

إدارة الموهبة وأثرها على الإبداع التقني ودور الجدارات التكنولوجية

دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية

إعداد

نور خليل محمود أسعد

إشراف

الأستاذ الدكتور

محمد عبد العال النعيمي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
الأعمال الإلكترونية

قسم الأعمال الإلكترونية

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

مايو / 2011 م

تفويض

أنا الموقعة أدناه "نور خليل محمود أسعد" أفوض جامعة الشرق الأوسط

بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص
المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: نور خليل محمود أسعد



التوقيع:

التاريخ: 8 / 5 / 2011 م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

إدارة الموهبة وأثرها على الإبداع التقني ودور الجدارات
التكنولوجية: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة
الأردنية الهاشمية وأجيزت بتاريخ 2011 / 5 / 8

م

.....	الشرق الأوسط	رئيساً	الأستاذ الدكتور كامل محمد المغربي
.....	الشرق الأوسط	مشرفاً	الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي
.....	البترا	عضواً خارجياً	الدكتور يوسف محمد عقل

شكر وتقدير

قال تعالى:

"الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا ان هدانا الله "

" وقل ربي زدني علماً"

"صدق الله العظيم"

الحمد لله الذي أتم علي إنجاز هذه الرسالة وتخطي هذه المرحلة بكافة صعوباتها وأتمنى من الله العلي القدير التوفيق والهداية.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتي الأجلاء والذين كان لهم اليد الطولى فيما حققته خلال فترة دراستي الجامعية لما بذلوه من جهد في منحي المعلومة الصافية وتذليل الصعوبات التي واجهتني اثناء الدراسة، فكانوا نعم العون لي وكانوا هم المرابين الافاضل. فلكم أسمى آيات الشكر والعرفان.

كما أتقدم بالشكر والتقدير للأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي المشرف على هذا العمل ولما قدمه لي من دعم فكان له الفضل في إرشادي وتوجيهي وتعاونه في تذليل العقبات والصعوبات التي واجهتني.

الإهداء

إلى الحبيب الذي علمني سر الكلمة وساندني دوماً ... وإلى من تعجز الكلمات عن
إنصافه .. وإلى من لم تكمل فرحتي إلا بوجوده ... المعلم .. الأخ .. الصديق.. إلى
مثلي الأعلى رمز الكفاح والصبر والنجاح...

إلى أبي الحبيب.

إلى القلب الحنون .. وإلى الروح الصبورة....

إلى تلك الدعوات الموفقة ... وإلى الأيادي الدافئة ... التي غمرتني بعطفها ..

إلى أُمي الحبيبة...

إلى من يشاركون فرحتي... إلى عزوتي وذكريات الطفولة والكبر ... إلى أحباب

قلبي...

إلى أخوتي وأخواني الأحبة

إلى من قضيت معهم أحلى أيام عمري ... أصدقائي الأعزاء...

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	تفويض
ب	قرار لجنة المناقشة
ج	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال
م	قائمة الملاحق
ن	الملخص باللغة العربية
ع	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2	(1 - 1): المقدمة
3	(2 - 1): مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	(3 - 1): أهداف الدراسة
6	(4 - 1): أهمية الدراسة
7	(5 - 1): فرضيات الدراسة
10	(6 - 1): حدود الدراسة
11	(7 - 1): محددات الدراسة
11	(8 - 1): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
14	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
15	(1 - 2): المقدمة
16	(2 - 2): إدارة الموهبة
31	(3 - 2): الجدارات التكنولوجية
37	(4 - 2): الإبداع التقني
43	(5 - 2): الدراسات السابقة
48	(6 - 2): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
49	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
50	(1 - 3): المقدمة
50	(2 - 3): منهج الدراسة
51	(3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها
51	(4 - 3): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
54	(5 - 3): نموذج الدراسة
55	(6 - 3): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
57	(7 - 3): المعالجة الإحصائية المستخدمة
59	(8 - 3): التحليل العاملي التوكيدي
70	(9 - 3): صدق أداة الدراسة وثباتها

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
72	الفصل الرابع نتائج التحليل وإختبار الفرضيات
73	(4 - 1): المقدمة
73	(4 - 2): نتائج التحليل لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة
87	(4 - 3): اختبار فرضيات الدراسة
118	الفصل الخامس الاستنتاجات والتوصيات
119	(5 - 1): المقدمة
119	(5 - 2): النتائج
122	(5 - 3): الاستنتاجات
123	(5 - 4): التوصيات
126	قائمة المراجع
127	أولاً: المراجع العربية
128	ثانياً: المراجع الأجنبية
135	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل _ الجدول
53	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية	1-3
71	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)	2-3
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للمشاركة في استراتيجيات المنظمة وقيمها الأساسية	1-4
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للتعاون	2-4
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للتطوير والتحسين المستمر	3-4
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للإتصال	4-4
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للمرونة	5-4
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للمسح التكنولوجي	6-4
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لخدمة جديدة / تحسين خدمة موجودة	7-4
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لعملية جديدة / تحسين عملية موجودة	8-4
88	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إدارة الموهبة بمتغيراتها على خدمة جديدة / تحسين خدمة موجودة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية	9-4

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل _ الجدول
90	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إدارة الموهبة بمتغيراتها على عملية جديدة/ تحسين عملية موجودة في شركات الاتصالات الخليوية بالمملكة الأردنية الهاشمية	10 _ 4
92	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إدارة الموهبة بمتغيراتها على الاتصال في شركات الاتصالات الخليوية بالمملكة الأردنية الهاشمية	11 _ 4
94	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إدارة الموهبة بمتغيراتها على المرونة في شركات الاتصالات الخليوية بالمملكة الأردنية الهاشمية	12 _ 4
96	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إدارة الموهبة بمتغيراتها على المسح التكنولوجي في شركات الاتصالات الخليوية بالمملكة الأردنية الهاشمية	13 _ 4
99	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الجدارات التكنولوجية بمتغيراتها على خدمة جديدة / تحسين خدمة موجودة في شركات الاتصالات الخليوية بالمملكة الأردنية الهاشمية	14 _ 4
101	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الجدارات التكنولوجية بمتغيراتها على عملية جديدة/ تحسين عملية موجودة في شركات الاتصالات الخليوية بالمملكة الأردنية الهاشمية	15 _ 4
106	نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر إدارة الموهبة على الإبداع التقني لشركات الاتصالات الخليوية بالمملكة الأردنية الهاشمية من خلال الجدارات التكنولوجية كمتغير وسيط	16 _ 4
110	نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر إدارة الموهبة على الإبداع التقني لشركات الاتصالات الخليوية بالمملكة الأردنية الهاشمية من خلال الاتصال كمتغير وسيط	17 _ 4

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل _ الجدول
116	نتائج إختبار تحليل المسار للتحقق من أثر إدارة الموهبة على الإبداع التقني لشركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية من خلال المرونة كمتغير وسيط	18 _ 4
117	نتائج إختبار تحليل المسار للتحقق من أثر إدارة الموهبة على الإبداع التقني لشركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية من خلال المسح التكنولوجي كمتغير وسيط	19 _ 4

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الفصل _ الشكل
24	عناصر إدارة الموهبة	1 – 2
28	الخطوات الأساسية في استراتيجية إدارة الموهبة	2 – 2
29	أوقات التنفيذ السنوية لاستراتيجية إدارة الموهبة	3 – 2
54	أنموذج الدراسة	1 – 3
62	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير إدارة الموهبة	2 – 3
64	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الجدارات التكنولوجية	3 – 3
66	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الإبداع التقني	4 – 3
67	التحليل العاملي التوكيدي لمتغيري إدارة الموهبة والجدارات التكنولوجية	5 – 3
68	التحليل العاملي التوكيدي لمتغيري الجدارات التكنولوجية والإبداع التقني	6 – 3
69	التحليل العاملي التوكيدي لمتغيري إدارة الموهبة والإبداع التقني	7 – 3

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
136	قائمة بأسماء المحكمين	1
137	أداة الدراسة (الاستبانة)	2

إدارة الموهبة وأثرها على الإبداع التقني ودور الجدارات التكنولوجية

دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية

إعداد

نور خليل محمود أسعد

إشراف

الأستاذ الدكتور

محمد عبد العال النعيمي

الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة للتعرف إلى أثر إدارة الموهبة على الإبداع التقني ودور الجدارات التكنولوجية في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (40) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (73) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل الانحدار المتعدد وتحليل المسار باستخدام برنامج تحليل المسار Amos. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

1. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإدارة الموهبة (المشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمتها الأساسية؛ التعاون؛ التطوير والتحسين المستمر) على خدمة جديدة / تحسين

خدمة موجودة وعملية جديدة/ تحسين عملية موجودة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة (0.05).

2. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإدارة الموهبة (المشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمها الأساسية؛ التعاون؛ التطوير والتحسين المستمر) على الاتصال والمرونة والمسح التكنولوجي في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة (0.05).

3. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للجدارات التكنولوجية (الاتصال؛ المرونة؛ المسح التكنولوجي) على خدمة جديدة / تحسين خدمة موجودة وعملية جديدة/ تحسين عملية موجودة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة (0.05).

4. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإدارة الموهبة على الإبداع التقني بوجود الجدارات التكنولوجية (الاتصال؛ المرونة؛ المسح التكنولوجي) في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة (0.05).

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. التوسع في البرامج التدريبية كوسيلة لنشر ثقافة إدارة الموهبة من خلال بناء برامج تدريبية في إدارة الموهبة واستراتيجيتها.
2. رسم خريطة توزيعات المواهب داخل الشركة وفي الشركات الأخرى لوضع الخطط اللازمة للتطوير في الداخل أو استقطاب المواهب من الخارج.

ABSTRACT

Talent Management and Its impact on Technical Innovation and the role of Technology Competencies

An Applied Study on Cellular Telecommunications Companies in Jordan

Prepared by
Nour Khalil Asa'ad

Supervisor
Prof. Dr.
Mohammad Al – Nuiami

This study aimed to investigate Talent Management impact on Technical Innovation and the role of Technology Competencies in Cellular Telecommunications Companies in Jordan.

In order to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire consisting of (40) paragraphs to gather the primary information from a study sample consisted of (73) individuals. The statistical package for social sciences (SPSS) was used to analyze and examine the hypotheses. The researcher used many statistical methods to achieve study objectives, such as multi regression and path analysis through using Amos program. The main results of the study were:

1. There is significant impact of Talent Management (Participation in Organizational Strategy & its Core Values; Cooperation; Development & Continuous Improvement) on New Service / Improve existing Service; New Process / Improve existing Process in Cellular Telecommunications Companies in Jordan at level (0.05).
2. There is significant impact of Talent Management (Participation in Organizational Strategy & its Core Values; Cooperation; Development & Continuous Improvement) on Connectivity; Flexibility & Technological Scanning in Cellular Telecommunications Companies in Jordan at level (0.05).
3. There is significant impact of Technology Competences (Connectivity; Flexibility & Technological Scanning) on New Service / Improve existing Service; New Process / Improve existing Process in Cellular Telecommunications Companies in Jordan at level (0.05).
4. There is significant impact of Talent Management on Technical Innovation under Technology Competences (Connectivity; Flexibility & Technological Scanning) in Cellular Telecommunications Companies in Jordan at level (0.05).

The main recommendations of the study were:

1. Expansion in training programs as a means of spreading the culture of talent management through the construction of training programs in the talent management and strategy.
2. Map the distribution of talent within the company and other companies to develop plans for development inside the company and attract talent from outside.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- (1 - 1) : المقدمة
- (2 - 1) : مشكلة الدراسة وأسئلتها
- (3 - 1) : أهداف الدراسة
- (4 - 1) : أهمية الدراسة
- (5 - 1) : فرضيات الدراسة
- (6 - 1) : حدود الدراسة
- (7 - 1) : محددات الدراسة
- (8 - 1) : التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

(1-1): المقدمة

تباينت الآراء حول مفهوم إدارة الموهبة Talent Management وتعريفه بشكل دقيق، إلا أن المسلم به هو أن هذا المفهوم بدأت فكرته في البحث الذي نشرته مجموعة McKinsey للدراسات والموسوم "بحرب الموهبة The war of Talent" في عام (1997) والذي تم تطويره فيما بعد ليصدر كتاباً يحمل نفس الاسم في عام (2001) والذي صدر عن Harvard Business School (74: 2008). (Cappelli, 2008).

إن إدارة الموهبة عبارة عن حزمة Bundle من العمليات المترابطة، وهي تمثل بذلك تكاملاً لممارسات إدارة الموارد البشرية من جذب الأفراد الملائمين والمحافظة عليهم في المكان الملائم وفي الوقت الملائم، والدور الجديد لإدارة الموهبة هو تطويرها لتصبح أولوية استراتيجية وجزءاً من العمل اليومي (Armstrong, 2006: 390).

وطبقاً لما أورده (Philips & Roper, 2009: 10) أن الأدبيات المعاصرة في حقل إدارة الموهبة من المنظور الاستراتيجي ركزت على الدور الكبير للجدارات في تطوير المواهب لدى الأفراد العاملين في منظمات الأعمال.

ونظراً لما أوجدته التجارة الحرة عبر العالم للمزيد من البيئة التنافسية في عالم الأعمال الدولية، شكلت الجدارات عنصراً أساسياً ومتغيراً استراتيجياً يؤدي دوراً في صياغة استراتيجية الأعمال المساهمة في تحسين قدرات الأفراد العاملين في المنظمات (Henderson & Cockburn, 1994: 65).

وحدد (Hafeez & Essmail, 2007: 531) الجدارة بأنها قدرة المنظمات والأفراد العاملين فيها على العمل داخلها في إطار محددات عقلية ومعرفية بطريقة تمكنهم من المحافظة على مستوى استجابة ملائم لمختلف المواقف. إذ بين (Dess, et.al, 2006: 255-) (256) ثلاثة جدارات وهي: عرض مبتكر بهدف إشباع احتياجات المستهلكين، وعمليات فعالة وكفؤة من أجل إيجاد عروض قيمة، واسم تجاري يساعد في استمالة عقل وعاطفة

المستهلك. فالأداء المتفوق يعتبر أعلى من معدل الأداء أو مستوى الأداء المنجز ضمن أعلى 10% في بيئة العمل أو حالة العمل المعطاة.

استناداً لما تقدم، فإن سعي المنظمات الدائم نحو التفوق يحتاج منها أن تحسن باستمرار في قدراتها لتلائم احتياجات عملائها وتوقعاتهم وأن هذا التحسين يحتاج موارد بشرية متميزة ومدربة بشكل كبير بالإضافة إلى وجود بنية تحتية تكنولوجية معاصرة وهو ما يشير إلى أهمية الموارد البشرية والجدارات التكنولوجية التي من المفترض أن تمتلكها منظمات الأعمال وذلك لتحقيق تفوق على المنافسين بالأمدين القصير والبعيد (Hall, 1993: 607).

وبذلك تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر إدارة الموهبة على الإبداع التقني في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية، ودور الجدارات التكنولوجية في تعزيز أثر إدارة الموهبة على الإبداع التقني.

(1-2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

لقد دلت الدراسات على أن إدارة الموارد البشرية في المنظمات بشقيها السلعي والخدمي تواجه تحديات حالية ومستقبلية، من جراء ما أحدثته الأزمات العالمية كالعولمة وآلياتها من تغيير في نطاق الأعمال والمهارات، والقدرات المطلوبة للموارد البشرية، واختلاف أسواق العمل، وضعف مخرجات التعليم وعدم ملاءمتها للاحتياجات الوظيفية للمنظمات ولكي تتمكن إدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال من مواجهة التحديات البيئية، فإن ذلك يتطلب توظيف أفراد مؤهلين وقادرين على مواجهة التحديات؛ ولضمان استمرار أنشطة المنظمة بشكل فعال، ولكي تتمكن من المنافسة مع المنظمات المنافسة لها من خلال امتلاكها توجهها استراتيجياً ورؤية مستقبلية واضحة.

وعليه، برز مصطلح الموهبة والموهوبين وإدارة الموهبة ليشكل تحدياً أمام المنظمات، ومنها شركات الاتصالات الخلوية ذات التكنولوجيا العالية التي تحتاج إلى الموهوبين وآليات لإدارتهم، وحيث أن آليات إدارة الموهوبين يتطلب من شركات الاتصالات الخلوية التعامل مع التكنولوجيا المعاصرة، فإن ذلك يحتاج إلى امتلاك هذه

الشركات جدارات تكنولوجية وهو ما ينعكس بالشق النهائي على تحسين الخدمات وعمليات تقديمها من الناحية التقنية
وعليه، يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر وضوحاً من خلال إثارة الأسئلة التالية:

أولاً: إلى أي مدى تؤثر إدارة الموهبة (المشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمها الأساسية؛ التعاون ؛ التطوير والتحسين المستمر) على الإبداع التقني (خدمة جديدة / تحسين خدمة موجودة ؛ عملية جديدة/ تحسين عملية موجودة) في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية ؟

ثانياً: إلى أي مدى تؤثر إدارة الموهبة (المشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمها الأساسية؛ التعاون ؛ التطوير والتحسين المستمر) على الجدارات التكنولوجية (الاتصال ؛ المرونة ؛ المسح التكنولوجي) في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية ؟

ثالثاً: إلى أي مدى تؤثر الجدارات التكنولوجية (الاتصال ؛ المرونة ؛ المسح التكنولوجي) على الإبداع التقني (خدمة جديدة / تحسين خدمة موجودة ؛ عملية جديدة/ تحسين عملية موجودة) في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية ؟

رابعاً: إلى أي مدى تلعب الجدارات التكنولوجية (الاتصال ؛ المرونة ؛ المسح التكنولوجي) دور الوسيط في تعزيز أثر إدارة الموهبة على الإبداع التقني في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية ؟

(1-3): أهداف الدراسة

يتمثل الغرض الرئيسي لهذه الدراسة في التعرف على طبيعة إدارة الموهبة والجدارات التكنولوجية في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية وإلى

أي مدى تؤثر إدارة الموهبة على الإبداع التقني ودور الجدارات التكنولوجية في تعزيز أثر إدارة الموهبة على الإبداع التقني في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. دراسة أثر إدارة الموهبة (المشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمها الأساسية؛ التعاون ؛ التطوير والتحسين المستمر) على الإبداع التقني (خدمة جديدة / تحسين خدمة موجودة ؛ عملية جديدة/ تحسين عملية موجودة).

2. تحديد أثر إدارة الموهبة (المشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمها الأساسية؛ التعاون ؛ التطوير والتحسين المستمر) على الجدارات التكنولوجية (الاتصال ؛ المرونة ؛ المسح التكنولوجي).

3. تحديد أثر الجدارات التكنولوجية (الاتصال ؛ المرونة ؛ المسح التكنولوجي) على الإبداع التقني (خدمة جديدة / تحسين خدمة موجودة ؛ عملية جديدة/ تحسين عملية موجودة).

4. تحديد أثر إدارة الموهبة على الإبداع التقني بوجود الجدارات التكنولوجية (الاتصال ؛ المرونة ؛ المسح التكنولوجي).

(1-4): أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من كونها تتعلق بموضوع إدارة الموهبة والجدارات التكنولوجية وما لهما من تأثير على الإبداع التقني، وتنبع أهميتها من محدودية الدراسات العربية التي تتناول إدارة الموهبة والجدارات التكنولوجية. كما تستمد هذه الدراسة أهميتها العملية بمساعدة العاملين والقائمين على إدارة شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية من الإلمام بأهمية إدارة الموهبة والجدارات التكنولوجية في تحقيق مستويات متميزة من الإبداع التقني.

بالإضافة إلى ذلك فإن الدراسة الحالية ستتلافى النقص في الدراسات الميدانية التي تربط بين موضوعات الدراسة الحالية ومتغيراتها، وبما يجعلها المحاولة الأولى في البيئة الأردنية التي تدرس هذه العلاقة بين موضوعات الدراسة الحالية، وتسعى إلى استنباط علاقات وتفحص تأثيرات واستشراف جدواها المستقبلية.

(1-5): فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية الرئيسية؛ التي سيجرى اختبارها والوصول إلى نتائج تساهم في حل جزء من مشكلة الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الموهبة (المشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمها الأساسية؛ التعاون ؛ التطوير والتحسين المستمر) على الإبداع التقني (خدمة جديدة / تحسين خدمة موجودة ؛ عملية جديدة/ تحسين عملية موجودة) في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

HO₁₋₁: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الموهبة (المشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمها الأساسية؛ التعاون ؛ التطوير والتحسين المستمر) على خدمة جديدة / تحسين خدمة موجودة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

HO₁₋₂: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الموهبة (المشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمها الأساسية؛ التعاون ؛ التطوير والتحسين المستمر) على عملية جديدة/ تحسين عملية موجودة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسة الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الموهبة (المشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمها الأساسية؛ التعاون ؛ التطوير والتحسين المستمر) على الجدارات التكنولوجية (الاتصال ؛ المرونة ؛ المسح التكنولوجي) في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

HO₂₋₁: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الموهبة (المشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمها الأساسية؛ التعاون ؛ التطوير والتحسين المستمر) على الاتصال في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

HO₂₋₂: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الموهبة (المشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمها الأساسية؛ التعاون ؛ التطوير والتحسين المستمر) على المرونة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

HO₂₋₃: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الموهبة (المشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمها الأساسية؛ التعاون ؛ التطوير والتحسين المستمر) على المسح التكنولوجي في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسة الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للجدارات التكنولوجية (الاتصال ؛ المرونة ؛ المسح التكنولوجي) على الإبداع التقني (خدمة جديدة / تحسين خدمة موجودة ؛ عملية جديدة/ تحسين عملية موجودة) في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

HO₃₋₁: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للجدارات التكنولوجية (الاتصال ؛ المرونة ؛ المسح التكنولوجي) على خدمة جديدة / تحسين خدمة موجودة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

HO₃₋₂: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للجدارات التكنولوجية (الاتصال ؛ المرونة ؛ المسح التكنولوجي) على عملية جديدة/ تحسين عملية موجودة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسية الرابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الموهبة على الإبداع التقني بوجود الجدارات التكنولوجية (الاتصال ؛ المرونة ؛ المسح التكنولوجي) في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

HO₄₋₁: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الموهبة على الإبداع التقني بوجود الاتصال في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

HO₄₋₂: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الموهبة على الإبداع التقني بوجود المرونة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

HO₄₋₃: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الموهبة على الإبداع التقني بوجود المسح التكنولوجي في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

(1-6): حدود الدراسة

تكون نطاق الدراسة على النحو الآتي:

الحدود البشرية: إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في كافة المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في شركات الاتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية.

الحدود المكانية: شركات الاتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية، وهي شركة زين؛ وأورنج؛ وأمنيه.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي استغرقت لإنجاز الدراسة والمرتبطة بشهر آب 2010 ولغاية شهر أيار مايو 2011.

الحدود العلمية: اعتمدت الباحثة على متغيرات إدارة الموهبة على ما أورده (Green,2008: 12) وهي " المشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمها الأساسية؛ التعاون ؛ التطوير

والتحسين المستمر". أما ما يتعلق بالجدارات التكنولوجية فقد تم الاستناد إلى ما أورده كلُّ

من (Croteau & Raymond, 2004: 180)، وهي "الاتصال ؛ المرونة ؛ المسح التكنولوجي".

وأخيراً، ما يرتبط بالإبداع التقني فقد تم الاعتماد على ما أورده (Wei, et.al, 2001: 153-

168) وهي "خدمة جديدة / تحسين خدمة موجودة ؛ عملية جديدة/ تحسين عملية موجودة".

(1-7): محددات الدراسة

توجز الباحثة محددات الدراسة بما يلي:

1. تطبيق الدراسة الحالية على شركات الاتصالات الخلوية في المملكة الاردنية الهاشمية، وهي (زين؛ وأورنج؛ وأمنيه) وبالتالي فإن تعميم النتائج سينحصر عليها.
2. المتغيرات التي شملتها الدراسة ممثلة بإدارة الموهبة والجدارات التكنولوجية والإبداع التقني.
3. الدراسات التي تطرقت لموضوع إدارة الموهبة والجدارات التكنولوجية قليلة على حد علم الباحثة.
4. نتائج الدراسة الحالية ستحدد بدرجة صدق أداة الدراسة وثباتها وموضوعية إجابة أفراد عينة الدراسة عن فقرات أداة الدراسة.

(1-8): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

الموهبة Talent: الإقرار والتعاون المشترك والجمع بين جميع ممارسات إدارة الموهبة الجيدة عبر المنظمات والذي سوف يولد ثقافة الاستفادة من المتميزين ويعزز الممارسات التنظيمية بشكل نهائي (Raybould & Sheedy, 2005).

إدارة الموهبة Talent Management: عملية تحديد وتطوير وجذب واستبقاء للإمكانات الموجودة لدى الأفراد ذوي الموهبة واستغلالها ونشرها للآخرين لغرض تحقيق الإستخدام المشترك لها (Berger & Berger, 2004). وسيتم قياس إدارة الموهبة من خلال:

المشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمها الأساسية Participation in Organizational Strategy & its Core Values: والتي تشير إلى توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسون في صياغة استراتيجية المنظمة وقيمها الأساسية، حيث يتم الأخذ بالاقتراعات والتوصيات والآراء الفردية والجماعية التي يبديها المرؤوسين، مما يمكن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية (Berger & Berger, 2004).

التعاون Cooperation: سلوك مشترك نحو هدف معين من المصالح المشتركة التي تنطوي على العلاقات بين الأفراد العاملين في المنظمات (Berger & Berger, 2004).

التطوير والتحسين المستمر Development & Continuous Improvement: الطريقة الفعالة في أداء العمل من خلال توفير تقنيات وطرق ووسائل ملائمة للحكم على نوعية المخرجات والرقابة عليها بغرض تحقيق الأهداف (Berger & Berger, 2004).

الجدارات التكنولوجية Technology Competencies: عملية التركيز المنصبة على تكنولوجيا المعلومات والتي تمكن المنظمات من تحقيق ميزة تنافسية وتعزيز مستويات الأداء (Dehning & Stratopoulos, 2003: 8). وسيتم قياس الجدارات التكنولوجية من خلال:

الاتصال Connectivity: قدرة المنظمة على تشغيل شبكات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالتوافق مع أنظمة الحاسوب لديها في دعم عملياتها وأعمالها (Dehning & Stratopoulos, 2003: 8).

المرونة Flexibility: قصد المنظمة وقدراتها على توليد خيارات حقيقية خاصة لتكوين وإعادة تشكيل ملحوظ حول حاجات العملاء ومتطلباتهم والبيئة المحيطة بها (Dehning & Stratopoulos, 2003: 8).

المسح التكنولوجي Technological Scanning: يشير إلى قدرة المنظمة على إدارة واقتناء تكنولوجيا المعلومات وتحليلها ونشرها من خلال الأفراد العاملين فيها لزيادة قدرتها التنافسية (Dehning & Stratopoulos, 2003: 8).

الإبداع التقني Technical Innovation: كل جديد أو كل تحسين في الخدمات وأساليب تقديم هذه الخدمات الذي يحصل بمجهود فردي أو جماعي، والذي يثبت نجاحه من الناحية الفنية أو التكنولوجية وكذلك فعاليته من الناحية الاقتصادية (تحسين الانتاجية وتخفيض التكاليف) (محمد، 2008).

وتتفق الباحثة مع ما تطرق إليه الباحثون والكتاب حول تعريف متغيرات الدراسة الحالية والتي ستعتمدها في دراستها.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- (1-2) : المقدمة
- (2-2) : إدارة الموهبة
- (3-2) : الجدارات التكنولوجية
- (4-2) : الإبداع التقني
- (5-2) : الدراسات السابقة العربية والأجنبية
- (6-2) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(2-1): المقدمة

تباينت الآراء حول مفهوم إدارة الموهبة **Talent Management** وتعريفه بشكل دقيق، إلا أن المسلم به هو أن هذا المفهوم بدأت فكرته في البحث الذي نشرته مجموعة **McKinsey** للدراسات والموسوم "بحرب الموهبة **The war of Talent**" في عام (1997) والذي تم تطويره فيما بعد ليصدر كتاباً يحمل نفس الاسم في عام (2001) والذي صدر عن **Harvard Business School**.

وعلى الرغم من أن مصطلح إدارة الموهبة قد يكون حديث نسبياً على الأقل ضمن الموارد البشرية إلا أنه يعتبر من المواضيع المهمة في نطاق الأعمال، وهذا ما أشار إليه (Sears, 2003) ببيان أن الموهبة:

1. تعبر عن مهارات الموظفين وقدراتهم.
 2. غالباً ما يعتقد أنها منوطة بالموهبة الإدارية فقط كونها ممتدة ولها نطاق واسع يشمل كافة العاملين في المنظمة.
 3. تضم مهارات الموظفين وقدراتهم ليس فقط من هم بداخلها بل مع من تتعاقد معه من أطراف خارجية أيضاً.
- وتبعاً لحدائثة الموضوع وأهميته يمتلك مفهوم إدارة الموهبة تفسيرات عدة، وأن العامل الرئيس في فهم إدارة الموهبة هو السياق أو البيئة الصناعية التي تعمل فيها الشركة (Maxwell & MacLean, 2008).

(2-2): إدارة الموهبة **Talent Management**

تشكل الموهبة **Talent** قوة مميزة لإدارة المنظمة وقيادتها وتمنحها سمة التفوق والريادة في تعاملها مع فرص بيئتها الحالية والمستقبلية وأخطارها وتحدياتها. وبرغم أن الموهبة خاصة تمثل الموارد البشرية من مديريين، وقادة ومرؤوسين، لكنها تنعكس

ضمن نسيج ثقافة المنظمة وتركيبها المعرفي، كما تحمل الموهبة جانباً فطرياً موروثاً وآخر مكتسباً من التعلم الاستراتيجي، والتنظيمي والإداري، وهي طاقة وقدرة تنمو وتتسع مع استقطاب الموارد البشرية إلى المنظمة، وتسهم ببرامج التدريب العام، والمتخصص والذاتي أحداث تطوير فيها (الغالبى والخفاجي، 2008).

فمفهوم الموهبة يمكن إيجازه بأنه أولئك الأفراد الذين يمكنهم أن يخلقوا فرقاً في أداء المنظمة إما عن طريق مساهمتهم وبشكل مباشر في ذلك الأداء، أو عن طريق تحقيقهم مستويات عالية من الأداء وعلى المدى الطويل (Armstrong, 2009).

ويعرف (Clake & Winkler, 2006) مفهوم الموهبة بشكل عام بوصفه يحتوي على

الخصائص التالية:

1. أنه من الخواص التنظيمية.
2. أنه يتأثر بشكل كبير بنوع الصناعة وطبيعة العمل .
3. أنه ديناميكي وقابل للتغيير عبر الزمن حسب الأولويات التنظيمية.

ومن وجهة نظر (Raybould & Sheedy, 2005) تمثل الموهبة بالإقرار والتعاون المشترك والجمع بين جميع ممارسات إدارة الموهبة الجيدة عبر المنظمات والذي سوف يعمل على توليد ثقافة الاستفادة من الخريجين ويعزز الممارسات التجارية بشكل نهائي وأن استخدام عناصر القياس مثل تقييمات الأداء وتقنيات إدارة الوظائف تعني بأن منظمات الخدمات توضح بشكل أفضل التخطيط لمسألة تعاقب المواهب وتحمل نشاطات أقل استبدالية.

ويعرف (الخفاجي، 2005) المواهب بأنها عبارة عن استعداد المديرين لتوليد المعرفة، وتخزينها واستثمارها بصيغ تعظيم العوائد والمنافع وتخفيض كلف الهدر في موارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة.

وجاءت فكرة إدارة الموهبة والاهتمام بها لمواكبة الديناميكية التنافسية في بيئة الأعمال ولرفع الميزة التنافسية في مختلف القطاعات من خلال الاهتمام بالقوى العاملة وذلك من خلال تطوير أداء الموارد البشرية والخصائص الفردية المتميزة (Collings &

5: Mellahi 2009). إذ ظهر مفهوم تطوير المواهب مع وجود المنظمات المتعلمة ودورها في الوصول لأفضل مستويات الأداء من خلال التشارك في نشر المعرفة بين الموظفين لما يمتلكونه من خبرات ومهارات وثقافات متعددة قادرة على دعم مختلف أنشطة المنظمة ومشاركة الأفراد العاملين في وضع السياسات والاستراتيجيات والتركيز على منح المسؤوليات في مختلف المستويات، وهذا ما ينعكس بشكل إيجابي على قدرة المنظمة لمعرفة ما تمتلكه من مواهب قادرة على رفع قيمة المنظمة وأدائها (Cheese, et.al, 2008: 116).

وتعد مسألة وضع مفهوم محدد لإدارة الموهبة مسألة صعبة إذ يؤكد (Blass & April, 2008: 49) وبسبب تباين رؤى الباحثين لهذه الإدارة فإن هناك من يقول انها ثابتة او جامدة بينما أوضح آخرون بأنها حركية ويرى فريق ثالث بأنها استراتيجية ويؤكد فريق رابع أنها أحد عناصر نظام إدارة الأداء. وهذا هو السبب الذي يجعل المفاهيم المطروحة في الأدبيات برغم محدوديتها الكبيرة تختلف في مضامينها وتوجهاتها. إذ يشير (Bhatnagar,2008) أن إدارة الموهبة هي الأولوية الأكثر سرعة في جذب انتباه المنظمات عبر العالم. ويتم تصميم إدارة المواهب بشكل أساسي لتحسين عملية تعيين وتطوير الأفراد ذوي المهارات المطلوبة من أجل تلبية الحاجات التنظيمية الحالية حيث كانت الخصائص المتنوعة لإدارة الموهبة هي التعيين والاختيار والإشراف وإدارة الأداء والتطوير الوظيفي وتطوير القيادة وتخطيط البدائل والتميز والمكافأة. كما يشير (Storey,2007) إلى أن مفهوم إدارة الموهبة هو مفهوم ذو معانٍ متعددة، لارتباطها بتنوع مصادر الموظفين وبشكل عام فإن عمليات التعيين والتطوير والمكافأة والاحتفاظ هي مراحل خط الموهبة ومركزها الرئيس وبشكل أوسع إن التحدي الرئيس الذي يظهر إدارة الموهبة هو الطبيعة المتغيرة لأسواق التوظيف في الاقتصادات المتقدمة، كما هو الحال في المملكة المتحدة واسكتلندا. فقد عرفتها (Sweem, 2008: 6) من خلال مهماتها مؤكدة أن إدارة الموهبة تعني القيام بالمهام الآتية:

أ. تحقيق التكامل بين مجموعة مستويات وأقسام المنظمة بوصفها أحد أنظمة الموارد البشرية .

ب. تنشيط المشاركة بين جميع المستويات في المنظمة ابتداء من مجلس الإدارة الى مشرفي الخط الاول.

ج. دمج الموهبة مع استراتيجية الاعمال.

د. تسهم في تطوير أداء المنظمة كونها استراتيجية مستجيبة للنمو المستقبلي والبقاء.

هـ. تحسين عمليات تطوير إدارة الموهبة.

و. تسهيل عمليات الاتصال بين جميع مستويات العاملين في المنظمة لنقل الثقافة وتبادل الافكار.

كما عرفت بأنها توقع الاحتياجات المستقبلية لرأس المال البشري ووضع الخطط المناسبة لتوفير الموارد البشرية الكفوءة والموهوبة (المختار الاداري، 2008: 1).

وعرفها (Blass & April, 2008: 49) من خلال أهدافها، إذ أشار أنها تسعى إلى:

أ. تطوير المسار المهني للأفراد الموهوبين.

ب. تنفيذ الأنشطة التطويرية المتميزة في المنظمة .

ج. تقديم الدعم إلى مجتمعات الموهبة في المنظمة.

د. جعل الوظيفة ذات معنى وتحدي سواء على مستوى الفرد أو المنظمة.

هـ. مناقشة خيارات الوظيفة الأنسب للموهوبين.

اما (Armstrong, 2009: 168) فيرى أنها تشمل الأفراد الذين يمكنهم أن يولدوا فارقاً في أداء المنظمة إما عن طريق مساهمتهم بشكل مباشر في ذلك الأداء أو عن طريق تحقيقهم مستويات عالية من الأداء وعلى المدى الطويل.

ووصف كل من (Lewis & Heckman:2006:140) إدارة الموهبة على أنها معرفة احتياجات الموظفين والاهتمام بمهاراتهم وتتبع سير عملهم في الوظائف المختلفة بحيث يتبين تميزهم في الجوانب المختلفة.

وأشار (Sears, 2003) إلى أن إدارة الموهبة هي مزيج من الأنماط السلوكية والخطط التي تسعى الى خلق المزايا والتحسينات وإدامتها في السوق كما تتنافس على الاحتفاظ وتحفيز ومكافأة الأداء المتميز من قبل الموظفين .

وبصدد أهمية إدارة الموهبة، فإنها تتمثل في إحدى الإدارات المؤثرة في المنظمة والمجتمع كونها تتعامل مع أهم الموارد القيمة لأي منظمة في عالم اليوم وبغض النظر عن موقعهم في منظمات الأعمال (ابتداءً من القادة الحاليين والمستقبليين وانتهاءً بالعاملين في خط الإنتاج) وكان (وليم جيمس) قد تنبأ بهذه الأهمية والحاجة إليها قبل ذلك بوقت طويل اذ قال وهو يتحدث عن حرم جامعة ستانفورد في عام 1906: أن العالم ... قد بدأ يرى أن ثراء الأمة يتكون قبل أي شيء آخر – من عدد الموهوبين الذين في كنفها (جاردنر، 2000: 83) وفي إقتصاد المعرفة اليوم اصبحت منظمات الاعمال اكثر اعتماداً على القدرات والابتكار والانخراط او الاستغراق الخاصة بالعاملين لديها وأصبح النجاح التنافسي عبارة عن دالة القابليات المنظمة، وبالشكل الذي يمكن مواهبها الفريدة من العاملين ان يخلقوا فرصاً للتعاون والتواصل والتفاعل مع الأفراد الآخرين (Craig, et al., 2008:2).

ومن هنا يبرز الدور الكبير للموهبة وإدارتها في جميع منظمات اليوم إذ أشارت نتائج استطلاع أجري من قبل منظمة استشارية في عام 2007 أن أكثر من 78% من المبحوثين (عينة الدراسة) يرون بأن أهمية إدارة الموهبة في ازدياد لا سيما خلال السنوات الثلاث القادمة وهذا هو الذي دفع Bill Gates المدير التنفيذي لشركة مايكروسوفت الى القول: قم بأخذ عشرين شخصاً من المهنيين في شركة مايكروسوفت وأنا أستطيع أن أجزم لك بأنها ستصبح شركة غير مهمة (Hedger, 2007: 43).

وطبقاً لـ (Osle & Cooper, 2005: 1-5) فإن إدارة الموهبة إحدى عوامل النجاح الحرجة للمنظمات، لذا فإن الإهتمام بإدارة الموهبة يسهم في تحقيق مستويات أعلى في الأداء وزيادة في سرعة تنفيذ التغيير فضلاً عن ربط سياسات إدارة الموارد البشرية بأولويات المنظمة وجوهر أهداف الأعمال وهذا سيسهم في تقليل الهدر في ميزانية الموارد البشرية بنسبة (56%).

وحسب وجهة نظر (Farley, 2005: 55-56) فإن جميع المنظمات تسعى إلى زيادة عوائدها وأرباحها ورفع إنتاجيتها وهذا يقابله تخفيض التكاليف ورفع قيمة المنظمة مما

يتطلب كوادرن نوي مهارات وخبرات قادرة على تسيير الأعمال وتحقيق الأهداف وبالتالي فإن إدارة الموهبة وما تمتلكه من خصائص ومميزات قادرة على رفع المنافع وتحقيق النجاح للمنظمة اذا ما إستهدفت بشكل جيد. ويستخلص مما سبق أن إدارة الموهبة:

- تركز على جميع العاملين في المنظمة بغض النظر عن مستويات الموهبة لديهم ومن ثم تحاول تعظيم ادائهم بشكل يتكامل مع اداء المنظمة.
- تخطط لحاجة المنظمة الآنية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم.
- تطور مهارات العاملين الحاليين في المنظمة من خلال استخدام قياسات (نسبة السحب للداخل (Pull-Through ratio) (Schneider, 2006: 3).

▪ (Sweem, 2008: 6) تعتمد معايير لتشخيص الموهبة وتحديدتها، أطلق عليها قياسات مادية وشعورية ومعرفية وتشمل:

- اليقظة *Attentiveness*
- التواصل *Connection*
- التكامل *Integration*
- التركيز *Focus*

ويبين (Smith, et..al,2007) أن إدارة الموهبة الفعالة في المنظمة تسعى إلى:

1. ربط استراتيجية المنظمة مع كمية ونوعية القيادة المطلوبة والعاملين لتنفيذ ذلك.
2. تحديد المواهب التي تتطلع لها المنظمة لتحقيق مزايا تنافسية.
3. وضع المواهب الجيدة ذات الأداء المتميز في مختلف الوظائف لكسب مهارات متنوعة.
4. تطوير المهارات الجيدة في كافة المستويات للتكيف مع أي تغيير طارىء.
5. ادارة اداء كافة الموظفين وفي كافة المستويات لنقل مستوى سير العمل لأفضل أداء مطلوب.

وشدد (Romans & Lardner, 2005: 16-18) أن العوامل الرئيسية لنجاح إدارة

الموهبة وتحقيق أهداف المنظمة تتمحور حول:

1. تكيف جميع العمليات والأنظمة في سبيل مواكبة التغيير
2. تحديد مجريات العمل بما يتوافق وثقافة المنظمة السائدة واحتياجاتها للأفراد الموهوبين القادرين على التكيف وظروف العمل
3. وضع ادارات وقيادات قادرة على مشاركة فرق العمل والوصول إلى أعلى مستويات الأداء لتشمل المنظمة ككل
4. خلق بيئة عمل تحتوي على موظفين مسؤولين قادرين على تحمل ضغوط العمل
5. تتبع مجريات العمل وقياس تحقيق الأهداف مقارنة مع المخرجات التي تم الوصول إليها

وحدد (Kermally, 2004: 28) عدة طرق وخطوات للتطوير والحفاظ على المواهب:

1. تعزيز الخبرة في العمل من خلال التناوب على الوظائف والتعيينات الجديدة للموظفين العاملين على المدى الطويل
2. إنشاء لجان للتدريب الرسمي لمجموعة مختارة من الموظفين متميزي الأداء
3. الاستفادة من التغذية الراجعة بشكل كبير لمساعدة العاملين على تطوير قدراتهم من خلال المديرين والمدرسين المشرفين عليهم والكشف عن مواهبهم
4. استخدام أحد المدرسين لتقديم الدعم للقادة الحاليين او المحتملين
5. الاستعانة بالمصادر الخارجية للوظائف التي يصعب ملؤها وتوجيه الموظفين الحاليين إلى أدوار أكثر استراتيجية.

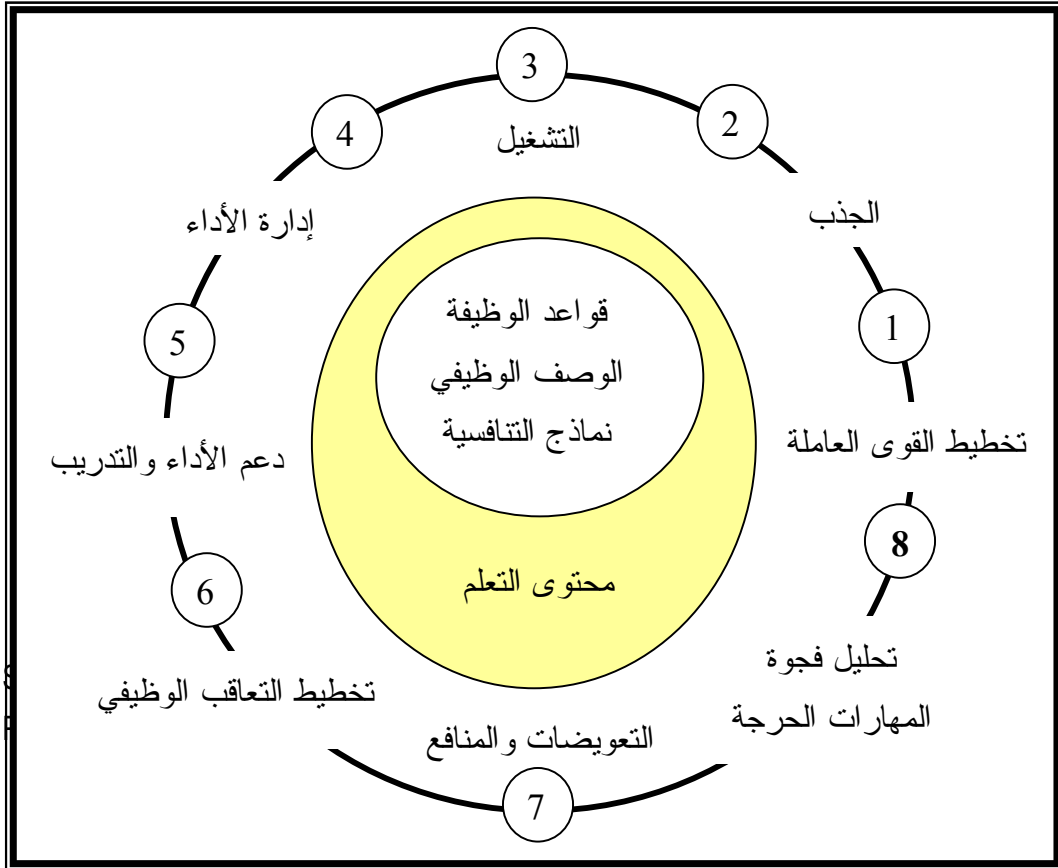
إذ تم التأكيد على أن الدور الجديد لأدارة الموهبة هو تطوير الموهبة لتصبح أولوية استراتيجية وجزءاً من العمل اليومي. إذ إن تركيز المنظمات على الأدوار التقليدية لإدارة المواهب البشرية والتمثلة في التعيين والتدريب والتخطيط للتعاقب الوظيفي يمثل عدم فهم وقصور في منظور إدارات تلك المنظمات وعليه فإنه يجب على منظمات الأعمال التركيز على العمليات الخاصة بإدارة الموهبة لتحقيق ميزة استراتيجية مستدامة وهذه العمليات تتمثل في (Piansoongnern, et.al., 2008: 73):

1. تخطيط القوى العاملة.
2. تحليل فجوة الموهبة.
3. الجذب.

4. تجهيز الموظفين.
5. التعليم والتطوير.
6. الاحتفاظ والاستبقاء.
7. مراجعة المواهب الموجودة.
8. تخطيط التعاقب الوظيفي.
9. التقويم.

بينما أوضح (Bersin, 2006: 3) بأن المنظمات هي التي تصنع الأفراد الذين يخلقون قيمة نتيجة عمليات الإبداع، والإبداع، وتقديم خدمات الزبون، والمبيعات وغيرها من الأنشطة. والشكل (2 - 1) يبين العمليات الأساسية لإدارة الموهبة.

الشكل (2 - 1)
عناصر إدارة الموهبة



1. تخطيط قوة العمل ... عن طريق وضع خطط قوى العمل، خطط التوظيف، موازنات التعويضات، وغيرها بشكل متكامل مع خطة الاعمال.
2. الجذب ... من خلال عملية متكاملة تشمل التقييم والتخمين وتعيين الافراد في المنظمة.
3. التشغيل... وتعني جعل الافراد منتجين من خلال تدريبهم وتطويرهم لأداء المهمات بكفاءة وفاعلية.
4. إدارة الأداء... والتي تنظر الى الأداء كعنصر مهم من العناصر التي يمكن استخدامها كأداة للارتقاء بجودة العمل وتحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتزام جميع العاملين من فنيين وإداريين بتقديم أفضل ما عندهم من إنجاز.
5. دعم الأداء والتدريب: من خلال برامج تدريب وتعلم تشمل جميع مستويات المنظمة لإكسابهم مهارات ومعارف وسلوكيات جديدة بهدف تحسين الأداء ومعالجة جوانب الضعف فيه وتنمية الأداء المستقبلي للمواهب بشكل يجعل المنظمة متعلمة، أي تقوم بالتحسين والتغيير المستمر مستفيدة من دروس خبراتها وقدرات مواهبها.
6. تخطيط التعاقب الوظيفي... لتحريك الأفراد العاملين في مواقع عمل جديدة واختبار أفراد مرشحين لشغل مناصب جديدة.
7. نظام عوائد ومكافآت متكامل مع إدارة الأداء من خلال الدفع على أساس المهارة والجدارة والخبرة للحصول على أداء متميز يرتقي بجودة العمل إلى مستويات عالية وتحقيق عدالة تنظيمية واضحة.
8. تحليل فجوة المهارات الحرجة عن طريق مراجعة منظمة لجميع أنشطة وعمليات إدارة الموهبة وتحليلها بهدف تحديد مستوى الفجوة والعمل على تجسيدها إما عن طريق حفز المواهب الموجودة حالياً في المنظمة للعمل بتحدي أكبر أو العمل على الاستقطاب من الخارج في حالة تعذر توافرهم من المصادر الداخلية.

وقد أكد (Srivastava & Bhatangar, 2008: 258) على أن المنظمات يجب أن تبذل جهوداً استثنائية نحو استراتيجية مواهب فاعلة وشاملة وعملية وبالشكل الذي يضمن انخراط واندماج واقتران العاملين وليس فقط جذب المواهب، فضلاً عن الاحتفاظ بالمهارات

الاساسية التي ترفع الانتاجية واداء الاعمال وتأسيساً على ذلك سنركز في هذا الجزء من البحث على المنظور الاستراتيجي لإدارة الموهبة من خلال مناقشة الفقرات الآتية:

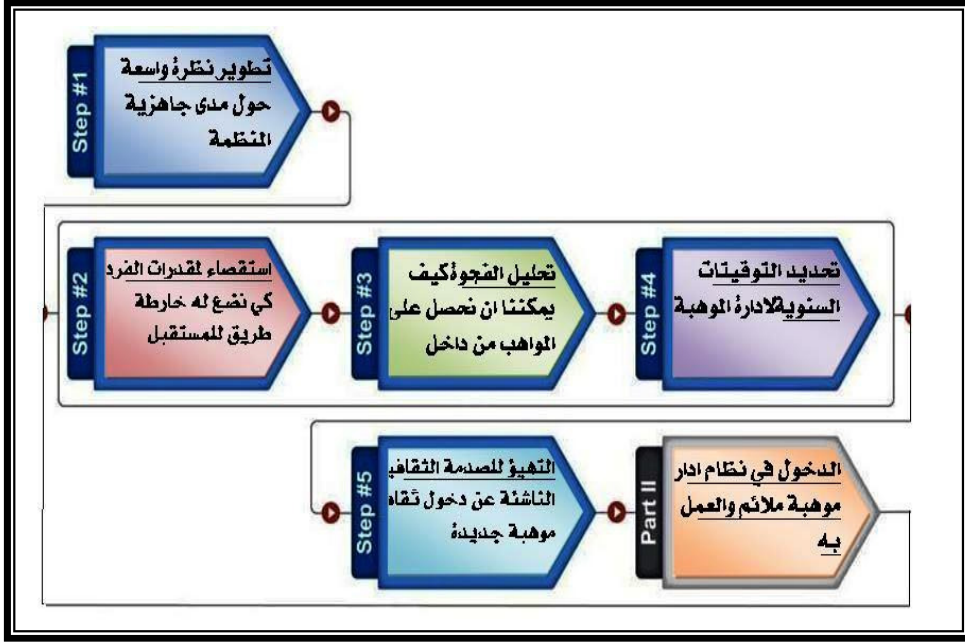
1. مكونات استراتيجية ادارة الموهبة: ان استراتيجية ادارة الموهبة لا بد لها ان تتكامل وبشكل تام مع استراتيجية المنظمة الشاملة بوصفها شريكاً استراتيجياً يسهم في تحقيق التكامل في العمل والاداء وبلوغ الاهداف المرسومة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام حزمة من الانشطة اللازمة والتي تعكس مكونات استراتيجية إدارة الموهبة وهي (Armstrong, 2009: 173):

- تحديد من الذي سيشمل برنامج إدارة الموهبة.
- تحديد ما المقصود بالموهبة باستخدام معايير مثل القدرات والإمكانات والجدارات.
- تحديد متطلبات الموهبة المستقبلية للمنظمة.
- تطوير المنظمة باستخدام مفهوم مكان العمل المريح ومفهوم المستخدم البديل.
- استخدام إجراءات الاختبار والجذب التي تتضمن وجود أفراد ذوي جودة عالية ويتم جذبهم والذين يحتمل تواجدهم في المنظمة ويبقون فيها لمدد طويلة من الزمن.
- تصميم الوظائف لتطوير الأدوار التي تمنح الأفراد الفرص لإظهار مهاراتهم وتنميتها ومنحهم الاستقلالية والتحدي.
- تهيئة الفرص للعاملين ذوي المواهب لتحقيق تطوير في مهنتهم ونموها.
- خلق بيئة عمل تدعم تطور العمل وتسهل نظام العوائد .
- بناء إطار يحقق التوازن المنطقي ما بين العمل في المنظمة والحياة خارجها.
- تطوير مهارات القيادة لدى مديري الخط التشغيلي.
- إجراء تدقيق دوري لرصيد الموهبة لتحديد معدل دورانها ومستوى استقرارها ومواصفات الموجود والمطلوب منها.

والشكل (2 – 2) يعرض الخطوات الأساسية في استراتيجية إدارة الموهبة.

الشكل (2 - 2)

الخطوات الأساسية في استراتيجية ادارة الموهبة
الخطوات الأساسية في استراتيجية ادارة الموهبة



Source: Plateau Systems, (2008), "Talent Management: A Competency-Based Approach to Developing Smart Strategies and Systems, www.plateau.com

وبالنظر الى معطيات الشكل السابق يتبين أنه يتكون من الخطوات الآتية:
أ. تطوير نظرة واسعة حول جاهزية المنظمة عن طريق مراجعة (رؤية المنظمة ورسالتها والقيم المشتركة والاستراتيجية ونظام بطاقات الأداء المتوازنة) فضلا عن مراجعة الأهداف وكيفية تنفيذها وما هي أدوار المنظمة والمهارات المطلوبة لإنجاز الأهداف وأخيراً أي معيار يمكن استخدامه لقياس الأداء عالي المستوى للمنظمة.
ب. كفايات (قدرات) الفرد وذلك بتطوير خارطة طريق للمستقبل تتضمن ثلاثة مستويات (قدرات جوهرية وقدرات خاصة بالوظيفة، قدرات قيادية) وهناك أسلوب يستخدم في هذا المجال يطلق عليه انموذج عملية اكتساب الكفايات (المقدرات) (Competency Acquisition Process - CAP).

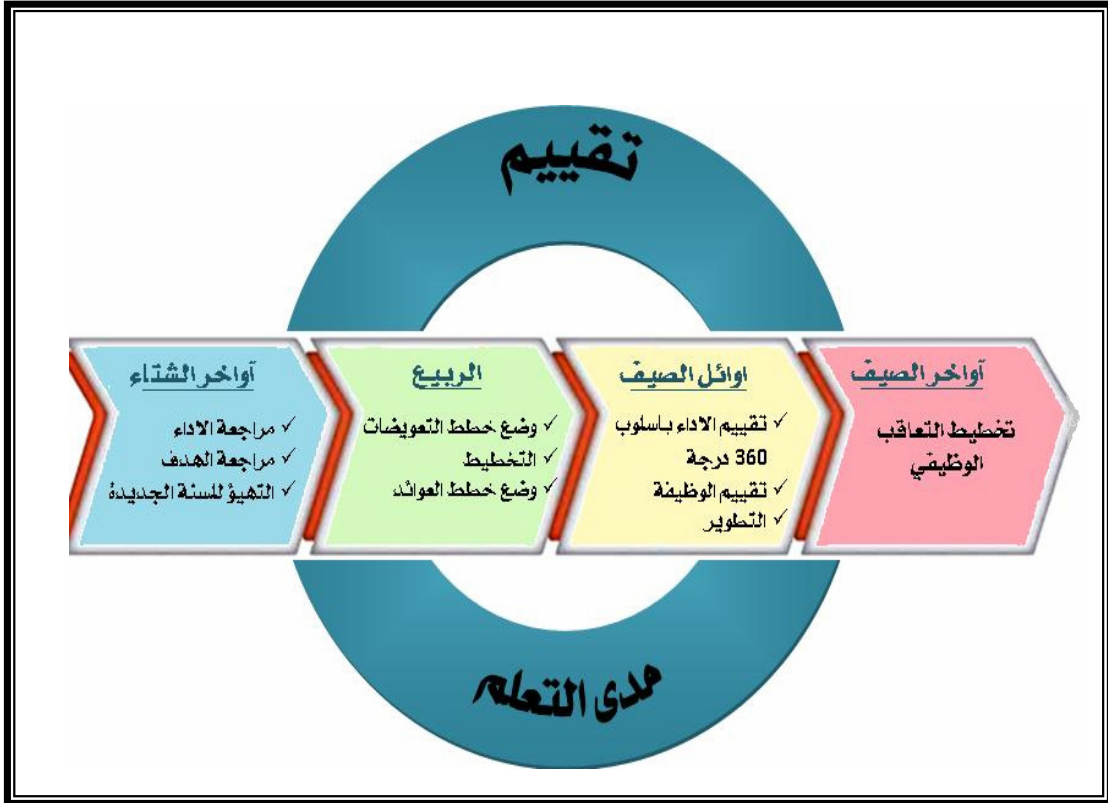
ج. تحليل الفجوة وذلك باستخدام مجموعة من المعايير مثل (أسلوب 360 درجة التقييمات السنوية، التقييم الذاتي، مدى الجاهزية والاستعداد).

د. تحديد الأوقات السنوية الخاصة بتنفيذ الاستراتيجية والتي يمكن أن يوضحها الشكل (2 - 3).

هـ. الصدمة الثقافية الناتجة عن دخول ثقافة جديدة.

الشكل (2 - 3)

أوقات التنفيذ السنوية لاستراتيجية ادارة الموهبة



Source: Bersin, J, (2006), "Talent Management: What is it? Why Now?", Sinclair Consulting Inc, Morristown, NJ, U.S.A: 45.

ولأن الموهبة وإدارتها تعد واحدة من الجدارات التي تمتلكها المنظمات، فإن مفهوم الجدارة يحمل عدة معانٍ في مجال الأعمال، فهي ترتبط بمعرفة الأفراد، وتوجهاتهم في بذل جهود للتميز بمعدلات الأداء والعمل على تطوير طاقاتهم (Goddard,)

44: 1997). ويربط آخرون مفهوم الجدارة بعملية تطوير المهارات (Mooney, 2007: 113)، ووصفها (King & Zeithaml, 2001: 77) بأنها تعبير عن القدرات العقلية والإدراكية وبأنها ذات طبيعة متعددة الإتجاهات، إذ طبقت في جميع مجالات الأعمال لتأثيرها على مستوى الأداء في مختلف المنظمات.

وبهذا، فقد تم الاعتماد في الدراسة الحالية على ما أورده (Berger & Berger, 2004: 178-190) بخصوص متغيرات إدارة الموهبة، وهي (المشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمتها الأساسية؛ والتعاون؛ والتطوير والتحسين المستمر). إذ تشير المشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمتها الأساسية إلى أنه على قادة المنظمات مشاركة الأفراد العاملين في الخطوط الأمامية في صنع القرارات، إذ إن هؤلاء الأفراد لديهم المعلومات الكافية حول متطلبات العمل وفق البيئة المحيطة بالمنظمة، ومن دون ذلك يصعب صنع تلك القرارات. وان إمتلاك المنظمة لقيم لا يمكن أن يكون فعالاً إلا من خلال إعلانها وإيصالها لمختلف الجهات ذات العلاقة، ومشاركة العاملين في وضعها وتحديدها، أما إذا كان الأمر عكس ذلك، بحيث لا يمكن إدراك القيم ومناقشتها وتحديدها فإن ثقافة المنظمة يمكن أن تكون موضوعاً يرتبط بأهواء شخصية القائد. إن التحدي الأكبر الذي يواجه القادة والأفراد في منظمات الأعمال ليس في كتابة منظومة من القيم النبيلة، لكن في أن يجعلوها الدستور الذي يحكم جميع تصرفاتهم وسلوكياتهم وأدائهم اليومي. وإذا ما كانت جميع المنظمات تمتلك قيماً تجسدها وسلوكياتها اليومية فإن هذه القيم لا يتم تغييرها يومياً، بل إنها تمثل مبادئ إرشادية للمنظمة وهي تتعامل مع ما يحيط بها من مجاميع مختلفة.

فيما يشير التعاون إلى أن منظمة الأعمال بوحداتها من المفترض أن تعمل على وفق حلقة تعاونية بين جميع مكوناتها، ومن المفترض على قادة المنظمات إدراك هذا التعاون ومجالاته، وكيفية الاستفادة منه بشكل كبير لصالح المنظمة. ويأخذ التعاون صيغاً عديدة بعضها محدود في إطار برنامج معين ولفترة زمنية وبمؤشرات قليلة، والبعض الآخر قد يصل إلى حدود تعاون كبير من خلال مشاريع مشتركة وآليات عمل للأمد البعيد تطور باستمرار وبصيغ عديدة.

وبين (النعيمة؛ وآخرون، 2008: 43 - 54) أن الالتزام بالتطوير والتحسين المستمر للأفراد العاملين في المنظمات من المبادئ الأساسية التي تعمل في ظلها المنظمات. لذلك يعتبر التطوير التحسين المستمر من أكثر السبل الفاعلة في تدريب وتطوير مهارات الأفراد العاملين في المنظمات؛ إذ إن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطوير المستمرين في الأداء من أكثر الأسس وأهمها في ترصين عقلية الفرد العامل.

(2-3): الجدارات التكنولوجية Technology Competencies

يشير مفهوم الجدارة إلى المقدرات المميزة التي أخذت اهتماماً كبيراً من الأكاديميين في السنوات العشر الأخيرة خاصة عندما نشر (Hamel & Prahaland, 1990: 83-84) مقالته بعنوان الجدارات، وتشير الجدارات الجوهرية إلى المعرفة، والمهارات التي تنتقل من خلال مقدرات مميزة للمنظمة التي تمكن المنظمة أن تستجيب سريعاً للتغيير في بيئة عملها. أما (Higgins, 1996: 28) فقد حدد الجدارة الجوهرية بأنها قدرة المنظمات والأفراد العاملين فيها العمل داخلها في إطار محددات عقلية ومعرفية بطريقة تمكنهم من المحافظة على مستوى استجابة لمختلف المواقف بصورة ملائمة ومنسجمة. وقد أشار (Eisenhardt & Martin, 2000: 1107) إلى أن الجدارات تقسم إلى ثلاث أقسام جدارة أعمال وجدارة المشروع وجداراتها تكنولوجية.

وبهذا الصدد يشير (Thompson & Strickland,1999:108) إلى إن الجدارات هي موارد المنظمة القيمة والتي تتيح لها أداء أنشطتها الداخلية بصورة أفضل من منافسيها. فيما يرى كل من (Macmillan & Tampoe,2000:101) بأن الجدارات الجوهرية ما هي إلا ما تستخدمه منظمة الأعمال من موارد لأداء أنشطتها بصورة أفضل من منافسيها، أو أداء تلك الأنشطة بالشكل الذي لا يستطيع المنافسون أداءها به. فيما يرى (Row,et.al,1994:173) بأن الجدارات الجوهرية تتمثل بمزيج فريد من الموارد والخبرات في منظمة معينة. وطبقاً لكل من (Hamel & Heene,1994:113) فإن الجدارات

الجوهرية تشير إلى المهارات والميزات المدركة التي توجه بشكل مباشر نحو تحقيق أعلى مستويات من رضى العملاء، أو أنها توجه بشكل غير مباشر لتطوير المنتجات والخدمات الجوهرية.

أما (McGrath, et..al, 1995: 251-275) فقد تناولوا الجدارات من منحنى استراتيجي حيث وضع قائمة للجدارات تتكون من 32 جدارة تم تصنيفها في 8 أقسام وهي إدراك وضبط استراتيجي، وتطبيق استراتيجية، وإرضاء ذوي المصالح، وتجنب الفشل والأزمات، والمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، والجودة والإهتمام بالمستهلك، وجدارات وظيفية، واستراتيجية وظيفية.

ويعزى سبب الاهتمام بالجدارات في عالم الأعمال إلى ربط الباحثين بين الجدارات والنجاح الاستراتيجي والأداء الفعال أو الأداء المتفوق في الأعمال (Snow & Hrebiniak, 1980: 319).

ويبين (Hamel & Heene,1994:16) إلى أن هناك العديد من تصنيفات الجدارات ، إلا أنه يمكن إدراجها بثلاث أنواع رئيسية، وهي:

- جدارات الوصول إلى الأسواق: والمتضمنة إدارة تطوير العلامة التجارية، المبيعات والتسويق، التوزيع والإمدادات التسويقية، الدعم التقني، وهذه المهارات تساعد منظمات الأعمال على البقاء قريبة من عملائها.
- الجدارات المرتبطة بالتكامل: والمتضمنة الجودة، إدارة الوقت، الإنتاج في الوقت المحدد، إدارة المخزون. والتي تبين مدى قيام منظمة الأعمال بالإنجاز بسرعة ، ومرونة أكبر وبنقة عالية أكثر من المنافسين.
- الجدارات المرتبطة بالوظائف: والمتضمنة المهارات والتي تمكن منظمة الأعمال من استثمار خدماتها ومنتجاتها بالوظيفة الفريدة، والتي تستثمر المنتجات / الخدمات من خلال منافع العملاء.

يبين (Tippins and Sohi, 2003:745-748) أن الجدارات التكنولوجية تمثل الاستثمار الجيد في الوسائل والمعدات التكنولوجية القادرة على توفير معلومات تفيد منظمات

الاعمال في مواكبة التغيرات والتطورات المختلفة نحو تحقيق ميزة تنافسية وأداء فعال و متميز، وأن عملية التجديد في الجدارات التكنولوجية تعتبر من الأمور الصعبة والمعقدة لمنظمات الاعمال لما تواجبه التكنولوجيا من تطورات سريعة تحتاج الى مهارات وتدريب عالي للموظفين القائمين عليها. ويؤكد (Abu Bakar, 2005: 268) أن الجدارات التكنولوجية تمثل الأدوات والمعدات التي تستخدمها المنظمات للحصول على المعلومات، تحليلها، وتقديمها بطريقة أسرع وأكثر كفاءة، إذ أصبحت جميع العمليات والمهام في منظمات الأعمال تعتمد وبشكل أساسي على التكنولوجيا الحديثة وما تقدمه من تقنيات قادرة على تسهيل الوظائف، وأنها توفر معلومات متخصصة لكافة مجالات العمل والقطاعات، وتساعد في اتخاذ القرارات الجيدة في الوقت المناسب، مما ينعكس على أداء العاملين والهدف المراد تحقيقه.

ويؤشر كلاً من (Dehning & Stratopoulos, 2003) أن الجدارات التكنولوجية تركز وبشكل أساسي على تكنولوجيا المعلومات التي من خلالها تكون المنظمة قادرة على تحقيق ميزة تنافسية، لما توفره الجدارات التكنولوجية من معلومات تمكن المنظمة من وضع قرارات مناسبة واستراتيجية تدعم الأداء في مختلف الوحدات الوظيفية، إذ إنه من الجانب الاستراتيجي على المدى الطويل تتيح الإدارة الجيدة للجدارات التكنولوجية بيئة عمل فعالة وقادرة على توفير المعلومات التكنولوجية الحديثة والمطلوبة، وهذا ينعكس على مدى التواصل والمرونة في أداء الأعمال المختلفة.

وأكد (Basselier, et.a, 2001: 160) على أهمية الجدارات التكنولوجية لمديري الاعمال، بالآتي:

1. ينظر المديرون لأهمية الجدارات التكنولوجية لدورها في تعظيم الاستخدام الجيد للموارد.
2. دور الجدارات التكنولوجية في استراتيجية العمل على المدى البعيد وأهميتها في استمرارية المنظمة.
3. قدرة الجدارات التكنولوجية على التفاعل والعمل مع العمليات المختلفة في بيئة العمل مما يكسب المنظمة القوة والميزة التنافسية.

فيما يبين (Abu Bakar, 2005: 275-276) أهمية الجدارات التكنولوجية وما توفره

للمنظمة من خلال:

1. الفهم الواضح للبرمجيات المتنوعة والمستخدمة في أداء الوظائف المختلفة.
2. قدرتها على تحليل البيانات وتمثيلها مما يسهل استخدامها في عمليات اتخاذ القرار.
3. التكامل والتنسيق بين مختلف العمليات لتقديم منتجات وخدمات تناسب احتياجات الزبائن.
4. الادوات التكنولوجية المستخدمة والمتنوعة قادرة على تحقيق قيمة جديدة وميزة تنافسية للمنظمة.

ويرى (Croteau & Raymond, 2004: 180) أن الجدارات التكنولوجية، تتضمن

"الاتصال ؛ المرونة ؛ المسح التكنولوجي".

إذ أن جدارة الاتصال تعد مهمة وتقوم بدعم نظم تخطيط الموارد للمنظمات وإدارة الأعمال الإلكترونية المختلفة، ومثل هذه النظم تحتاج الى بنى تحتية تكنولوجية عالية المستوى قادرة على توفير التنسيق والتكامل (التواصل) بين مختلف وحدات الاعمال الوظيفية (Brown & magill, 1994: 371-403). فيما تُعنى جدارة المرونة بالتعقيد والتداخل الكثيف لما تحويه من تكنولوجيا معقدة فأصبح من الجدير بالذكر أن يكون هنالك نوع من المرونة لمواكبة أي تغيير إن كان على الصعيد الداخلي او الخارجي للمنظمة، إذ تتمثل المرونة في سهولة جمع المعلومات ومعالجتها وطلبها بشكل سريع وفي الوقت المناسب (Byrd & Turner, 2000: 167-208). وهو ما أكد عليه (Eisenhardt & Brown, 1999: 72-82) بالإشارة إلى أن الجدارة التكنولوجية تحقق المرونة اذا كانت قادرة على مواكبة اي تغيير ان كان في كيفية الاداء الحالي او الاستراتيجي. وأخيراً، فإن المسح التكنولوجي يتمثل بما تمتلكه المنظمة من تكنولوجيا ومهارات تقنية قادرة على توفير المعرفة والمعلومات في المجالات التي تختص بها (Croteau & Bergeron, 2001:)

77-99). وهو كل ما يسهم في دعم توجه المنظمة الاستراتيجي من معلومات قادرة على رفع ادائها وذلك من خلال التقنيات الحديثة التي تمتلكها (Bergeron, et.al,2001: 125-142).

هذا وقد توصلت دراسة (Chen & Wu,2007: 159-168) إلى أن الجدارات تؤثر بشكل معنوي وكبير على أداء المنظمات ذات التكنولوجيا العالية ومنظمات الصناعات التقليدية برغم تباين التأثير على تلك المنظمات بحسب متغيرات الجدارات الجوهرية المعتمدة في الدراسة.

ولما للجدارات من أهمية في تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال والتي يعد الإبداع التقني واحداً منها، فقد بينت البحوث والدراسات السابقة ومنها دراسة (Adner,2002: 667-688) أن التكنولوجيا تؤثر على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات. لهذا يحيط بمفهوم الإبداع شيء من الغموض، لأنه يغطي حقلاً واسعاً فضلاً عن أنه يعد وعاء لنتاج الأفراد المتنوعين معرفياً في المنظمة.

(2-4): الإبداع التقني Technical Innovation

يحيط بمفهوم الإبداع شيء من الغموض، لأنه يغطي حقلاً واسعاً فضلاً عن أنه يعد وعاء لنتاج الأفراد المتنوعين معرفياً في المنظمة. ويرى (عيسى، 1999: 39) أن مصطلح الإبداع يشير إلى ثلاثة أمور، هي: (1) أن الإبداع فعل تغيير كونه توليداً، وأدواته الخيال والتصور والمعرفة بأنواعها. (2) والإبداع عمل واع وجهد دؤوب لا يأتي دون عناء. (3) والإبداع ابتكار تستنبط فيه الحقائق غير المعروفة من حقائق معروفة في الأصل.

ومن منظور اقتصادي يعد (Drucker, 1998: 149) الإبداع على أنه وظيفة خاصة للعلاقة الريادية *Entrepreneurship* التي تنضج بها الأعمال الحالية والخدمات والمبادرات الجديدة من خلال الفرد وحده، وهي الوسائل التي يبتكر بها الريادي *Entrepreneur* موارد إنتاج جديدة ذات قيمة أو يمنح الموارد الحالية إمكانية تعزيزية لتوليد القيمة.

إن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن مفهوم الإبداع ينطلق من خمسة أطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية للمفهوم، وهي: (1) **العملية**، وتشير إلى العملية التي بواسطتها تستعمل المنظمات مهاراتها ومصادر لها لتطوير خدمات جديدة أو تحسين عملية تستطيع تحقيق استجابة أفضل لحاجات متعاملها (Jones, 1998:515). (2) **توليد أو تبني أفكار جديدة وتطبيقها**، والمتضمن عملية توليد أفكار جديدة ووضعها قيد التطبيق العملي (George & Jones, 2008:26). (3) **النتاج الإبداعي**، الذي يعبر عن النشاط الذي يقود إلى نتاج يتصف بالحدثة والأصالة والقيمة من أجل المجتمع (روشكا، 1989: 18). (4) **قدرات الأفراد**، والمعبر عن قدرات الأفراد في التفكير الإبداعي من خلال امتلاك الأفراد قدرات إضافية للإبداع مثل روح المجازفة والقدرة على التغيير وحل المشكلات (حسن، 2000: 331). (5) **سلوك المنظمة**، والذي يشير إلى تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمة أو سوقها أو بيئتها العامة (Daft, 2001:357).

وبين (Drazin & Schoonhoven, 1996: 1066) إلى أن نظرية الإبداع هيمنت عليها التفسير المعيارية حول كيفية تحقيق النتيجة، وفي جوهرها تتبنى المنظور التكيفي الذي يوجه ثلاث افتراضات رئيسية: **أولاً**، أن الإبداع مرغوب به، **ثانياً**، كلما كبر حجم المنظمة فوق حجمها الحرج قلت كفاءتها في الإبداع، **ثالثاً**، بوسع بعض الهياكل

والممارسات زيادة المعدل التوليدي للإبداع. ويؤكد (Coombs,et.al, 1998: 9) أن نظرية الإبداع ينظر إليها على أنها عملية غير منتهية من حيث انه لا يمكن التنبؤ بتوقيت وشكل حالات إبداعية محددة، وركزوا في فلسفتهم حول دراسة الإبداع على أربعة عناصر مهمة هي: فرص الإبداع ، والموارد المتوافرة للقيام بذلك، وقابلية إدارة عملية الإبداع، وحوافز الإبداع.

وأشار (Berthon,et.al, 1999: 37) إلى أن هناك مدرستين لدراسة الإبداع، الأولى، تركز على إبداع منتجات / خدمات متفوقة وتحسينها باستمرار، وتؤكد الفلسفة الثانية على توجهات العميل فتركز بالتعرف إلى حاجات السوق ورغبات العملاء فنتجه لإبداع المنتجات / الخدمات التي يحتاجون إليها.

ومن حيث مصادر الإبداع التقني، فقد أشار كل من (Wheelen & Hunger, 2008:

326-327) الى أن هناك العديد من مصادر الإبداع التقني، تتمثل في:

- الأحداث غير المتوقعة،حيث إن المنظمات التي ابتكرت منتجات /خدمات جديدة بواسطة مهندسيها أو فرق البحث فيها بطريقة الصدفة كثير،فإن بعضها ضاعف أرباحه كما هو الحال في العديد من المنظمات.
- التنافس، والمتضمن توفير مناخ أو الفرق بين الأداء الفعلي و المخطط يعد فرصة تبرز من خلالها بعض الإبداعات التكنولوجية المهمة.
- متطلبات العملية الإنتاجية،فالعليات الإنتاجية المتسلسلة التي تنتهي بتقديم المنتج النهائي،كانت مصدرا للفنيين و المهندسين ذوي المهارة وبعد النظر لتطوير عمليات أو منتجات/خدمات من خلال ملاحظة العملية بدقة عالية مع التركيز على التغيرات التي تطرأ على المدخلات عند تحويلها إلى مخرجات من الإبداعات المهمة ما كان في حقل الجراحة وطرق إجراء العمليات الجراحية.
- التغيرات في الصناعة أو السوق،فمن الطبيعي أن تحصل تغيرات في القطاعات الاقتصادية نموا أو ضمورا،توسعا او انكماشاً نتيجة لعوامل متعددة منها طبيعة

الصناعة و التطور التكنولوجي وأذواق المستهلكين و غيرها،و عليه،ولمواكبة هذه التغيرات فإن المنظمة من المفترض أن تبذل و تقدم ما هو جديد.

■ التغيرات السكانية،زيادة عدد السكان و تركيبته العمريّة و المهنيّة و توزيعهم الجغرافي و مستواهم التعليمي ودخولهم و مستوى العمالة،كلها عوامل تشكل فرصا مهمة لتقديم إبداعات تكنولوجية كثيرة في مجال الصحة و التعليم و السكن وحل مشاكل أخرى ناجمة عن زيادة عدد السكان.

■ المتغيرات الإدراكية، والتي تحصل في تفسير الحقائق و المفاهيم وهي أمور غير ملموسة،وهذه التغيرات مهمة في العصر الحالي،فاتجاه الناس إلى الاهتمام الزائد بصحتهم و رشاقتهم فتح الأبواب واسعة أمام المبدعين لإنتاج الأغذية الخالية من السكريات أو المنبهات الخالية من الكافيين وكذلك تطوير منظمات ومرافق للإيفاء بهذه الحاجات.

■ المعرفة العصرية،فالتقدم الهائل في المعارف العملية كماً و نوعاً قد فسح المجال لتضمين هذا التقدم في عدد هائل من المنتجات خصوصا الالكترونية منها ووسائل الاتصال،فهذه الإبداعات هي حصيلة افكار و معارف جديدة يجري تنفيذها بأساليب و طرق عمل جديدة،ان كميات المعرفة في اي اختصاص من الاختصاصات اصبحت تتضاعف بوتائر زمنية اقصر مما كانت عليه سابقا وهذا يزيد من فرص الابداع.

و عليه، يشير (محمد، 2008) إلى أن خصائص الإبداع التقني تتمثل في:

■ إن الإبداع التقني هو نتيجة تطبيق معارف فنية أو تكنولوجية معترف بها، و معنى هذا أن كل جديد يقوم على معلومات غير دقيقة و بالتالي يؤدي إلى نتائج غير فعالة لا يمكن اعتباره إبداعا تقنياً.

■ أن يكون الإبداع مرتبطا بالإنتاج والإنتاجية، أي أن كل إبداع لا يؤدي إلى تحسين عملية الإنتاج أو استخدام عناصر الإنتاج، ولا حتى في توفير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات المتواجدة لا يعد إبداعا تقنياً بالمعنى الصحيح.

■ إن الإبداع التقني بدون انتشاره في الأسواق يكون محدود الفعالية والكفاءة، فإن الإبداع التقني هو عامل أساسي في المنافسة وبالتالي في ديناميكية السوق الحرة، وحتى تتحقق التنمية الاقتصادية الشاملة لا بد من أن يكون له أثراً أوسع.

■ إن المجهودات الإبداعية التي تؤدي إلى عدم التحكم في التكاليف ليست إبداعات تقنية، و النقطة الأساسية هنا هي أن الإبداع التقني يحمل في طياته المنافسة في التكلفة النهائية.

وقد اختلف الباحثون الذين تناولوا مراحل عملية الإبداع من حيث عددها في تسلسل العملية الإبداعية، وبهذا الصدد أكد (Scott & Bruce, 1994: 582) إلى أن الإبداع هو عملية تتضمن نشاطات بمراحل مختلفة وأن السلوك الإبداعي مختلف في كل مرحلة. وأوجز (Davenport, 1993: 24) هيكل إبداع العملية بخمس خطوات هي: تحديد العمليات الإبداعية، وتحديد دوافع للتغيير، وتطوير الرؤية للعملية، وفهم العمليات الحالية، وتصميم ونمذجة العملية الجديدة. وأوضح (Schermmerhorn, 1996: 661) إن الإبداع يتضمن جملة خطوات هي، تكوين فكرة من خلال الإبداع العفوي والعقري ومعالجة المعلومات، والتجريب الأولي لإثبات قيمة وتطبيق الفكرة المحتملة، وتحديد الملاءمة وفقاً للكلفة والفوائد المتوقعة، والتطبيق النهائي لإنتاج وتسويق المنتج الجديد أو تنفيذ مدخل جديد إلى العمليات.

وأجمل (Kotler & Armstrong, 1999: 275) خطوات الإبداع للمنتج الجديد بثمان خطوات هي: ولادة الفكرة، وعرض الفكرة، واختبار وتطوير المفهوم، وتطوير استراتيجية التسويق، وتحليل العمل التجاري، وتطوير المنتج، واختيار السوق، والتسويق. حيث إن هذه الخطوات غلب عليها الجانب التسويقي للفكرة تبعاً لخلفية الباحثين التسويقيين لكنها شملت مراحل الإبداع منذ ولادة الفكرة. وأشار (Kuratko & Welsch, 2001: 153 - 156) إلى أن عملية الإبداع تشتمل على أربع مراحل، وقد أجمع

أغلب الباحثين حول طبيعتها والعلاقة بينها وإن اختلفوا في تسميتها وهي: خلفية أو تراكم معرفي *Background or Knowledge Accumulation* وعتبروا الإبداع الناجح هو الناجم عن التحقق وجمع المعلومات؛ عملية الحضانة *Incubation Process* الأفراد بالتفكير حول

المعلومات المتوافرة عن مشكلة ما قبل الوعي بها، الخبرة من الفكرة *The Idea* التي تعد من المراحل المثيرة جدا كون الفرد يكشف الفكرة والحل الذي يسعى إليه فجأة، لذا أكد الباحثان على تداخل المرحلتين الثانية والثالثة، التقييم والتنفيذ *Evaluation and Implementation* والتي تعد من المراحل الحرجة جداً ويكون المبدع الناجح هو المتمكن من تحديد الأفكار القابلة للتطبيق وتحديد المهارات التي يمتلكها للتنفيذ.

(2-5): الدراسات السابقة

- دراسة (Wright, et.al, 1998) بعنوان "Strategy, Core Competence, and HR Involvement as Determinants of HR Effectiveness and Refinery Performance". هدفت إلى اختبار أثر الاستراتيجية والجدارات الجوهرية ومشاركة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وإنعكاسات ذلك على الأداء. تكونت عينة الدراسة من 86 مؤسسة تعمل في مجال البتروكيماويات في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى ان مشاركة الموارد البشرية في استراتيجية المنظمة يرتبط بشكل كبير بفاعلية الموارد البشرية، وأن العلاقة بينها وبين استراتيجية الإبداع هي أيضاً قوية وهو ما يعكس الجدارات الجوهرية. فيما كانت العلاقة بين مشاركة الموارد البشرية والاداء ضعيفة.

- دراسة (Bassellier, et.al, 2001) بعنوان "Information Technology Competence of Business Managers: A Definition and Research Model". هدفت إلى توضيح مفهوم جدارات تكنولوجيا المعلومات المرتبطة بالمعرفة الضمنية والصريحة لمديري الأعمال. ومن خلال مراجعة الباحثين للدراسات السابقة المرتبطة بجدارات تكنولوجيا

المعلومات تم التوصل إلى المعرفة بشقيها الضمنية والصريحة تعد واحدة من جدارات تكنولوجيا المعلومات التي تمتلكها منظمات الأعمال.

- دراسة (Carayannis & Alexander, 2002) بعنوان " Is Technological Learning a Firm Core Competence, When, How and Why? A Longitudinal, Multi-industry Study of Firm Technological Learning and Market Performance". هدفت إلى التعرف على الأثر المحتمل بين التعلم التكنولوجي والجدارات الجوهرية للشركات على الأداء السوقي. تكونت عينة الدراسة من 133 مديراً يعملون بمجال تكنولوجيا المعلومات والتسويق في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً للتعلم التكنولوجي على الأداء السوقي وأن هناك تأثيراً دالاً معنوياً للجدارات الجوهرية على الأداء السوقي أيضاً. وبقدر تعلق الأمر فقد أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً ذا دلالة معنوية لعلاقة التعلم التكنولوجي والجدارات الجوهرية بالأداء السوقي.

- دراسة (Ghung, et.al, 2003) بعنوان " The Impact of Information Technology Infrastructure Flexibility on Strategic Alignment and Applications Implementation". هدفت إلى إختبار أثر المكونات الأربعة لمرونة البنية التحتية التكنولوجية (التوافق؛ الاتصال؛ النمطية؛ وموظفي تكنولوجيا المعلومات) على المحاذاة الاستراتيجية لأعمال تكنولوجيا المعلومات. تكونت عينة الدراسة من 200 شركة أمريكية وكندية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها: أن كلاً من (الاتصال؛ النمطية؛ وموظفي تكنولوجيا المعلومات) تؤثر بشكل إيجابي على المحاذاة الاستراتيجية لأعمال تكنولوجيا المعلومات

- دراسة (Tippins & Sohp, 2003) بعنوان "IT Competency and Firm Performance: Is

Organizational Learning A missing Link?". هدفت إلى تحديد الدور الذي يلعبه التعلم التنظيمي في تعزيز أثر جدارات تكنولوجيا المعلومات على أداء الشركات. تكونت عينة الدراسة من 271 مديراً يعملون في الشركات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى أن التعلم التنظيمي يلعب دوراً مهماً وأساسياً في تأثير جدارات تكنولوجيا المعلومات على أداء الشركات.

- دراسة (Croteau & Raymond, 2004) بعنوان "Performance Outcomes of Strategic

and IT Competency Alignment". هدفت إلى بيان الدور الذي تلعبه كلٌّ من الجدارات الاستراتيجية وجدارات تكنولوجيا المعلومات في تعزيز نتائج الأداء. تكونت عينة الدراسة من 104 مديراً يعملون في الشركات الخدمية بكندا. وقد توصلت الدراسة إلى أن كلاً من الجدارات الاستراتيجية وجدارات تكنولوجيا المعلومات يعلب دوراً في تعزيز نتائج الأداء.

- دراسة (Anand & Ward,2004) بعنوان "Fit, Flexibility and Performance in

Manufacturing: Coping with Dynamic Environments". هدفت إلى تطوير التصور للموائمة البيئية والمرونة وتوضيح أهمية الموائمة. ومن خلال استخدام بيانات (101) شركة صناعية عاملة في الولايات المتحدة الأمريكية. وباستخدام التحليل الهيكلي توصلت الدراسة إلى أن المرونة تؤثر وبشكل كبير على أداء تلك الشركات في ظل البيئة الديناميكية. بالإضافة إلى أهمية البيئة الديناميكية في تحديد أنواع استراتيجيات المرونة التصنيعية.

- دراسة (Hilhorst, et..al,2004) بعنوان "Strategic Flexibility and IT Infrastructure

Investments: Empirical Evidence in Two Case Studies". هدفت إلى تحديد ما إذا كانت الشركات بحاجة إلى المرونة في المستوى التنظيمي الذي يتطلب أنواعاً مختلفة من البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، ودراسة دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات لدعم

المرونة الإستراتيجية. وقد أجريت الدراسة على بنك هولندي يسمى (Dutch Bank) وشركة (Dutch Lithography Firm) الهولندية. وقد توصلت الدراسة أن المرونة الإستراتيجية للمستويات التنظيمية تتطلب استثماراً في مختلف البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

- دراسة (Farley, 2005) بعنوان "HR's Role in Talent Management and Driving Business Results".

هدفت إلى بيان الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في إدارة الموهبة وتوجيه نتائج الأعمال. ومن خلال قيام الباحث بمراجعة أدبية لأدوار الموارد البشرية توصلت الدراسة إلى أن الموارد البشرية تشكل العنصر الأساسي في إدارة الموهبة وتوجيه نتائج الأعمال.

- دراسة (Lewis & Heckman, 2006) بعنوان "Talent Management: A critical review".

هدفت إلى توضيح المقصود بإدارة الموهبة وما هي أساسياتها، ومن خلال قيام الباحثين بمراجعة الدراسات التي تناولت أساسيات إدارة الموهبة توصلت الدراسة إلى وضع مفهوم لإدارة الموهبة يتضمن القدرات المعرفية والخبرة والمهارات التي يمتلكها الأفراد العاملين في منظمات الأعمال المتميزة.

- دراسة (Bhatnagar, 2007) بعنوان "Talent Management Strategy of Employee Engagement in Indian ITES Employees: Key to Retention".

هدفت إلى بيان إدارة الموهبة وعلاقتها بمستوى مشاركة العاملين. تكونت عينة الدراسة من 272 فرداً يعملون في قطاع التوظيف في الهند. وقد توصلت الدراسة إلى أن مشاركة العاملين في قرارات الشركات كانت بمستوى منخفض، ومن خلال استغلال المواهب في الشركات التي تم التطبيق عليها فقد تبين أن قرارات الشركات كانت جيدة نتيجة المشاركة العالية للعاملين في هذه الشركات.

- دراسة (Ravichandran, 2007) بعنوان " IT Competencies, Innovation Capacity and Organizational Agility: Performance Impact and the Moderating Effects of Environmental Characteristics". هدفت إلى اختبار أثر الأداء على الخفة التنظيمية والأثر الوسيط للخصائص البيئية على الخفة والأداء. وبشكل أكثر تحديداً ركزت الدراسة على الجدارات التكنولوجية والقدرات الإبداعية واختبار أثر الخفة التنظيمية على ذلك. تكونت عينة الدراسة من الشركات الأمريكية كبيرة الحجم والبالغ عددها (129) شركة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن الخفة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على الأداء، وأن كلاً من الجدارات التكنولوجية والقدرات الإبداعية تلعب دوراً كبيراً في تعزيز هذا الأثر.

- دراسة (Collings & Mellahi, 2009) بعنوان " Strategic Talent Management: A review and research agenda". هدفت إلى توضيح مفهوم إدارة الموهبة وذلك للافتقار الكبير في وجود تعريف واضح المعالم لإدارة الموهبة. ومن خلال مراجعة الأدب النظري المتعلق بإدارة الموهبة فقد توصلت الدراسة إلى وضع إطار مفاهيمي لإدارة الموهبة ومن خلال هذا الإطار عمل الباحثون على وضع تعريف لإدارة الموهبة.

(2-6): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه، بالآتي:

- من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، والتي هدفت إلى بيان أهمية ودور إدارة الموهبة في تحقيق النجاح للمنظمات بشقيها السلعي والخدمي. في حين سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر إدارة الموهبة على الإبداع التقني ودور الجدارات التكنولوجية في شركات الاتصالات الخلوية بالأردن.
- من حيث متغيرات الدراسة: تعددت المتغيرات التي تم قياسها في الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، أما في الدراسة الحالية فقد لجأت الباحثة في تحديد متغيرات

إدارة الموهبة على ما أورده (Green,2008: 12) وهي " المشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمها الأساسية؛ التعاون ؛ التطوير والتحسين المستمر". أما ما يتعلق بالجدارات التكنولوجية فقد تم الاستناد إلى ما أورده كلٌّ من (Croteau & Raymond, 2004: 180)، وهي "الاتصال ؛ المرونة ؛ المسح التكنولوجي". وأخيراً، ما يرتبط بالإبداع التقني فقد تم الاعتماد على ما أورده (Wei, et..al, 2001: 153-168) وهي "خدمة جديدة / تحسين خدمة موجودة ؛ عملية جديدة/ تحسين عملية موجودة".

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- (1-3) : المقدمة
- (2-3) : منهج الدراسة
- (3-3) : مجتمع الدراسة وعينتها
- (4-3) : المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
- (5-3) : أنموذج الدراسة المقترح
- (6-3) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
- (7-3) : المعالجة الإحصائية المستخدمة
- (8-3) : التحليل العاملي التوكيدي
- (9-3) : صدق أداة الدراسة وثباتها

(3-1): المقدمة

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر إدارة الموهبة على الإبداع التقني والدور الذي تلعبه الجدارات التكنولوجية في تعزيز هذا الأثر. وقد اتبعت الباحثة لتحقيق هذا الهدف المنهج الوصفي التحليلي المتضمن استخدام العديد من الطرق والمعالجات الإحصائية ذات العلاقة بموضوع الدراسة. ويتضمن هذا الفصل على منهج الدراسة المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة وكذلك فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

(3-2): منهج الدراسة

يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة اختبارية Testing Study لأنها موجهة نحو الاختبار العملي للمعرفة المجردة لموضوعات الدراسة ومتغيراتها لتعرف العلاقة والاثر والتوافق والتكامل بينها، لهذا لجأت الباحثة إلى الأسلوب الوصفي التحليلي بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات.

(3-3): مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة الحالي من شركات الاتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية والبالغ عددها (3) وهي شركة زين؛ وأورنج؛ وأمنيه. وقد اشتملت عينة الدراسة على مجتمع الدراسة بأكمله. أما وحدة المعاينة والتحليل فقد تمثلت من كافة المديرين ورؤساء الاقسام العاملين في شركات الاتصالات الخلوية في المملكة

الأردنية الهاشمية وهي شركة زين، وشركة أورانج، وشركة أمنيته في مختلف الاختصاصات، والبالغ عددهم (80).

وتم توزيع (80) استبانة وتم استرجاع ما مجمله (77) استبانة شكلت ما نسبته (96.25%)، استبعد منها (4) وبهذا تصبح عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل ما مجمله (73) أي ما نسبته (91.25%) من الموزع إذ خضعت بكاملها إلى التحليل الإحصائي.

(3-4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

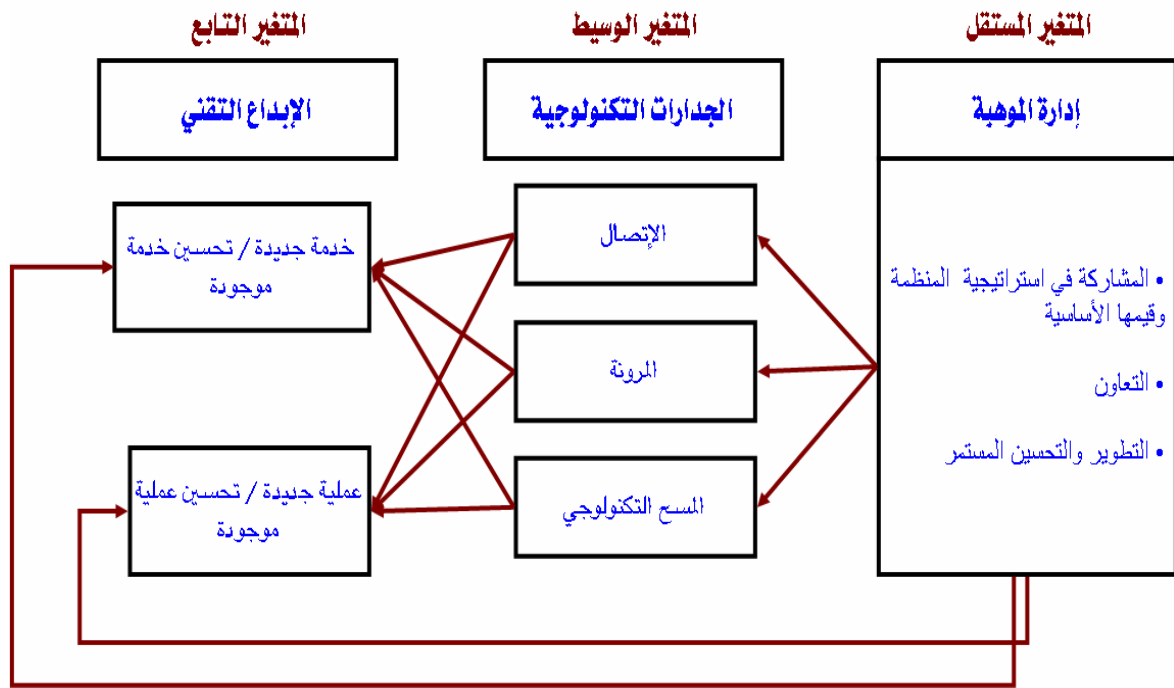
من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (3 - 1) يتبين أن المتغيرات الديمغرافية كان لها أثر كبير في فهم أفراد العينة لأسئلة الاستبانة والإجابة عليها بموضوعية. إذ تبين أن ما نسبته (93%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من (30) سنة و (49) سنة. وأن (7%) هم ممن تزيد أعمارهم عن (50) سنة. وقد بينت نتائج التحليل الوصفي أن (74%) من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وأن النسبة المتبقية والبالغة (26%) هم من الإناث. أما ما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فقد أظهرت نتائج التحليل أن (77%) من أفراد عينة الدراسة هم حملة درجة البكالوريوس في اختصاصاتهم، وأن (15%) هم من حملة درجة الماجستير، وأن (5%) هم من حملة درجة الدكتوراه في اختصاصاتهم، وأن النسبة المتبقية والبالغة (3%) هم من حملة درجة الدبلوم في اختصاصاتهم. وفيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة أشارت النتائج أن (5%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن لديهم خبرة عملية تقل عن (5) سنوات، وأن (74%) من أفراد عينة

الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية بين (6) إلى (10) سنوات، وأخيراً، تبين أن (21%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من (11) إلى أكثر من (16) سنة. وبالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي فقد أظهرت النتائج أن (96%) من أفراد عينة الدراسة هم من فئة رؤساء الأقسام، وأن (4%) هم من المديرين.

الجدول (3 - 1): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	العمر	أقل من 30 سنة	23	32
		من 30 - 39 سنة	31	42
		من 40 - 49 سنة	14	19
		50 سنة فأكثر	5	7
2	الجنس	ذكور	54	74
		أنثى	19	26
3	المؤهل العلمي	دبلوم	2	3
		بكالوريوس	56	77
		دبلوم عال	-	-
		ماجستير	11	15
		دكتوراه	4	5
4	عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	4	5
		من 6 - 10 سنوات	54	74
		من 11 - 15 سنة	8	11
		أكثر من 16 سنة	7	10
5	المسمى الوظيفي	مدير	3	4
		رئيس قسم	70	96

(3-4): نموذج الدراسة



شكل (3 - 1)

أنموذج الدراسة

من إعداد الباحثة

اعتمدت الباحثة على متغيرات إدارة الموهبة على ما أورده (Green,2008: 12)

وهي "المشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمتها الأساسية؛ التعاون ؛ التطوير والتحسين المستمر". أما

ما يتعلق بالجدارات التكنولوجية فقد تم الاستناد إلى ما أورده كلٌ من (Croteau &

Raymond, 2004: 180)، وهي "الاتصال ؛ المرونة ؛ المسح التكنولوجي". وأخيراً، ما يرتبط

بالإبداع التقني فقد تم الاعتماد على ما أورده (Wei, et.al, 2001: 153-168) وهي "خدمة

جديدة / تحسين خدمة موجودة ؛ عملية جديدة/ تحسين عملية موجودة".

(3-6): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

بغية تحقيق هدف الدراسة، تم الاعتماد على الأدوات التالية للحصول على البيانات والمعلومات القابلة للوصف والتحليل:

1. المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من الدراسات، والمقالات، والرسائل الجامعية، والكتب العلمية الأجنبية والعربية المتخصصة بموضوع الدراسة.
2. الاستبانة: لغرض توفير البيانات المتعلقة بالدراسة فقد صممت الاستبانة بعد الأخذ بآراء مجموعة من الباحثين والكتّاب في مجال موضوع الدراسة، التي استهدفت الحصول على البيانات الأولية والثانوية لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة، وتضمنت الاستبانة أربعة أجزاء، هي:

أولاً: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (5) متغيرات وهي (العمر ؛ والجنس ؛ والمؤهل العلمي ؛ وعدد سنوات الخبرة ؛ والمسمى الوظيفي) لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لاستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.

ثانياً: تضمن إدارة الموهبة من خلال (3) متغيرات فرعية و(15) فقرة مقسمة على

النحو التالي:

متغيرات إدارة الموهبة			
المتغير	المشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمها الأساسية	التعاون	التطوير والتحسين المستمر
عدد الفقرات	5	5	5

ثالثاً: تضمن هذا الجزء متغير الجدارات التكنولوجية من خلال (3) متغيرات فرعية و(15) فقرة مقسمة على النحو التالي:

متغيرات الجدارات التكنولوجية			
المتغير	الاتصال	المرونة	المسح التكنولوجي
عدد الفقرات	5	5	5

رابعاً: تضمن هذا الجزء متغير الإبداع التقني من خلال (2) متغير فرعي و(10) فقرات مقسمة على النحو التالي:

متغيرات الإبداع التقني		
المتغير	خدمة جديدة / تحسين خدمة موجودة	عملية جديدة / تحسين عملية موجودة
عدد الفقرات	5	5

وتكون المقياس من (40) فقرة تراوح مدى الاستجابة من (1 – 5) وفق الآتي :

أوافق بشدة	أوافق	بين بين	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1

(3-7): المعالجة الإحصائية المستخدمة

قامت الباحثة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية لغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة والعلاقات بين متغيراتها واختبار فرضياتها لتحقيق أهداف الدراسة الحالية.

- التحليل العاملي التوكيدي **Confirmatory Factor Analysis** الذي يعد أحد تطبيقات نموذج المعادلة البنائية ويعكس التحليل العاملي الاستكشافي يتيح التحليل العاملي التوكيدي الفرصة لتحديد واختبار صحة نماذج معينة للقياس والتي يتم بناؤها في ضوء أسس نظرية سابقة. وتتمثل الإجراءات المتبعة في التحليل العاملي التوكيدي في تحديد النموذج المقترض – النموذج البنائي – والذي يتكون من المتغيرات الكامنة **Latent Variables** أو المتغيرات غير المقاسة والمتغيرات المقاسة.
- معامل **Cronbach Alpha** للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية.
- تحليل الانحدار المتعدد مع اختبار **F** باستخدام جدول تحليل التباين **ANOVA**.
- مستوى الأهمية، الذي تم تحديده طبقاً للمقياس الآتي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبيدليل} - \text{الحد الأدنى للبيدليل}}{\text{عدد المستويات}}$$
$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1 - 5}{3}$$

وبذلك تكون الدرجة المنخفضة من 1 – أقل من 2.33

والدرجة المتوسطة من 2.33 – 3.66

والدرجة المرتفعة من 3.67 فأكثر.

- تحليل المسار **Path Analysis** باستخدام برنامج **AMOS 16** لبيان الأثر المباشر وغير المباشر والكلي للأنموذج المقترح في الدراسة.
- اختبار **Chi²** للتحقق من تطابق الأنموذج السببي للبيانات.

ولأن الدراسة الحالية تعتبر من الدراسات السببية، حيث سيتم استخدام منهج العلاقات السببية بأسلوب تحليل المسار **Path Analysis** وبشكل أنموذج المعادلات الهيكلية **Structural Equation Modeling** لاختبار العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة. إذ يعتبر تحليل المسار أسلوباً لتحليل البيانات باستخدام معادلات الانحدار المتعدد المعيارى لاختبار النماذج النظرية. ويمكن تطبيق أسلوب تحليل المسار باستخدام أنموذج المعادلات الهيكلية من خلال مجموعة من الخطوات، وهي (Bollen, 1989):

1. بناء أنموذج سببي.
 2. إنشاء نمط للعلاقة بين متغيرات الدراسة بالترتيب.
 3. رسم أنموذج تخطيطي لمسار العلاقات بين متغيرات الدراسة.
 4. حساب معاملات المسارات.
 5. اختبار حسن التطابق مع الأنموذج الأساسي.
 6. تحليل النتائج وتفسيرها.
- إذ تضمنت المتغيرات الداخلية في الأنموذج **Endogenous Variables** كلاً من عملية جديدة / تحسين عملية موجودة (X_8) وخدمة جديدة / تحسين خدمة موجودة (X_7) والمسح التكنولوجي (X_6) والمرونة (X_5) والاتصال (X_4). أما المتغيرات المشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمها الأساسية (X_1) والتعاون (X_2) والتطوير والتحسين المستمر (X_3) فهي تشكل المتغيرات الخارجية **Exogenous Variables** في الأنموذج السببي.

(3-8): التحليل العاملي التوكيدي

للتحقق من الصدق البنائي للمقياس تم اللجوء إلى استخدام التحليل العاملي التوكيدي **Confirmatory Factor Analysis** الذي يعد أحد تطبيقات أنموذج المعادلة البنائية وبعكس التحليل العاملي الاستكشافي يتيح التحليل العاملي التوكيدي الفرصة لتحديد

صحة نماذج معينة للقياس واختبارها تلك التي يتم بنائها في ضوء أسس نظرية سابقة. وتتمثل الإجراءات المتبعة في التحليل العاملي التوكيدي في تحديد النموذج المفترض – النموذج البنائي – والذي يتكون من المتغيرات الكامنة *Latent Variables* أو المتغيرات غير المقاسة أو المتغيرات الخارجية *Exogenous variables* وهي تمثل الأبعاد المفترضة للمقياس ومنها تخرج أسهم متجهة إلى النوع الثاني من المتغيرات والتي تعرف بالمتغيرات المقاسة أو المتغيرات التابعة أو المتغيرات الداخلية *Endogenous variables* والتي تمثل العبارات الخاصة بكل بعد أو الأبعاد الخاصة بكل عامل عام وهنا يفترض أن العبارات مؤشرات للمتغيرات الكامنة (صلاح، 2000: 504-507).

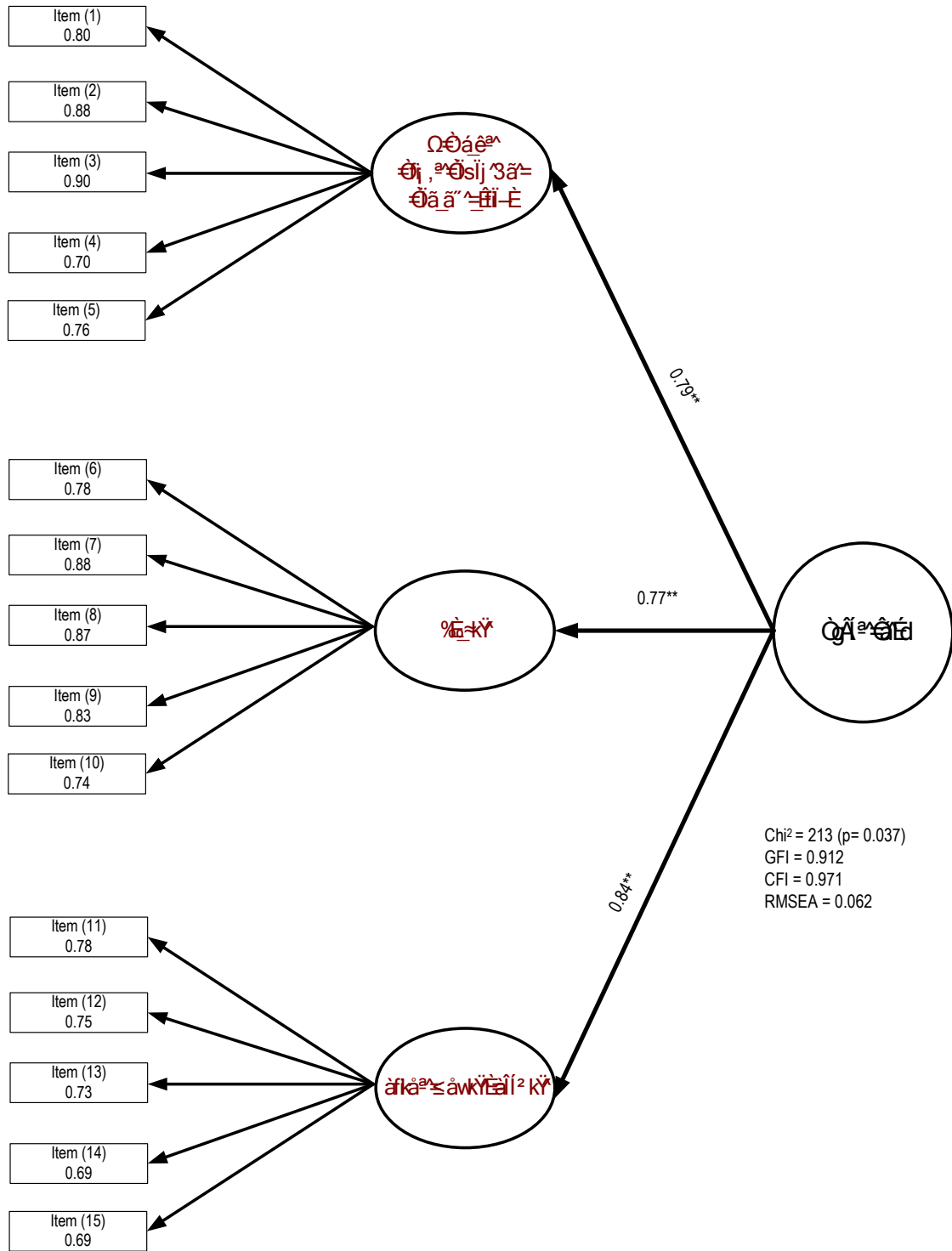
وفي حالة التحليل العاملي التوكيدي إذ حقق النموذج المفترض للمقياس مؤشرات جودة المطابقة المقبولة فإنه يمكن الحكم على صدق عباراته أو صدق أبعاده في حالة التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية في ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية والتي تعرف بمعاملات الصدق أو التشبع على المتغير الكامن وهنا يمكن تحديد قيمة معينة يتم رفض التشبعات التي تقل عنها (0.3 أو 0.4 عادة) وكذلك يمكن الحكم على صدق العبارات في ضوء النسبة الحرجة وتشير إلى دلالة الفرق بين تأثير العبارة (الوزن الانحداري) والتأثير الصفري.

وعند إجراء التحليل العامل التوكيدي لمتغير إدارة الموهبة، أظهرت النتائج أن قيمة χ^2 بلغت (213)، وهي ذات دلالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.912) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملائمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.971) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات

الخطأ التقريبي (RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation (0.062) وهي مقاربة لقيمة الصفر. وهذا ما يعكس التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis أي المواعمة التامة. كما تبين أن الأوزان الانحدارية المعيارية لعبارات إدارة الموهبة تراوحت بين (0.69) لعبارة "تسود روح التعاون بين الموظفين في الأقسام المختلفة؛ تهتم الشركة بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم"؛ و (0.90) لعبارة "يتم فسح المجال للمشاركة في تحديد مجالات القوة والضعف للشركة". وكما هو موضح بالشكل (3 – 2).

الشكل (3 - 2)

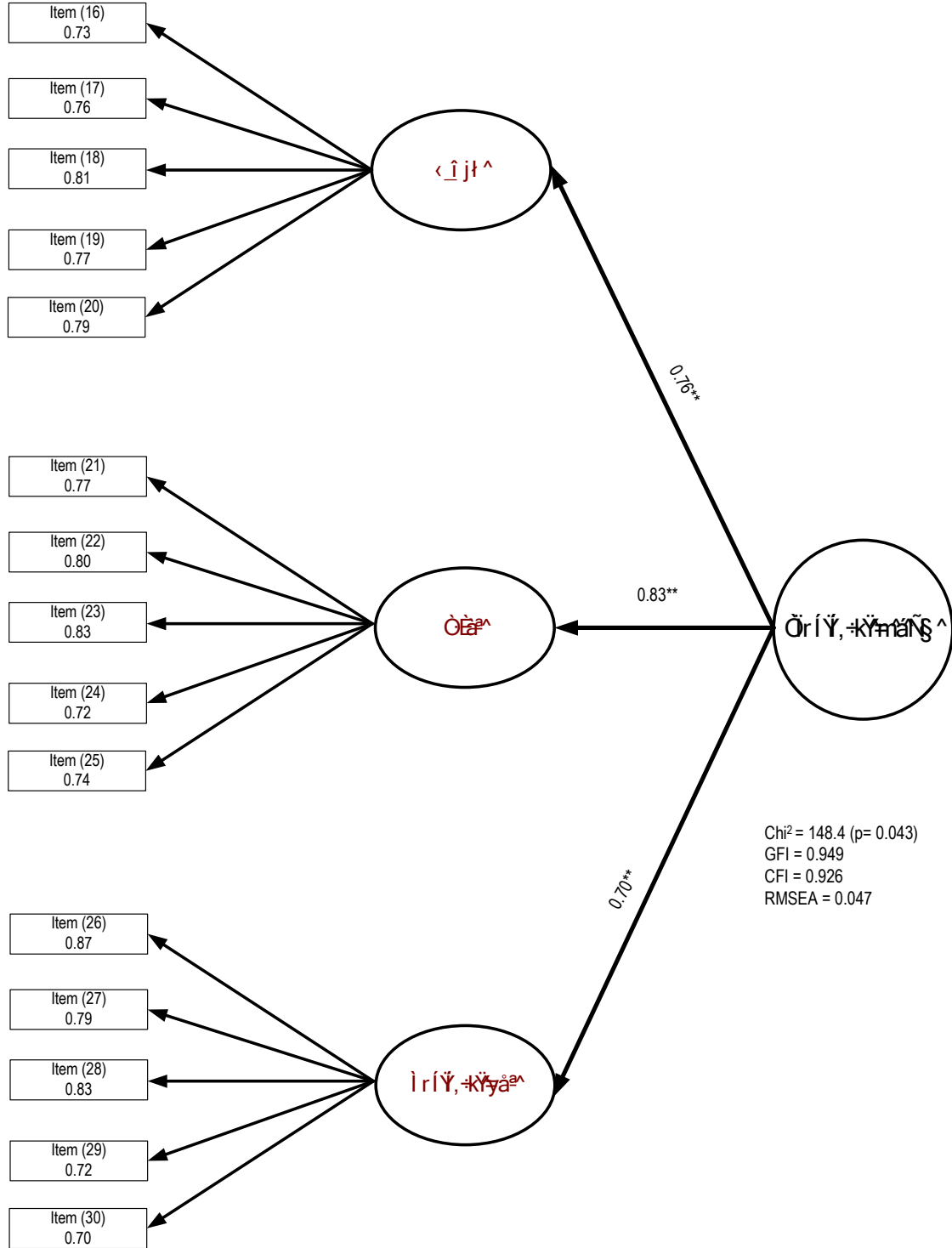
التحليل العائلي التوكيدي لمتغير إدارة الموهبة



وفيما يتعلق بمتغير الجدارات التكنولوجية، فقد أظهرت نتائج التحليل العاملي التوكيدي أن قيمة χ^2 بلغت (148.4)، وهي ذات دلالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.949) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملائمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.926) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.047) وهي مقاربة لقيمة الصفر. وهذا ما يعكس التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis أي المواءمة التامة. كما تبين أن الأوزان الانحدارية المعيارية لعبارات الجدارات التكنولوجية تراوحت بين (0.70) لعبارة " لدي شركتنا إجراءات رسمية لتقييم التكنولوجيا المعاصرة في مجال الاتصالات"؛ و (0.87) لعبارة " يتابع العاملين في قسم نظم المعلومات كافة المؤتمرات المتعلقة بالنظم والتكنولوجيا". وكما هو موضح بالشكل (3 – 3).

الشكل (3 – 3)

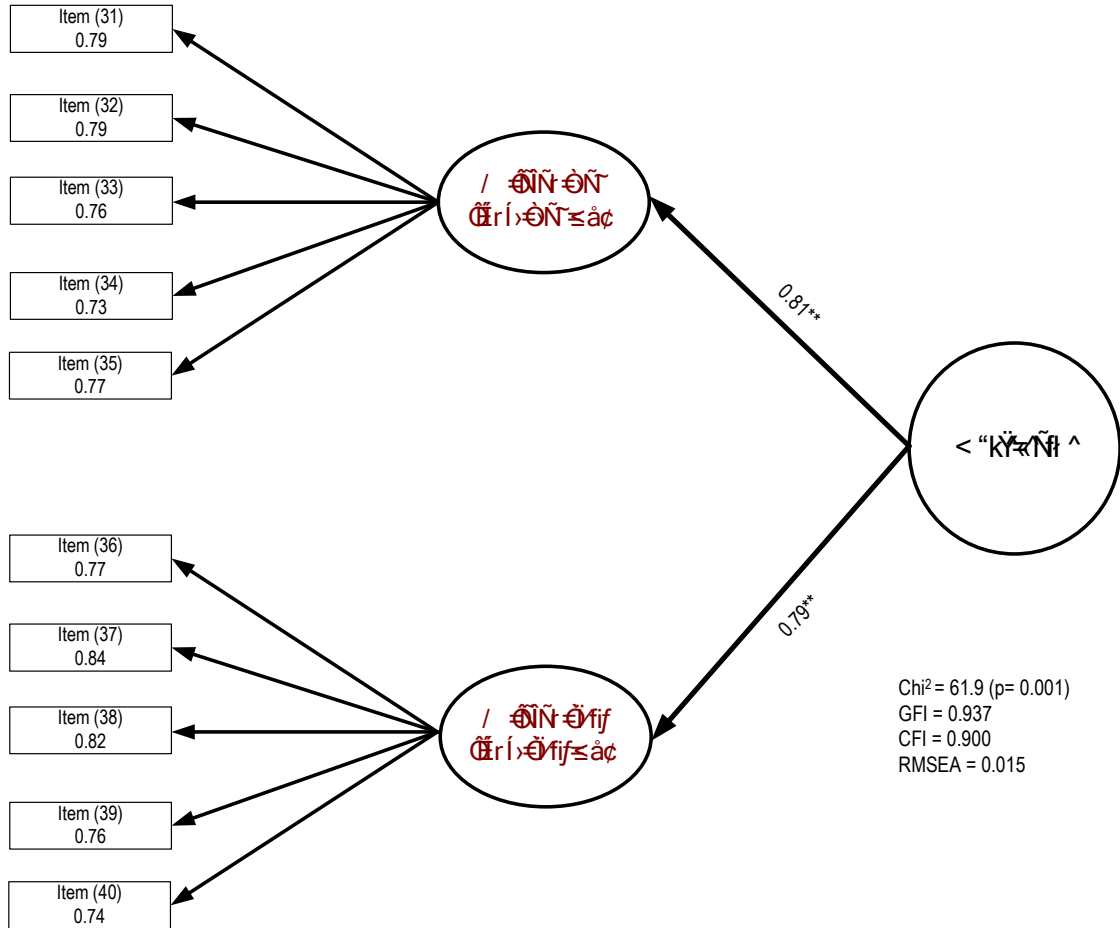
التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الجدارات التكنولوجية



أما بالنسبة لمتغير الإبداع التقني وعند إجراء التحليل العاملي التوكيدي، تبين أن قيمة χ^2 بلغت (61.9)، وهي ذات دلالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.937) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملائمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.900) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.015) وهي مقاربة لقيمة الصفر. وهذا ما يعكس التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis أي المواءمة التامة. كما تبين أن الأوزان الانحدارية المعيارية لعبارات الإبداع التقني تراوحت بين (0.73) لعبارة "سعت الشركة إلى إجراء تحسين على خدماتها المقدمة" ؛ و (0.84) لعبارة "اتبعت الشركة سياسات جديدة في مجال وأساليب تقديم خدماتها". وكما هو موضح بالشكل (3 – 4).

الشكل (3 - 4)

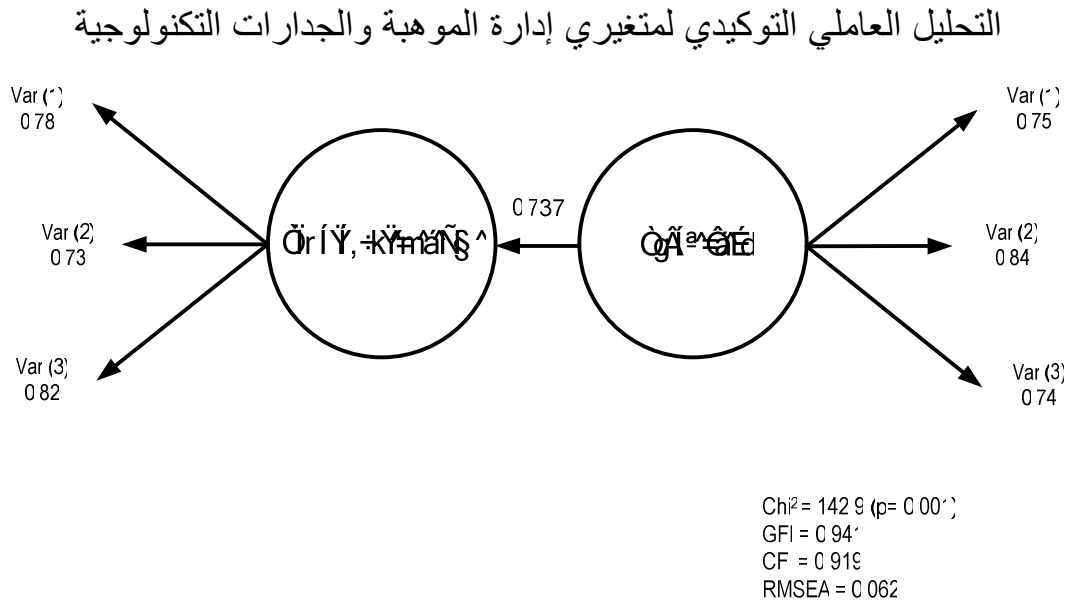
التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الإبداع التقني



ومن خلال إجراء التحليل العاملي التوكيدي لبيان صحة الأنموذج واختباره بين متغير إدارة الموهبة والجدارات التكنولوجية، تبين أن قيمة Chi² بلغت (142.9)، وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.941) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملائمة التامة).

وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.919) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.062) وهي مقاربة لقيمة الصفر. وهذا ما يعكس التحليل العامل التوكيدي Confirmatory Factor Analysis أي المواءمة التامة. كما تبين أن قيمة درجة التأثير بين إدارة الموهبة والجدارات التكنولوجية بلغت (0.737) وهي درجة تأثير عالية. وكما هو موضح بالشكل (3 – 5).

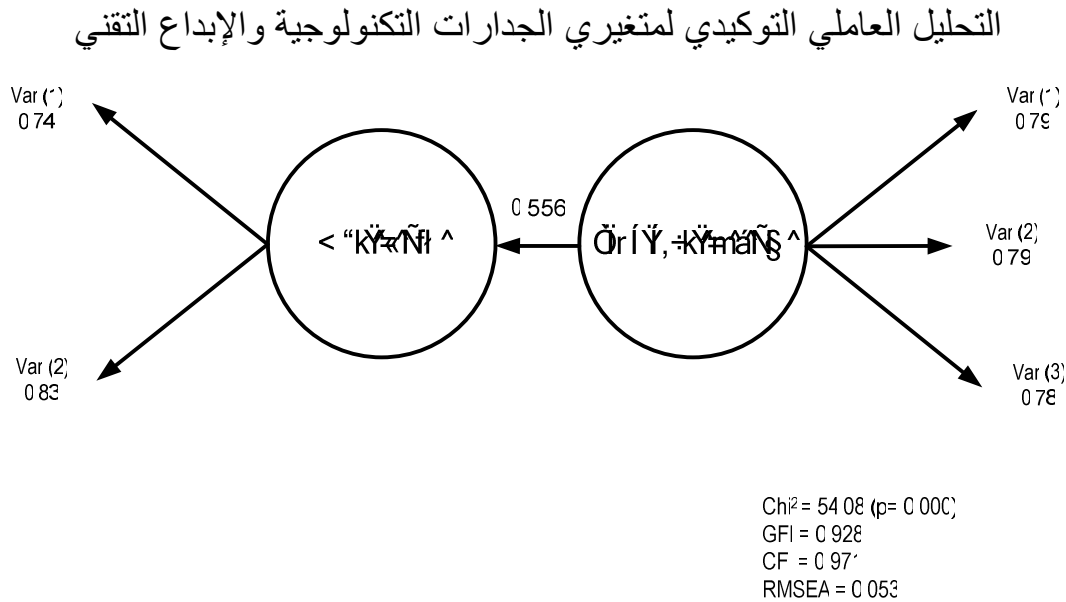
الشكل (3 – 5)



وبنفس السياق، فقد أكدت نتائج اختبار صحة الأ نموذج بين متغير الجدارات التكنولوجية والإبداع التقني أن قيمة Chi² بلغت (54.08)، وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.928) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملائمة التامة). وبنفس السياق بلغ

مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.971) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.053) وهي مقاربة لقيمة الصفر. وهذا ما يعكس التحليل العامل التوكيدي Confirmatory Factor Analysis أي المواءمة التامة. كما تبين أن قيمة درجة التأثير بين الجدارات التكنولوجية والإبداع التقني بلغت (0.556) وهي درجة تأثير مقبولة. وكما هو موضح بالشكل (3 – 6).

الشكل (3 – 6)

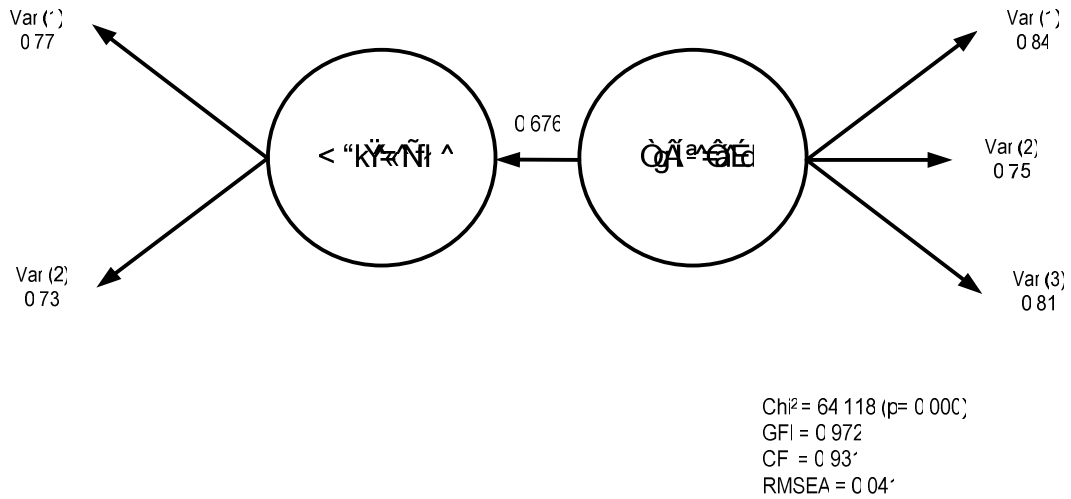


وأخيراً، فقد أظهرت نتائج اختبار صحة الأنموذج بين متغير إدارة الموهبة والإبداع التقني أن قيمة Chi² بلغت (64.118)، وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملائمة الجودة ما قيمته (0.972) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملائمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة

المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.931) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.041) وهي مقاربة لقيمة الصفر. وهذا ما يعكس التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis أي المواءمة التامة. كما تبين أن قيمة درجة التأثير بين إدارة الموهبة والإبداع التقني بلغت (0.676) وهي درجة تأثير مقبولة. وكما هو موضح بالشكل (3 - 7).

الشكل (3 - 7)

التحليل العاملي التوكيدي لمتغيري إدارة الموهبة والإبداع التقني



(3-9): صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (5) أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال والتسويق والإحصاء وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف

وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية كما موضح بالملحق رقم (2).

ب) ثبات أداة الدراسة

قامت الباحثة بتطبيق صيغة Cronbach Alpha لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة، وعلى الرغم من أن قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة ، إلا أن الحصول على $(\alpha \geq 0.60)$ يعدّ في الناحية التطبيقية للعلوم الإدارية والإنسانية بشكل عام أمراً مقبولاً (Sekaran, 2003). والجدول التالي يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (3 - 2)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	البعد	قيمة (α) ألفا
1	المشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمتها الأساسية	0.849
2	التعاون	0.792
3	التطوير والتحسين المستمر	0.752
	إدارة الموهبة	0.892
4	الاتصال	0.698
5	المرونة	0.787
6	المسح التكنولوجي	0.690
	الجدارات التكنولوجية	0.847
7	خدمة جديدة / تحسين خدمة موجودة	0.767
8	عملية جديدة/ تحسين عملية موجودة	0.776
	الإبداع التقني	0.875
	الاستبانة ككل	0.899

تدل مؤشرات كرونباخ ألفا أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2003).

الفصل الرابع

نتائج التحليل واختبار الفرضيات

- (1-4): المقدمة
- (2-4): نتائج التحليل لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة
- (3-4): اختبار فرضيات الدراسة

(4-1): المقدمة

يستعرض هذا الفصل التحليل الإحصائي لنتائج استجابة أفراد عينة الدراسة للمتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية لكل متغير ضمن البعد الواحد، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

(4-2): نتائج التحليل لإجابات عينة الدراسة عن متغيرات الدراسة

أولاً: إدارة الموهبة في شركات الاتصالات الخلوية محل الدراسة

لوصف إدارة الموهبة (المشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمتها الأساسية ؛ التعاون ؛ التطوير والتحسين المستمر) في شركات الاتصالات الخلوية محل الدراسة، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4 — 1) ؛ (4 — 2) ؛ (4 — 3).

جدول (4 - 1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للمشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمها الأساسية

ت	المشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمها الأساسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	يتم مشاركتي بنشاطات الشركة التخطيطية بشكل عام	3.73	0.92	5.59	0.000	2	مرتفعة
2	الثقة العالية المتولدة في الشركة نتيجة المشاركة العالية في صياغة استراتيجيتها	3.72	0.94	6.27	0.000	3	مرتفعة
3	يتم فصح المجال للمشاركة في تحديد مجالات القوة والضعف للشركة	3.93	0.85	7.82	0.000	1	مرتفعة
4	يتم استشارتي ببنية الشركة التكنولوجية بما يعكس التعرف على كافة متطلبات تحقيق اهدافها	3.51	0.98	4.10	0.000	4	متوسطة
5	تم مشاركتي بوضع القيم المؤسسية لشركتي	3.30	1.02	2.42	0.020	5	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمها الأساسية	3.64	0.94				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.664).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4 — 1) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمها الأساسية. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.30 — 3.93). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة **يتم فصح المجال للمشاركة في تحديد مجالات القوة والضعف للشركة** بمتوسط حسابي بلغ (3.93) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.64)، وانحراف معياري بلغ (0.85)، فيما حصلت الفقرة **تم مشاركتي بوضع القيم المؤسسية لشركتي** على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.30) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.64) وانحراف معياري (1.02). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير

المشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمها الأساسية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية المشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمها الأساسية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير المشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمها الأساسية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية المشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمها الأساسية في شركات الاتصالات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً.

ويبين الجدول (4 - 2) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتعاون. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.62 - 3.77). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة **تشجع إدارة الشركة العمل بأسلوب التعاون** بمتوسط حسابي بلغ (3.77) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.34)، وانحراف معياري بلغ (0.94)، فيما حصلت الفقرة **يرتكز أسلوب العمل في الشركة على فرق العمل المدارة ذاتياً** على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.62) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.34) وانحراف معياري (1.20). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التعاون بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية التعاون. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير التعاون إذ كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية التعاون في شركات الاتصالات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً.

جدول (4 - 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للتعاون

ت	التعاون	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
6	تدعم الشركة أسلوب العمل التعاوني لإنجاز المهام اليومية	3.70	0.96	5.83	0.000	2	مرتفعة
7	تشجع إدارة الشركة العمل بأسلوب التعاون	3.77	0.94	6.79	0.000	1	مرتفعة
8	تقوم إدارة الشركة بتشكيل فرق العمل من مستويات تنظيمية متعددة	3.34	1.01	2.67	0.010	3	متوسطة
9	يرتكز أسلوب العمل في الشركة على فرق العمل المدارة ذاتياً	2.62	1.20	2.74	0.010	5	متوسطة
10	تؤكد إدارة الشركة على تشكيل حلقات النوعية	3.29	1.03	2.26	0.030	4	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتعاون		3.34	1.02				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.664).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

جدول (4 - 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للتطوير والتحسين المستمر

ت	التطوير والتحسين المستمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
11	تهدف برامج التدريب في الشركة إلى التأكيد على تطوير إمكانات العاملين	3.84	0.71	10.09	0.000	2	مرتفعة
12	فرص التدريب متاحة لجميع الموظفين من مختلف الأقسام	3.88	0.82	9.18	0.000	1	مرتفعة

متوسطة	4	0.011	2.73	0.96	3.38	لدى إدارة الشركة توجه نحو التدريب كفرق عمل وليس كأفراد	13
متوسطة	5	0.012	2.69	0.79	3.35	تسود روح التعاون بين الموظفين في الأقسام المختلفة	14
مرتفعة	3	0.030	9.19	0.69	3.74	تهتم الشركة بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم	15
					3.64	0.79	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتطوير والتحسين المستمر

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.664).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4 - 3) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتطوير والتحسين المستمر. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.35 — 3.88). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة **فرص التدريب متاحة لجميع الموظفين من مختلف الأقسام** بمتوسط حسابي بلغ (3.88) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.64)، وانحراف معياري بلغ (0.82)، فيما حصلت الفقرة **تسود روح التعاون بين الموظفين في الأقسام المختلفة** على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.35) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (3.64) وانحراف معياري (0.79). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التطوير والتحسين المستمر بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية التطوير والتحسين المستمر. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير التطوير والتحسين المستمر حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية التطوير والتحسين المستمر في شركات الاتصالات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً.

ثانياً: الجدارات التكنولوجية في شركات الاتصالات محل الدراسة

لوصف الجدارات التكنولوجية (الاتصال ؛ المرونة ؛ المسح التكنولوجي) في شركات الاتصالات محل الدراسة، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4 - 4) ؛ (5 - 4) ؛ (6 - 4).

جدول (4 - 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للإتصال

ت	الاتصال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
16	تتوفر في شركتنا بنية تحتية للاتصالات عالية المستوى	3.68	0.81	7.19	0.000	2	مرتفعة
17	أنظمة المعلومات في شركتنا تشمل كافة مجالات العمل	3.64	0.79	6.98	0.000	3	متوسطة
18	نظم المعلومات في شركتنا تُحسن من مناقشات العمل	3.84	0.75	9.58	0.000	1	مرتفعة
19	تعمل نظم المعلومات في شركتنا على التكامل والتنسيق بين مختلف الوحدات الوظيفية	3.60	0.95	5.40	0.000	4	متوسطة
20	تدعم نظم المعلومات المعمول بها في شركتنا عملية الإتصال والتواصل بين مختلف الأقسام	3.62	0.81	6.50	0.000	5	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للإتصال	3.68	0.82				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.664).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4 — 4) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالاتصال. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.62 — 3.84). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة **نظم المعلومات في شركتنا تحسن من مناقشات العمل** بمتوسط حسابي بلغ (3.84) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.68)، وانحراف معياري بلغ (0.75)، فيما حصلت الفقرة **تدعم نظم المعلومات المعمول بها في شركتنا عملية الاتصال والتواصل بين مختلف الأقسام** على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.62) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (3.68) وانحراف معياري (0.81). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الاتصال بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية الاتصال. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير الاتصال إذ كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الاتصال في شركات الاتصالات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 - 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للمرونة

ت	المرونة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
21	تمتاز نظم المعلومات المستخدمة بقدرة على توفير المعلومات بالرغم من تزايد حجم العمليات التشغيلية	3.97	0.96	8.68	0.000	1	مرتفعة
22	تتمتع المعلومات بالدقة والموثوقية المطلوبة على الرغم من تزايد حجم العمليات التشغيلية	3.58	0.96	5.14	0.000	5	متوسطة
23	تستخدم الشركة أجهزة وبرمجيات متطورة توفر السرعة في الدخول والحصول على المعلومات ويتم تحديثها باستمرار	3.77	0.74	8.90	0.000	4	مرتفعة
24	توفر نظم المعلومات المستخدمة في الشركة كافة المعلومات التي تلبي حاجات متخذي القرار في جميع المستويات الإدارية	3.85	0.86	8.43	0.000	2	مرتفعة
25	نظم المعلومات المستخدمة في الشركة تمكن من التنبؤ بالتغيرات البيئية الداخلية والخارجية	3.79	0.82	8.32	0.000	3	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمرونة		3.79	0.87				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.664).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4 — 5) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمرونة. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.58 — 3.97). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة **تمتاز نظم المعلومات المستخدمة بقدرة على توفير المعلومات بالرغم من تزايد حجم العمليات التشغيلية** بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.79)، وانحراف معياري بلغ (0.96)، فيما حصلت الفقرة **تتمتع المعلومات بالدقة والموثوقية المطلوبة على الرغم من تزايد حجم العمليات التشغيلية** على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.58) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.79) وانحراف معياري (0.96).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير المرونة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية المرونة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير المرونة إذ كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية المرونة في شركات الاتصالات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 - 6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للمسح التكنولوجي

ت	المسح التكنولوجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
26	يتابع العاملين في قسم نظم المعلومات كافة المؤتمرات المتعلقة بالنظم والتكنولوجيا	3.63	0.72	7.51	0.000	2	متوسطة
27	تشجع إدارة شركتنا وبشكل مستمر على التكامل التكنولوجي	3.52	0.87	5.13	0.000	3	متوسطة
28	تشجع إدارة شركتنا على استخدام التكنولوجيا المعاصرة	3.41	0.80	4.41	0.000	5	متوسطة
29	لدي شركتنا إجراءات رسمية لتقييم التكنولوجيا المعاصرة في مجال الاتصالات	3.42	0.93	3.92	0.000	4	متوسطة
30	لدي شركتنا شبكة معلومات لمتابعة التطورات المعاصرة بالتكنولوجيا	4.33	0.47	24.00	0.000	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمسح التكنولوجي	3.66	0.76				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.664).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4 - 6) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة للمسح التكنولوجي. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.41 — 4.33). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "لدي شركتنا شبكة معلومات لمتابعة التطورات المعاصرة بالتكنولوجيا" بمتوسط حسابي بلغ (4.33) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.66)، وانحراف معياري بلغ (0.47)، فيما حصلت الفقرة "تشجع إدارة شركتنا على استخدام التكنولوجيا المعاصرة" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.41) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.66) وانحراف معياري (0.80).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير المسح التكنولوجي بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية المسح التكنولوجي. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير المسح التكنولوجي إذ كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية المسح التكنولوجي في شركات الاتصالات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً.

ثالثاً: الإبداع التقني في شركات الاتصال محل الدراسة

لوصف الجدارات التكنولوجية (خدمة جديدة / تحسين خدمة موجودة ؛ عملية جديدة/ تحسين عملية موجودة) في شركات الاتصالات محل الدراسة، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4 - 7) ؛ (4 - 8).

جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لخدمة جديدة / تحسين خدمة موجودة

ت	خدمة جديدة / تحسين خدمة موجودة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
31	بادرت الشركة بطرح خدمات جديدة تلبي حاجات المتعاملين	4.56	0.50	26.71	0.000	1	مرتفعة
32	قامت الشركة بتهيئة خدمات تتناسب وحاجة عملائها	4.45	0.50	24.76	0.000	2	مرتفعة
33	حصلت الشركة على براءات اختراع ساعدت على تقديم خدمات جديدة	4.38	0.49	24.14	0.000	4	مرتفعة
34	سعت الشركة الى اجراء تحسين على خدماتها المقدمة	4.44	0.50	24.60	0.000	3	مرتفعة
35	اسهمت براءات الاختراع التي حصلت عليها الشركة في ادخال تحسينات على الخدمات الحالية	4.44	0.50	24.60	0.000	3	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لخدمة جديدة / تحسين خدمة موجودة	4.45	0.50				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.664).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4 - 7) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة لخدمة

جديدة / تحسين خدمة موجودة. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.38) —

(4.56). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة **بادرت الشركة بطرح خدمات جديدة تلبي**

حاجات المتعاملين بمتوسط حسابي بلغ (4.56) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ

(4.45)، وانحراف معياري بلغ (0.50)، فيما حصلت الفقرة **حصلت الشركة على براءات**

اختراع ساعدت على تقديم خدمات جديدة على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي

(4.38) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.45) وانحراف معياري (0.49). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير خدمة جديدة / تحسين خدمة موجودة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية خدمة جديدة / تحسين خدمة موجودة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير خدمة جديدة / تحسين خدمة موجودة إذ كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية خدمة جديدة / تحسين خدمة موجودة في شركات الاتصالات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 - 8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لعملية جديدة / تحسين عملية موجودة

ت	عملية جديدة / تحسين عملية موجودة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
36	أجرت الشركة تعديلات في أداء عملياتها خدمة للمتعاملين معها	4.37	0.49	24.08	0.000	4	مرتفعة
37	اتبعت الشركة سياسات جديدة في مجال وأساليب تقديم خدماتها	4.38	0.49	24.14	0.000	3	مرتفعة
38	أجرت الشركة تغييرات شاملة في عملية تقديم خدماتها	4.47	0.50	24.93	0.000	2	مرتفعة
39	أجرت الشركة تغييرات جذرية في استعمال الأنظمة الحاسوبية في عملياتها	4.51	0.50	25.57	0.000	1	مرتفعة
40	إعتمدت الشركة أنماط جديدة في إدارة عملياتها	3.82	0.77	9.12	0.000	5	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لعملية جديدة / تحسين عملية موجودة	4.31	0.55				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.664).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4 - 8) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة لعملية جديدة / تحسين عملية موجودة. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.82 — 4.51). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "أجرت الشركة تغييرات جذرية في استعمال الأنظمة الحاسوبية في عملياتها" بمتوسط حسابي بلغ (4.51) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.31)، وانحراف معياري بلغ (0.50)، فيما حصلت الفقرة "اعتمدت الشركة أنماط جديدة في إدارة عملياتها" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.82) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.31) وانحراف معياري (0.77).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير عملية جديدة / تحسين عملية موجودة بفقراته، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية لعملية جديدة / تحسين عملية موجودة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير لعملية جديدة / تحسين عملية موجودة إذ كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية عملية جديدة / تحسين عملية موجودة في شركات الاتصالات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً.

(4-3): اختبار فرضيات الدراسة

تتناول هذه الفقرة اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية من خلال استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والبسيط لمعرفة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة بالإضافة إلى تحليل المسار برنامج AMOS 16.

الفرضية الرئيسية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الموهبة (المشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمتها الأساسية؛ التعاون؛ التطوير والتحسين المستمر) على الإبداع التقني (خدمة جديدة / تحسين خدمة موجودة؛ عملية جديدة/ تحسين عملية موجودة) في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى فرضيتين فرعيتين، وكما يلي:

H_{0-1} : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الموهبة (المشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمتها الأساسية؛ التعاون؛ التطوير والتحسين المستمر) على خدمة جديدة / تحسين خدمة موجودة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر إدارة الموهبة بمتغيراتها على خدمة جديدة / تحسين خدمة موجودة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 9).

جدول (4 – 9)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إدارة الموهبة بمتغيراتها على خدمة جديدة / تحسين خدمة موجودة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.001	3.508	0.189	المشاركة في الاستراتيجية	3				خدمة جديدة / تحسين خدمة موجودة
0.000	5.452	0.305	التعاون	69	39.350	0.745	0.863	
0.001	3.575	0.141	التطوير والتحسين المستمر	72				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 — 9) تأثير إدارة الموهبة بمتغيراتها على خدمة جديدة /

تحسين خدمة موجودة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة الموهبة بمتغيراتها على خدمة جديدة / تحسين خدمة موجودة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.863) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.745)، أي أن ما قيمته (0.745) من التغيرات في خدمة جديدة / تحسين خدمة موجودة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بإدارة الموهبة بمتغيراتها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.189) المشاركة في الاستراتيجية؛ (0.305) للتعاون؛ (0.141) للتطوير والتحسين المستمر. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بإدارة الموهبة بمتغيراتها يؤدي إلى زيادة في خدمة جديدة / تحسين خدمة موجودة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية بقيمة (0.189) المشاركة في

الاستراتيجية؛ (0.305) للتعاون ؛ (0.141) للتطوير والتحسين المستمر.. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (39.350) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإدارة الموهبة (المشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمها الأساسية؛ التعاون ؛ التطوير والتحسين المستمر) على خدمة جديدة / تحسين خدمة موجودة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة (0.05)

H_{01-2} : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الموهبة (المشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمها الأساسية؛ التعاون ؛ التطوير والتحسين المستمر) على عملية جديدة/ تحسين عملية موجودة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر إدارة الموهبة بمتغيراتها على عملية جديدة/ تحسين عملية موجودة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 10).

جدول (4 – 10)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إدارة الموهبة بمتغيراتها على عملية جديدة/ تحسين عملية موجودة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية

المتغير التابع	(R)	(R ²)	F	DF	Sig*	β	T	Sig*
الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	المحسوبة	مستوى الدلالة	

0.016	2.495	0.132	المشاركة في الاستراتيجية	0.000	3	الإنحدار				
0.000	5.351	0.272	التعاون	0.000	69	البواقي	27.687	0.672	0.820	عملية جديدة/ تحسين عملية موجودة
0.001	3.514	0.177	التطوير والتحسين المستمر		72	المجموع				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يوضح الجدول (4 — 10) تأثير إدارة الموهبة بمتغيراتها على عملية جديدة/ تحسين عملية موجودة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة الموهبة بمتغيراتها على عملية جديدة/ تحسين عملية موجودة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.820) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.672)، أي أن ما قيمته (0.672) من التغيرات في عملية جديدة/ تحسين عملية موجودة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بإدارة الموهبة بمتغيراتها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.132) المشاركة في الاستراتيجية؛ (0.272) للتعاون؛ (0.177) للتطوير والتحسين المستمر. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بإدارة الموهبة بمتغيراتها يؤدي إلى زيادة في عملية جديدة/ تحسين عملية موجودة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية بقيمة (0.132) المشاركة في الاستراتيجية؛ (0.272) للتعاون؛ (0.177) للتطوير والتحسين المستمر. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (27.687) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا

يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإدارة الموهبة (المشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمتها الأساسية؛ التعاون؛ التطوير والتحسين المستمر) على عملية جديدة/ تحسين عملية موجودة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الرئيسة الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الموهبة (المشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمتها الأساسية؛ التعاون؛ التطوير والتحسين المستمر) على الجدارات التكنولوجية (الاتصال؛ المرونة؛ المسح التكنولوجي) في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى ثلاث فرضيات فرعية، وكما يلي:

H_{0-1} : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الموهبة (المشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمتها الأساسية؛ التعاون؛ التطوير والتحسين المستمر) على الاتصال في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر إدارة الموهبة بمتغيراتها على الاتصال في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 11).

جدول (4 – 11)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إدارة الموهبة بمتغيراتها على الاتصال في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	5.813	0.392		3				
0.908	0.115	0.011	0.000	69	28.331	0.552	0.743	الاتصال
0.003	3.042	0.337		72				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 — 11) تأثير إدارة الموهبة بمتغيراتها على الاتصال في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة الموهبة بمتغيراتها على الاتصال في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.743) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.552)، أي أن ما قيمته (0.552) من التغيرات في الاتصال في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بإدارة الموهبة بمتغيراتها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.392) المشاركة في الاستراتيجية؛ (0.011) للتعاون؛ (0.337) للتطوير والتحسين المستمر. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بإدارة الموهبة بمتغيراتها يؤدي إلى زيادة في الاتصال في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية بقيمة (0.392) المشاركة في الاستراتيجية؛ (0.011) للتعاون؛ (0.337) للتطوير والتحسين المستمر. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (28.331) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية

الفرعية الاولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإدارة الموهبة (المشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمها الأساسية؛ التعاون؛ التطوير والتحسين المستمر) على الاتصال في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة (0.05)

HO₂₋₂: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الموهبة (المشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمها الأساسية؛ التعاون؛ التطوير والتحسين المستمر) على المرونة شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر إدارة الموهبة بمتغيراتها على المرونة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 12).

جدول (4 – 12)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إدارة الموهبة بمتغيراتها على المرونة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية

المتغير التابع	(R)	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
				3	0.000	المشاركة في الاستراتيجية	5.845	0.000
المرونة	0.710	0.505	23.442	69	0.000	التعاون	1.527	0.131
				72	0.854	التطوير والتحسين المستمر	0.184	0.854

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 — 12) تأثير إدارة الموهبة بمتغيراتها على المرونة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة الموهبة بمتغيراتها على المرونة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.710) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.505)، أي أن ما قيمته (0.505) من التغيرات في المرونة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بإدارة الموهبة بمتغيراتها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.398) المشاركة في الاستراتيجية؛ (0.148) للتعاون؛ (0.021) للتطوير والتحسين المستمر. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بإدارة الموهبة بمتغيراتها يؤدي إلى زيادة في المرونة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية بقيمة (0.398) المشاركة في الاستراتيجية؛ (0.148) للتعاون؛ (0.021) للتطوير والتحسين المستمر. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (23.442) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإدارة الموهبة (المشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمها الأساسية؛ التعاون؛ التطوير والتحسين المستمر) على المرونة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة (0.05)

HO₂₋₃: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الموهبة (المشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمها الأساسية؛ التعاون؛ التطوير والتحسين المستمر) على المسح التكنولوجي شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر إدارة الموهبة بمتغيراتها على المسح التكنولوجي في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 13).

جدول (4 – 13)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إدارة الموهبة بمتغيراتها على المسح التكنولوجي في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحدد يد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	3.693	0.248	المشاركة في الاستراتيجية	3				المسح التكنولوجي
0.288	1.070	0.102	التعاون	69	21.625	0.485	0.696	
0.000	3.658	0.405	التطوير والتحسين المستمر	72				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 13) تأثير إدارة الموهبة بمتغيراتها على المسح التكنولوجي في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة الموهبة بمتغيراتها على المسح

التكنولوجي في شركات الاتصالات الخليوية بالمملكة الأردنية الهاشمية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.696) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.485)، أي أن ما قيمته (0.485) من التغيرات في المسح التكنولوجي في شركات الاتصالات الخليوية بالمملكة الأردنية الهاشمية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بإدارة الموهبة بمتغيراتها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.248) المشاركة في الاستراتيجية؛ (0.102) للتعاون؛ (0.405) للتطوير والتحسين المستمر. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بإدارة الموهبة بمتغيراتها يؤدي إلى زيادة في المسح التكنولوجي في شركات الاتصالات الخليوية بالمملكة الأردنية الهاشمية بقيمة (0.248) المشاركة في الاستراتيجية؛ (0.102) للتعاون؛ (0.405) للتطوير والتحسين المستمر. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (21.625) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإدارة الموهبة (المشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمتها الأساسية؛ التعاون؛ التطوير والتحسين المستمر) على المسح التكنولوجي في شركات الاتصالات الخليوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الرئيسية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للجدارات التكنولوجية (الاتصال ؛ المرونة ؛ المسح التكنولوجي) على الإبداع التقني (خدمة جديدة / تحسين خدمة موجودة ؛ عملية جديدة/ تحسين عملية موجودة) في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى فرضيتين فرعيتين، وكما يلي:

H_{0-1} : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للجدارات التكنولوجية (الاتصال ؛ المرونة ؛ المسح التكنولوجي) على خدمة جديدة / تحسين خدمة موجودة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر الجدارات التكنولوجية بمتغيراتها على خدمة جديدة / تحسين خدمة موجودة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 14).

جدول (4 – 14)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الجدارات التكنولوجية بمتغيراتها على خدمة جديدة / تحسين خدمة موجودة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.001	3.372	0.182		3				خدمة جديدة / تحسين خدمة موجودة
0.000	4.271	0.255	0.000	69	23.809	0.565	0.752	
0.002	3.264	0.200		72				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يوضح الجدول (4 — 14) تأثير الجدارات التكنولوجية بمتغيراتها على خدمة جديدة / تحسين خدمة موجودة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للجدارات التكنولوجية بمتغيراتها على خدمة جديدة / تحسين خدمة موجودة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.752) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.565)، أي أن ما قيمته (0.565) من التغيرات في خدمة جديدة / تحسين خدمة موجودة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالجدارات التكنولوجية بمتغيراتها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.182) للاتصال ؛ (0.255) للمرونة ؛ (0.200) للمسح التكنولوجي. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بإدارة الموهبة بمتغيراتها يؤدي إلى زيادة في الاتصال في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية بقيمة (0.182) للاتصال ؛ (0.255) للمرونة ؛ (0.200) للمسح التكنولوجي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (23.809) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للجدارات التكنولوجية (الاتصال ؛ المرونة ؛ المسح التكنولوجي) على خدمة جديدة / تحسين خدمة موجودة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة (0.05)

HO₃₋₂: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للجدارات التكنولوجية (الاتصال ؛ المرونة ؛ المسح التكنولوجي) على عملية جديدة/ تحسين عملية موجودة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر الجدارات التكنولوجية بمتغيراتها على عملية جديدة/ تحسين عملية موجودة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 15).

جدول (4 – 15)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الجدارات التكنولوجية بمتغيراتها على عملية جديدة/ تحسين عملية موجودة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.001	3.638	0.318	الاتصال	3				عملية جديدة/ تحسين عملية موجودة
0.020	2.390	0.165	المرونة	69	28.463	0.678	0.824	
0.001	3.688	0.186	المسح التكنولوجي	72				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 15) تأثير الجدارات التكنولوجية بمتغيراتها على عملية جديدة/ تحسين عملية موجودة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية الجدارات

التكنولوجية بمتغيراتها على عملية جديدة/ تحسين عملية موجودة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.824) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.678)، أي أن ما قيمته (0.678) من التغيرات في عملية جديدة/ تحسين عملية موجودة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالجدارات التكنولوجية بمتغيراتها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.318) للاتصال ؛ (0.165) للمرونة ؛ (0.186) للمسح التكنولوجي. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالجدارات التكنولوجية بمتغيراتها يؤدي إلى زيادة في عملية جديدة/ تحسين عملية موجودة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية بقيمة (0.318) للاتصال ؛ (0.165) للمرونة ؛ (0.186) للمسح التكنولوجي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (23.809) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للجدارات التكنولوجية (الاتصال ؛ المرونة ؛ المسح التكنولوجي) على عملية جديدة/ تحسين عملية موجودة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الرئيسية الرابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الموهبة على الإبداع التقني بوجود الجدارات التكنولوجية (الاتصال ؛ المرونة ؛ المسح التكنولوجي) في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos 16 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS وذلك للتحقق من وجود أثر لإدارة الموهبة على الإبداع التقني بوجود الجدارات التكنولوجية كمتغير وسيط في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 16).

يوضح الجدول (4 – 16) نتائج تحليل المسار لتأثير إدارة الموهبة على الإبداع التقني بوجود الجدارات التكنولوجية كمتغير وسيط في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الموهبة على الإبداع التقني بوجود الجدارات التكنولوجية كمتغير وسيط في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية، إذا بلغت قيمة χ^2 المحسوبة (80.803)، وهي ذات دلالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.973) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.931) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.000) وهي مقاربة لقيمة الصفر. وهذا ما يعكس التحليل العملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis أي المواءمة التامة. فيما بلغ التأثير المباشر لإدارة الموهبة

على الجدارات التكنولوجية (0.788)، وهو ما يشير إلى أن إدارة الموهبة تؤثر على الجدارات التكنولوجية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بإدارة الموهبة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية من شأنه توليد تأثير على الجدارات التكنولوجية. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر للجدارات التكنولوجية على الإبداع التقني (0.613)، وهو ما يشير إلى أن الجدارات التكنولوجية تؤثر على الإبداع التقني في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالجدارات التكنولوجية من شأنه توليد تأثير على الإبداع التقني في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية. وقد بلغ التأثير غير المباشر لإدارة الموهبة على الإبداع التقني في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية بوجود الجدارات التكنولوجية (0.483)، وهو ما يؤكد الدور الذي تلعبه الجدارات التكنولوجية كمتغير وسيط في أثر إدارة الموهبة على الإبداع التقني في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية. وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثير لإدارة الموهبة على الإبداع التقني بوجود الجدارات التكنولوجية كمتغير وسيط في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية. إذ إن زيادة الاهتمام بإدارة الموهبة من قبل شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية في ظل وجود الجدارات التكنولوجية من شأنه توليد تأثير على الإبداع التقني لهذه الشركات، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإدارة الموهبة على الإبداع التقني بوجود الجدارات التكنولوجية في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وللتحقق من تأثير إدارة الموهبة على الإبداع التقني لشركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية بوجود كل متغير من متغيرات الجدارات التكنولوجية، تم استخدام تحليل المسار، كما هو موضح بالجدول (4 - 17) ، (4 - 18) ، (4 - 19).

جدول (4 – 16)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر إدارة الموهبة على الإبداع التقني لشركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية من خلال الجدارات التكنولوجية كمتغير وسيط

Sig* مستوى الدلالة	Indirect Effect قيمة معامل التأثير غير المباشر	Direct Effect قيم معاملات التأثير المباشر	RMSEA	CFI	GFI	Chi ² المحسوبة	البيان
0.001	*0.483	0.788	0.000	0.931	0.973	80.803	إدارة الموهبة على الإبداع التقني لشركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية من خلال الجدارات التكنولوجية كمتغير وسيط
		0.613					

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero

GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one

CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one

الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ويجب أن يقترب من الصفر
مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح
مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح
* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين
المتغيرات

HO₄₋₁: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الموهبة على الإبداع التقني بوجود الاتصال في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos 16 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS وذلك للتحقق من وجود أثر لإدارة الموهبة على الإبداع التقني بوجود متغير الاتصال كمتغير وسيط في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 17).

يوضح الجدول (4 – 17) نتائج تحليل المسار لتأثير إدارة الموهبة على الإبداع التقني بوجود الاتصال كمتغير وسيط في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الموهبة على الإبداع التقني بوجود الاتصال كمتغير وسيط في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية، إذا بلغت قيمة χ^2 المحسوبة (42.012)، وهي ذي دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.915) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.987) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.071) وهي مقاربة لقيمة الصفر. وهذا ما يعكس التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis أي المواءمة التامة. فيما بلغ التأثير المباشر لإدارة الموهبة على الاتصال (0.708)، وهو ما يشير إلى أن إدارة الموهبة تؤثر على الاتصال، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بإدارة الموهبة في

شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية من شأنه توليد تأثير على الاتصال. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر للاتصال على الإبداع التقني (0.563)، وهو ما يشير إلى أن الاتصال يؤثر على الإبداع التقني في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بالاتصال من شأنه توليد تأثير على الإبداع التقني في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية. وقد بلغ التأثير غير المباشر لإدارة الموهبة على الإبداع التقني في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية بوجود الاتصال (0.398)، وهو ما يؤكد الدور الذي يلعبه الاتصال كمتغير وسيط في أثر إدارة الموهبة على الإبداع التقني في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية. وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثير لإدارة الموهبة على الإبداع التقني بوجود الاتصال كمتغير وسيط في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية. إذ إن زيادة الإهتمام بإدارة الموهبة من قبل شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية في ظل وجود الاتصال من شأنه توليد تأثير على الإبداع التقني لهذه الشركات، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة معنوية لإدارة الموهبة على الإبداع التقني بوجود الاتصال في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول (4 - 17)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر إدارة الموهبة على الإبداع التقني لشركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية من خلال الاتصال كمتغير وسيط

Sig* مستوى الدلالة	Indirect Effect قيمة معامل التأثير غير المباشر	Direct Effect قيم معاملات التأثير المباشر	RMSEA	CFI	GFI	Chi ² المحسوبة	البيان
0.000	*0.389	0.708	0.071	0.987	0.915	42.012	إدارة الموهبة على الإبداع التقني لشركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية من خلال الاتصال كمتغير وسيط
		5630.					

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero

GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one

CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one

الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ويجب أن يقترب من الصفر
مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح
مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح
* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين
المتغيرات

HO₄₋₂: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الموهبة على الإبداع التقني بوجود المرونة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos 16 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وذلك للتحقق من وجود أثر لإدارة الموهبة على الإبداع التقني بوجود متغير المرونة كمتغير وسيط في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 18).

يوضح الجدول (4 – 18) نتائج تحليل المسار لتأثير إدارة الموهبة على الإبداع التقني بوجود المرونة كمتغير وسيط في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الموهبة على الإبداع التقني بوجود المرونة كمتغير وسيط في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية، إذا بلغت قيمة χ^2 المحسوبة (53.076)، وهي ذي دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.935) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملائمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.973) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.000) وهي مقاربة لقيمة الصفر. وهذا ما يعكس التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis أي المواءمة التامة. فيما بلغ التأثير المباشر لإدارة الموهبة على المرونة (0.665)، وهو ما يشير إلى أن إدارة الموهبة تؤثر على المرونة، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بإدارة الموهبة في

شركات الاتصالات الخليوية بالمملكة الأردنية الهاشمية من شأنه توليد تأثير على المرونة. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر للمرونة على الإبداع التقني (0.477)، وهو ما يشير إلى أن المرونة تؤثر على الإبداع التقني في شركات الاتصالات الخليوية بالمملكة الأردنية الهاشمية، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بالمرونة من شأنه توليد تأثير على الإبداع التقني في شركات الاتصالات الخليوية بالمملكة الأردنية. وقد بلغ التأثير غير المباشر لإدارة الموهبة على الإبداع التقني في شركات الاتصالات الخليوية بالمملكة الأردنية بوجود المرونة (0.317)، وهو ما يؤكد الدور الذي تلعبه المرونة كمتغير وسيط في أثر إدارة الموهبة على الإبداع التقني في شركات الاتصالات الخليوية بالمملكة الأردنية. وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثير لإدارة الموهبة على الإبداع التقني بوجود المرونة كمتغير وسيط في شركات الاتصالات الخليوية بالمملكة الأردنية الهاشمية. إذ إن زيادة الإهتمام بإدارة الموهبة من قبل شركات الاتصالات الخليوية بالمملكة الأردنية الهاشمية في ظل وجود المرونة من شأنه توليد تأثير على الإبداع التقني لهذه الشركات، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة معنوية لإدارة الموهبة على الإبداع التقني بوجود المرونة في شركات الاتصالات الخليوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

HO₄₋₃: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الموهبة على الإبداع التقني بوجود المسح التكنولوجي في شركات الاتصالات الخليوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos 16 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وذلك للتحقق من وجود أثر لإدارة الموهبة على الإبداع التقني بوجود متغير المسح التكنولوجي

كمتغير وسيط في شركات الاتصالات الخليوية بالمملكة الأردنية الهاشمية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 19).

يوضح الجدول (4 – 19) نتائج تحليل المسار لتأثير إدارة الموهبة على الإبداع التقني بوجود المسح التكنولوجي كمتغير وسيط في شركات الاتصالات الخليوية بالمملكة الأردنية الهاشمية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الموهبة على الإبداع التقني بوجود المسح التكنولوجي كمتغير وسيط في شركات الاتصالات الخليوية بالمملكة الأردنية الهاشمية، إذا بلغت قيمة χ^2 المحسوبة (47.117)، وهي ذي دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.941) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.918) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.000) وهي مقاربة لقيمة الصفر. وهذا ما يعكس التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis أي المواءمة التامة. فيما بلغ التأثير المباشر لإدارة الموهبة على المسح التكنولوجي (0.676)، وهو ما يشير إلى أن إدارة الموهبة تؤثر على المسح التكنولوجي، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بإدارة الموهبة في شركات الاتصالات الخليوية بالمملكة الأردنية الهاشمية من شأنه توليد تأثير على المسح التكنولوجي. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر للمسح التكنولوجي على الإبداع التقني (0.521)، وهو ما يشير إلى أن المسح التكنولوجي يؤثر على الإبداع التقني في شركات الاتصالات الخليوية بالمملكة الأردنية الهاشمية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالمسح التكنولوجي من شأنه توليد تأثير على الإبداع التقني في شركات الاتصالات الخليوية بالمملكة الأردنية. وقد بلغ التأثير غير المباشر لإدارة

الموهبة على الإبداع التقني في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية بوجود المسح التكنولوجي (0.352)، وهو ما يؤكد الدور الذي تلعبه المرونة كمتغير وسيط في أثر إدارة الموهبة على الإبداع التقني في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية. وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثير لإدارة الموهبة على الإبداع التقني بوجود المسح التكنولوجي كمتغير وسيط في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية. إذ أن زيادة الإهتمام بإدارة الموهبة من قبل شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية في ظل وجود المسح التكنولوجي من شأنه توليد تأثير على الإبداع التقني لهذه الشركات، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة معنوية لإدارة الموهبة على الإبداع التقني بوجود المسح التكنولوجي في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول (4 - 18)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر إدارة الموهبة على الإبداع التقني لشركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية من خلال المرونة كمتغير وسيط

Sig* مستوى الدلالة	Indirect Effect قيمة معامل التأثير غير المباشر	Direct Effect قيم معاملات التأثير المباشر	RMSEA	CFI	GFI	Chi ² المحسوبة	البيان
0.000	*0.317	0.665	0.000	0.973	0.935	53.076	إدارة الموهبة على الإبداع التقني لشركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية من خلال المرونة كمتغير وسيط
		0.477					

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero

GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one

CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one

الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ويجب أن يقترب من الصفر
مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح
مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح
* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين
المتغيرات

جدول (4 - 19)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر إدارة الموهبة على الإبداع التقني لشركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية من خلال المسح التكنولوجي كمتغير وسيط

Sig* مستوى الدلالة	Indirect Effect قيمة معامل التأثير غير المباشر	Direct Effect قيم معاملات التأثير المباشر	RMSEA	CFI	GFI	Chi ² المحسوبة	البيان
0.000	*0.352	0.676 إدارة الموهبة على المسح التكنولوجي	0.000	0.918	0.941	47.117	إدارة الموهبة على الإبداع التقني لشركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية من خلال المسح التكنولوجي كمتغير وسيط
		0.521 المسح التكنولوجي على الإبداع التقني					

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero
GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one
CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one

الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ويجب أن يقترب من الصفر
مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح
مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح
* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين
المتغيرات

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

المقدمة : (1 - 5)

النتائج : (2 - 5)

الاستنتاجات : (3 - 5)

التوصيات : (4 - 5)

(5-1): المقدمة

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر إدارة الموهبة على الإبداع التقني ودور الجدارات التكنولوجية في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية، وعليه أفرد هذا الفصل لاستعراض نتائج الدراسة واستنتاجاتها وتوصياتها، كما يلي:

(5-2): النتائج

1. كان مستوى أهمية المشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمها الأساسية في شركات الاتصالات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة متوسطاً.
2. تبين أن مستوى أهمية التعاون في شركات الاتصالات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة متوسطاً.
3. أن مستوى أهمية التطوير والتحسين المستمر في شركات الاتصالات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً.
4. كان مستوى أهمية الاتصال في شركات الاتصالات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفعاً.
5. أظهرت النتائج أن مستوى أهمية المرونة في شركات الاتصالات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفعاً.
6. تبين أن مستوى أهمية المسح التكنولوجي في شركات الاتصالات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة متوسطاً.
7. كان مستوى أهمية خدمة جديدة / تحسين خدمة موجودة في شركات الاتصالات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفعاً.
8. تبين أن مستوى أهمية عملية جديدة / تحسين عملية موجودة في شركات الاتصالات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفعاً.

9. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإدارة الموهبة (المشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمها الأساسية؛ التعاون ؛ التطوير والتحسين المستمر) على خدمة جديدة / تحسين خدمة موجودة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة (0.05).

10. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإدارة الموهبة (المشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمها الأساسية؛ التعاون ؛ التطوير والتحسين المستمر) على عملية جديدة/ تحسين عملية موجودة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة (0.05).

11. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإدارة الموهبة (المشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمها الأساسية؛ التعاون ؛ التطوير والتحسين المستمر) على الاتصال في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة (0.05).

12. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإدارة الموهبة (المشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمها الأساسية؛ التعاون ؛ التطوير والتحسين المستمر) على المرونة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة (0.05).

13. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإدارة الموهبة (المشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمها الأساسية؛ التعاون ؛ التطوير والتحسين المستمر) على المسح التكنولوجي في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة (0.05).

14. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للجدارات التكنولوجية (الاتصال ؛ المرونة ؛ المسح التكنولوجي) على خدمة جديدة / تحسين خدمة موجودة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة (0.05).

15. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للجدارات التكنولوجية (الاتصال ؛ المرونة ؛ المسح التكنولوجي) على عملية جديدة/ تحسين عملية موجودة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة (0.05).

16. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإدارة الموهبة على الإبداع التقني بوجود الجدارات التكنولوجية (الاتصال ؛ المرونة ؛ المسح التكنولوجي) في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة (0.05).

(3-5): الاستنتاجات

1. ان الموهبة كمصطلح تعكس الأداء المتميز وبالتالي فإن الأفراد الموهوبين في المنظمات هم عادة من ذوي الإنجازات والإبداعات المتفردة التي يصعب تقليدها ويعود الفضل في هذه الإنجازات لما يتمتعون به من خصائص وقدرات.
2. إدارة الموهبة أصبحت ضرورة وكياناً لا بد من إنشائه في المنظمات لمواجهة التحديات والتهديدات المستمرة في عالم الأعمال واحتواء المنافسة الشديدة كون هذه الاستراتيجية مهمة لجذب الموهوبين من خارج المنظمة وتطوير قدرات الموجودين في الداخل والمحافظة عليهم واستبقائهم.

3. إن لإدارة الموهبة انعكاسات كبيرة على واقع الأداء المنظمي ومستقبله إذ تسهم في تحقيق مستويات أعلى من الأداء وبالتالي الإبداع وزيادة سرعة تنفيذ التغيير المخطط وربط سياسات إدارة الموارد البشرية بأولويات المنظمة.
4. إن فهم استراتيجية إدارة الموهبة وإدراكها من قبل المنظمات وحسن تطبيقها يتطلب جهوداً استثنائية في مجال الاستقطاب والتطوير والتدريب ودعم الإدارة العليا وفي النهاية سينعكس ذلك على تحقيق عوائد غير ملموسة تقف في مقدمتها تأسيس ثقافة تبني الموهبة أحد عناصر وقيم الثقافة التنظيمية الذي يعني بدوره زيادة منحنى الخبرة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
5. تؤكد أن نجاح إدارة الموهبة يستلزمه متطلبات محددة إذا ما توفرت ستساهم مساهمة فاعلة في تحقيق انعكاسات ايجابية على مستوى أداء المنظمة وسلوكياتها المختلفة وستحقق لها عوائد ملموسة تتعلق بالإبداع التقني.
6. تركز الجدارات التكنولوجية على تكنولوجيا المعلومات التي من خلالها تكون المنظمة قادرة على تحقيق مزايا تنافسية على المدى البعيد، وتمكنها من وضع قرارات مناسبة واستراتيجية تدعم الأداء في مختلف الوحدات الوظيفية.
7. يمثل الإبداع التقني واحداً من التطورات التكنولوجية ضمن التغييرات في بيئة العمل وسوقه من المفترض مواكبته لتقديم ما هو جديد.

(4-5): التوصيات

1. استحداث منهج متكامل باسم (إدارة الموهبة) يدرس على مستوى الدراسات الأولية كمبادئ وعلى مستوى الدراسات العليا كالفلسفة وفكر ليسهم في تأسيس قاعدة مفاهيمية لأهمية الموضوع وضرورياته ويوسع مدارك الطلبة بالأسس العلمية لممارسته.
2. التوسع في البرامج التدريبية كوسيلة لنشر ثقافة إدارة الموهبة من خلال:
 - بناء برامج تدريبية في إدارة الموهبة واستراتيجيتها.

- إقامة ورش تدريبية لتحليل مضامين إدارة الموهبة وأسس ممارستها كمنهاج وفرن ومهنة.
- عقد الندوات التثقيفية لنشر مفاهيم الموضوع واستعراض تجارب الدول العربية وتشخيص مكانم القوة ومواطن الضعف في منظماتها حول إمكانية تجسيد هذا الموضوع.
- تكليف إدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال العربية بالمهام الآتية:
 - أ. إعداد جدول مواصفات الموهبة وخصائصها والتثقيف حولها من خلال:
 1. تشخيص الخصائص والقدرات المطلوب توافرها في الموهوبين.
 2. تحديد مستوى الخبرات والمعارف التي تناسب قدرات المواهب.
 3. تحديد مستوى ونوع الأعمال والمهام التي تتميز بالتحدي العالمي.
 4. فحص السيرة الذاتية للموارد البشرية بدقة وموضوعية.
 - ب. تحديد مستوى ونوع المقابلات والاختبارات اللازمة لاكتشاف الموهبة.
- إجراء مسح لتحديد خزين الموهبة الحالي في الشركات محل الدراسة والحاجة الفعلية منها للعمل على تشخيصها وتطويرها من الداخل أو استقطابها من الخارج.
- تصميم البرامج الحافزة لاستبقاء المواهب والمحافظة عليهم سواء كانت برامج حفز مادية او / ومعنوية .
- 3. رسم خريطة توزيعات المواهب داخل الشركة وفي الشركات الأخرى لوضع الخطط اللازمة للتطوير في الداخل أو استقطاب المواهب من الخارج عن طريق:
 - تحديد أماكن تواجد الموهوبين في أقسام ووحدات المنظمة وأعدادهم وتخصصاتهم وسلوكياتهم .
 - تشخيص مستوى التعاون بين أقسام ووحدات المنظمة للاستفادة من قدرات الموهوبين.
 - تحديد أماكن تواجد الموهوبين في المنظمات المنافسة وأعدادهم وتخصصاتهم وميولهم ورغباتهم ومستوى أجورهم وحوافزهم المادية والمعنوية.
- 4. إجراء دراسات ميدانية لاحقة في المجالات الآتية:
 - تحديد مواصفات الموهوبين من وجهة نظر مديري المنظمات العربية.
 - تشخيص مستوى توافر الموهوبين ودورهم في منظمات الأعمال العربية.
 - إدراك أهمية إدارة الموهبة من قبل مديري المنظمات العربية.
 - تأثير إدارة الموهبة في صياغة استراتيجية المنظمة.
 - علاقة إدارة الموهبة في الأداء التنظيمي.

5. وضع استراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين من العاملين والعمل على تدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة قادرة على استثمار طاقاتها الإبداعية في تطوير الأداء لأن اكتشاف المبدعين يمثل الخطوة الأولى على طريق الإبداع التقني.

6. توفير بيئة عمل فعالة تركز على تكنولوجيا المعلومات التي من خلالها تكون المنظمة قادرة على تحقيق مزايا تنافسية على المدى البعيد لأن التركيز على هذه التكنولوجيا يوفر معلومات تمكن المنظمة من وضع قرارات مناسبة واستراتيجية تدعم الأداء في مختلف الوحدات الوظيفية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية
ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية

1. جاردينر، جون، (2000)، "التميز: الموهبة والقيادة"، ترجمة محمد محمود رضوان، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة.
2. حسن، راوية، (2000)، "السلوك في المنظمات"، الدار الجامعية الأسكندرية.
3. الخفاجي، نعمة عباس، (2005)، "الريادة الاستراتيجية: المظلة - الأصول والقيمة"، المؤتمر العلمي الرابع، الريادة والإبداع: استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات، الفترة 15 - 16 / 3 / 2005.
4. روشكا، الكسندرو، (1989)، "الإبداع العام والخاص"، ترجمة غسان عبد الحي ابو فخر، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، سلسلة عالم المعرفة.
5. عيسى، محمد (1999)، "الإبداع والمبدع والنص الأدبي"، مجلة جامعة البعث، المجلد (21)، عدد(1).
6. الغالبي، طاهر محسن منصور، والخفاجي، نعمة عباس، (2008)، "الفكر الاستراتيجي: قراءات معاصرة"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
7. محمد، قريشي، (2008)، "الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية"، مجلة علوم انسانية، السنة الخامسة: العدد 37: ربيع.
8. المختار الاداري، (2008)، "الفكر الخائب في ادارة المواهب"، الشركة العربية للاعلام العملي (شعاع)، العدد 75: 1.
9. النعيمي، محمد عبد العال ، صويص، راتب جليل ، صويص غالب جميل، (2008)، "إدارة الجودة المعاصرة" ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Abu Bakar, Ahmad Bakeri, (2005), "IT competencies in academic libraries: the Malaysian experience", *Library Review*, Vol. 54 No. 4:267-277
2. Adner R., (2002), "When are technologies disruptive: a demand-based view of the emergence of competition", *Strategic Management Journal*, Vol.23, No.8:667-688.
3. Anand, Gopesh & Ward, Peter T., (2004), "Fit, Flexibility and Performance in Manufacturing: Coping with Dynamic Environments", *Production and Operations Management*, Vol.13, No.4, winter: 369-385.
4. Armstrong, M., (2006), "**A hand book of Human resource management practice**", 10th Edition, Kogan Page, Great Britain, Cambridge University Press.
5. Armstrong, M., (2009), "**A hand book of Human resource management practice**", 11th Edition, Kogan Page, Great Britain, Cambridge University Press.
6. Bassellier, Gevevifeve; Reich, B.H and Basat, Izakbenet, (2001), "Information Technology Competence of Business Managers: A Definition and Research Model", *Journal of Management information System*, Vol. 17, No. 4: 159-182.
7. Berger, Lance A & Berger, Dorothy R, (2004), "**The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People**", McGraw-Hill Companies, U.S.A.
8. Bergeron, F; Raymond, L & Rivard, S, (2001), "Conceptualizing and Analysis Fit in Information Systems Research: An empirical comparison of Perspectives", *Omega*, Vol.29, No.2: 125-142.
9. Bersin, J., (2006), "**Talent Mangement What is it? Why now?**", Sinclair Consulting Inc, Morristown, NJ, USA.
10. Berthon, P.; Mulbert, J.M and Pitt, L.F., (1999), "To Serve or Create? Strategy Oriantations towards Customers and Innovation", *California Management Review*, Vol. 42, No. 1: 37

11. Bhatnagar, Jyotsna, (2007), "Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention", ***Employee Relations***, Vol. 29 No. 6: 640-663
12. Blass, E., & April, K., (2008), *Developing Talent for Tomorrow*, Ash ridge Business School, (BY INTERNET), <http://www.ashridge.org.uk>
13. Brown, C.V & Magill , S.L, (1994), "Alignment of the IS Functions with the Enterprise: Toward a model of antecedents", ***MIS Quarterly***, Vol.18, No.4: 371-403.
14. Byrd, T.A & Turner, D.E, (2000), "Measuring the Flexibility of Information Technology Infrastructure: Exploratory analysis of a construct", ***Journal of Management Information Systems***, Vol.17, No.1: 136-208.
15. Cappelli, P., (2008), "Talent management for the twenty-first century", ***Harvard Business Review***. Vol 86, No 3: 74-81.
16. Carayannis, Elias G & Alexander, Jeff, (2002), "Is technological learning a firm core competence, when, how and why? A longitudinal, multi-industry study of firm technological learning and market performance", ***Technovation***, Vol. 22: 625-643.
17. Cheese, Peter; Thomas, Robert J & Craig, Elizabeth, (2008), "***The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance***", Kogan Page Limited, London & U.S.A.
18. Chen, Yu-fen & Wu, Tsui-chih (2007), "An empirical analysis of core competence for high-tech firms and traditional manufacturers", ***Journal of Management Development***, Vol. 26, No. 2: 159-168.
19. Clake, R. & Winkler, V, (2006), "Change Agenda: Reflections on Talent Management", ***Chartered Institute of Research and Development*** (CIPD), London, March.
20. Collings, D.G & Mellahi, K, (2009), "Strategic Talent Management: A review and research agenda", ***Human Resource Management Review***, Vol.19, No. 4: 304–313
21. Coombs, R.; Green, K.; Richards, A and Walsh, V, (1998), "***Technological Change and Organization***", Edward Elgar Publishing Limited, U.S.A.
22. Craig, E; Thomas, R.J & Pham, C.T, (2008), "Multiplying Talent for High Performance", ***Accenture institute for high Performance Business: Research Report***, U.S.A.

23. Croteau, A.M & Bergeron, F, (2001), "An Information Technology Trilogy: Business Strategy, technological deployment and Organizational Performance", ***Journal of Strategic Information Systems***, Vol.20, No.2: 77-99.
24. Croteau, Anne - Marie & Raymond, Louis, (2004), "Performance Outcomes of Strategic and IT Competencies Alignment", ***Journal of Information Technology***, Vol. 19: 178-190.
25. Daft, Richard L., (2001), "***Organization Theory and Design***", 7th ed., South-Western College Publishing, U.S.A.
26. Davenport, T.H., (1993), "***Process Innovation: Re-Engineering Work through Information Technology***", Boston, Harvard Business Press.
27. Dehning, B & Stratopoulos, T, (2003), "Determinants of a Sustainable Competitive Advantage Due to an IT-enabled Strategy", ***Journal of Strategic Information Systems***, Vol. 12: 8.
28. Dess, G.G.; Lumpkin, G.T & peridis, T., (2006), "***Strategic Management: Creating Competitive Advantages***", Canadian Ed, McGraw-hill Ryerson: U.S.A.
29. Drazin, Robert & Schoonhoven, Claudia Bird, (1996), "Community, Population, and Organization effects on Innovation: Amultilevel Perspective", ***Academy of Management Journal***, Vol. 39, No. 5: 1066.
30. Drucker, Peter, (1998), "The Discipline of Innovation", ***Harvard Business Review***, Nov-Dec: 149.
31. Eisenhardt, K.M & Brown, S.L, (1999), "Patching Restitching business portfolios in dynamic Markets", ***Harvard Business Review***, Vol.77, No.3: 72-82.
32. Eisenhardt, K.M. & Martin, J.A., (2000), "Dynamic Capabilities: What are they?", ***Strategic Management Journal***, Vol.21: 1105-1121.
33. Farley, Cheryl, (2005), "HR's Role in Talent Management and Driving Business Results", ***Employment Relations Today***, Spring:55-60.
34. George, Jennifer M. & Jones, Gareth R., (2008), "***Understanding and Managing Organizational Behavior***", Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
35. Ghung, Sock H; Rainer, Kelly and Lewis, Bruce, (2003), "The Impact of Information Technology Infrastructure Flexibility on Strategic Alignment and Applications

- Implementation”, *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 11: 191-206.
36. Goddard, Jules, (1997), “The Architecture of Core Competence”, *Business Strategy Review*, Vol. 8 No. 1: 43 -52.
37. Green, M (2008), “**Beware and Prepare: the Government Workforce of the Future**”, management Education Group, U.S.A.
38. Hafeez, Khalid & Essmail, Essmail Ali, (2007), “Evaluating organisation core competences and associated personal competencies using analytical hierarchy process”, *Management Research News*, Vol. 30, No. 8: 530-547.
39. Hall, R., (1993), “A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage”, *Strategic Management Journal*, Vol.14: 607-618.
40. Hamel, G. & Prahalad, C.K., (1990), “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, Vol.63, No. 3: 79-91.
41. Hamel, G. and Prahalad, C. (1994), “**The concept of core competence**”, in Hamel, G. and Heene, A. (Eds), *Competence-Based Competition*, Wiley, New York, NY.
42. Hedger, A., (2007), “**Bringing out the Best Four Strategic for Successful Talent Management**”, Work Force Management.
43. Henderson, R. & Cockburn, I., (1994), “Measuring Competence: Exploring firm effects in Pharmaceutical research”, *Strategic Management Journal*, Vol.15: 63-84.
44. Higgins, James M., (1996), “Achieving the Core Competence-It’s As Easy as 1, 2, 3, ... 47, 48, 49”, *Business Horizons*, March-April: 27-32.
45. Hilhorst, C. Smits, M. and Heck, E., (2005), “Strategic Flexibility & its Infrastructure Investment: Empirical Evidence in Two Case Studies”, <http://www.google.com/search>.
46. Jones, Gareth, (1998), “**Organizational Theory**”, 2nd ed., Publishing Company Inc., U.S.A.
47. Kermally, Sultan, (2004), “**Development and Managing Talent: : A blueprint for business survival**”, Thorogood, Rivington Street London EC2A
48. King, A.W. & Zeithaml, C.P., (2001), “Competencies and firm Performance: Examining the Causal ambiguity Paradox”, *Strategic Management Journal*, Vol.22: 75-99.

49. Kotler, Philip and Armstrong, Gary, (1999), "**Principles of Marketing**", 8th ed., Prentice – Hall International, Inc., U.S.A.
50. Kuratko, Donald F., and Welsch, Harold P., (2001), "**Strategic Entrepreneurial Growth**", Inc., U.S.A.
51. Lewis, Robert E & Heckman, Robert J, (2006), "Talent management: A critical review", **Human Resource Management Review**, Vol.16:139–154.
52. Macmillan, Hugh & Tampoe, Mahen, (2000), "**Strategic Management**", Oxford University Press.
53. Maxwell, A. Gillian and MacLean, Samantha, (2008), "Talent management in hospitality and tourism in Scotland Operational implications and strategic actions", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 20 No. 7: 820-830.
54. McGrath, R.G.; MacMillan, I. and Vwnkataraman, S., (1995), "Defining and Developing Competence: A Strategic Process Paradigm", **Strategic Management Journal**, Vol.16: 251-275.
55. Mooney, Ann, (2007), "Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage: What Is the Difference?", **Journal of Education for Business**: 110-115.
56. Osle, H., & Cooper, J., (2005), Structuring HR for maximum Value, www.answerthink.com
57. Phillips, D. R. & Roper, K. O., (2009), "A framework for talent management in real estate", **Journal of Corporate Real Estate**, Vol. 11, No. 1: 10.
58. Piansoongnern, O., Anurit, p.& Bunchapattanasakda, C., (2008), Managing Talented Employees: A Study of Leading Corporation in Europe, **European Journal of Social Sciences**, Vol. 6, No. 1: 70-90.
59. Ravichandran, T, (2007), "IT Competencies, Innovation Capacity and Organizational Agility: Performance Impact and the Moderating Effects of Environmental Characteristics", Submitted to CIST, INFORMS, **Working Paper**.
60. Raybould, J & Sheedy, V, (2005), "Are graduates equipped with the right skills in the employability stakes?", **Industrial and Commercial Training**, Vol. 37, No. 5: 259-263.

61. Romans, J & Lardner, L, (2005), "Integrated talent Management at BD Japan: How a holistic approach to talent Management built a high Performance Culture", ***Strategic HR Review***, Vol.4: 16-19.
62. Rothwell, William J & Kazanas, H. C. (2003), "***The Strategic Development of Talent***", HRD Press Amherst, Massachusetts.
63. Row, Alan J; Richard O. Mason & Karl E. Dickel, (1994), "***Strategic Management: A methodological Approach***" 4th ed., Addison – Wesley Publishing Co. Inc, U. S. A.
64. Schermerhorn, J.R., (1996), "***Management and Organizational Behavior***", 4th ed., New York, John Wiley & Sons, Inc.
65. Schneider, C., (2006), Asopkisticated crop of measurement tools could take guesswork out of human-resources management, ***CFO Magazine***, USA.
66. Scott, S.G. & Bruce, R.D. (1994) "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of individual innovation in the work place", ***Academy Management Journal***, Vol.37, No.3.
67. Sears, David, (2003), "***Successful Talent Strategies: Achieving Superior Business Results Through Market – Focused Staffing***", AMACOM: a division of American Management Association, Broadway, New York.
68. Smith, Audrey B; Wellins, Richard S & Paese, Matthew J, (2007), "***The CEO'S Guide to Talent Management: A Practical Approach***", DDIO: The Talent Management Expert
69. Srivastava, P. & Bhatangar, J., (2008), Talent acquisition due diligence leading to high employee engagement: case of Motorola India MDB, ***Industrial and Commercial Training***, Vol. 40, No. 5 USA.
70. Storey,J., (2007), "***Human Resource Management: A Critical Text***", 3rd ed., Thomson Learning, London.
71. Sweem, S., (2008), "Engaging a Talent management Strategy for the 21st Century: A case Study of How Talent Management is Defined and Initiated", ***Midwest Academy of Management Doctoral Paper Benedictine University***.
72. Thompson, A., & Strickland, J., (1999), "***Strategic Management, Concepts and Cases***", 11th .ed, McGraw Hill.

73. Tippins, Michael J & Sohi, Ravipreet S, (2003), "IT Competence and Firm Performance: Is Organizational Learning A missing Link?", ***Strategic Management Journal***, Vol.24: 745-761.
74. Wei, Y.Q.; Liu, X.M. and Song, H.Y, (2001), "Indigenous innovation growth theory and regional income convergence in China", ***Journal of International Development***, Vol. 13, No. 2: 153–168.
75. Wheelen, Thomas & Hunger, David, (2008), "***Strategic Management and Business Policy***", 11th ed, Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River, U.S.A.
76. Wright, Patrick M., Gary C. McMahan; Blaine McCormick, and W. Scott Sherman, (1998), "Strategy, Core Competence, and HR involvement as determinants of HR Effectiveness and Refinery Performance", ***Human Resource Management***, Vol.37, No.1: 17-29.

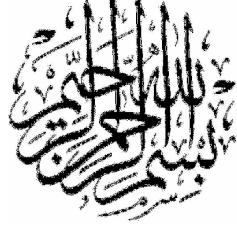
قائمة الملاحق

أولاً: قائمة بأسماء محكمي الاستبانة
ثانياً: أداة الدراسة (الاستبانة)

الملحق (1)
قائمة بأسماء المحكمين

الجامعة	التخصص	اللقب العلمي والاسم	الرقم
الشرق الأوسط	إدارة أعمال	أ.د. نجم عبدالله العزاوي	1
الشرق الأوسط	إدارة أعمال	د. صباح حميد آغا	2
الشرق الأوسط	تسويق	د. لينث الربيعي	3
الشرق الأوسط	تسويق	د. يونس مقداي	4
الشرق الأوسط	تسويق	د. محمد الشورة	5

الملحق (2) أداة الدراسة (الاستبانة)



الأستاذ / دة الفاضل / دة

..... تحية طيبة

تروم الباحثة القيام بدراسة بعنوان " إدارة الموهبة وأثرها على الإبداع التقني ودور الجدارات التكنولوجية: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية"، حيث تهدف الدراسة إلى التعرف على طبيعة إدارة الموهبة والجدارات التكنولوجية في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية وإلى مدى تؤثر إدارة الموهبة على الإبداع التقني ودور الجدارات التكنولوجية في تعزيز أثر إدارة الموهبة على الإبداع التقني في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية. ينبغي الإجابة على أسئلة الاستبانة كافة، وأن تجيب بأفضل ما لديك من معلومات. حيث إن تعاونكم واهتمامكم في التلطف بالإجابة على فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، وبالشكل الذي يعكس واقع حال متغيرات الدراسة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية سيعد مهما في نجاح الدراسة .

نحن نشق بأرائكم وستكون هذه الآراء موضع اعتزاز وتقدير

الجزء الأول الخصائص الديمغرافية

(1) العمر

- | | | | |
|--------------------------|----------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | من 30 – 39 سنة | <input type="checkbox"/> | أقل من 30 سنة |
| <input type="checkbox"/> | 50 سنة فأكثر | <input type="checkbox"/> | من 40 – 49 سنة |

(2) الجنس

- | | | | |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|
| <input type="checkbox"/> | أنثى | <input type="checkbox"/> | ذكر |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|

(3) المؤهل العلمي

- | | | | |
|--------------------------|-----------|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | بكالوريوس | <input type="checkbox"/> | دبلوم |
| <input type="checkbox"/> | ماجستير | <input type="checkbox"/> | دبلوم عال |
| | | <input type="checkbox"/> | دكتوراه |

(4) عدد سنوات الخبرة

- | | | | |
|--------------------------|-----------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | من 6 – 10 سنوات | <input type="checkbox"/> | 5 سنوات فأقل |
| <input type="checkbox"/> | أكثر من 16 سنة | <input type="checkbox"/> | من 11 – 15 سنة |

(5) المسمى الوظيفي

- | | | | |
|--------------------------|----------|--------------------------|------|
| <input type="checkbox"/> | رئيس قسم | <input type="checkbox"/> | مدير |
|--------------------------|----------|--------------------------|------|

(6) الشركة

- | | | | |
|--------------------------|-------|--------------------------|-------|
| <input type="checkbox"/> | أورنج | <input type="checkbox"/> | زين |
| | | <input type="checkbox"/> | أمنيه |

الجزء الثاني إدارة الموهبة

المشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمتها الأساسية

1. يتم مشاركتي بنشاطات الشركة التخطيطية بشكل عام

<input type="checkbox"/> أوافق بشدة	<input type="checkbox"/> أوافق	<input type="checkbox"/> بين بين	<input type="checkbox"/> لا أوافق	<input type="checkbox"/> لا أوافق بشدة
-------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	--

2. الثقة العالية المتولدة في الشركة نتيجة المشاركة العالية في صياغة استراتيجيتها

<input type="checkbox"/> أوافق بشدة	<input type="checkbox"/> أوافق	<input type="checkbox"/> بين بين	<input type="checkbox"/> لا أوافق	<input type="checkbox"/> لا أوافق بشدة
-------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	--

3. يتم فسخ المجال للمشاركة في تحديد مجالات القوة والضعف للشركة

<input type="checkbox"/> أوافق بشدة	<input type="checkbox"/> أوافق	<input type="checkbox"/> بين بين	<input type="checkbox"/> لا أوافق	<input type="checkbox"/> لا أوافق بشدة
-------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	--

4. يتم استشارتي ببنية الشركة التكنولوجية بما يعكس التعرف على كافة متطلبات تحقيق اهدافها

<input type="checkbox"/> أوافق بشدة	<input type="checkbox"/> أوافق	<input type="checkbox"/> بين بين	<input type="checkbox"/> لا أوافق	<input type="checkbox"/> لا أوافق بشدة
-------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	--

5. تم مشاركتي بوضع القيم المؤسسية لشركتي

<input type="checkbox"/> أوافق بشدة	<input type="checkbox"/> أوافق	<input type="checkbox"/> بين بين	<input type="checkbox"/> لا أوافق	<input type="checkbox"/> لا أوافق بشدة
-------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	--

التعاون

6. تدعم الشركة أسلوب العمل التعاوني لإنجاز المهام اليومية

<input type="checkbox"/> أوافق بشدة	<input type="checkbox"/> أوافق	<input type="checkbox"/> بين بين	<input type="checkbox"/> لا أوافق	<input type="checkbox"/> لا أوافق بشدة
-------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	--

7. تشجع إدارة الشركة العمل بأسلوب التعاون

<input type="checkbox"/> أوافق بشدة	<input type="checkbox"/> أوافق	<input type="checkbox"/> بين بين	<input type="checkbox"/> لا أوافق	<input type="checkbox"/> لا أوافق بشدة
-------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	--

8. تقوم إدارة الشركة بتشكيل فرق العمل من مستويات تنظيمية متعددة

<input type="checkbox"/> أوافق بشدة	<input type="checkbox"/> أوافق	<input type="checkbox"/> بين بين	<input type="checkbox"/> لا أوافق	<input type="checkbox"/> لا أوافق بشدة
-------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	--

9. يركز أسلوب العمل في الشركة على فرق العمل المدارة ذاتياً

<input type="checkbox"/> أوافق بشدة	<input type="checkbox"/> أوافق	<input type="checkbox"/> بين بين	<input type="checkbox"/> لا أوافق	<input type="checkbox"/> لا أوافق بشدة
-------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	--

10. تؤكد إدارة الشركة على تشكيل حلقات النوعية

<input type="checkbox"/> أوافق بشدة	<input type="checkbox"/> أوافق	<input type="checkbox"/> بين بين	<input type="checkbox"/> لا أوافق	<input type="checkbox"/> لا أوافق بشدة
-------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	--

التطوير والتحسين المستمر

11. تهدف برامج التدريب في الشركة إلى التأكيد على تطوير إمكانيات العاملين

<input type="checkbox"/> أوافق بشدة	<input type="checkbox"/> أوافق	<input type="checkbox"/> بين بين	<input type="checkbox"/> لا أوافق	<input type="checkbox"/> لا أوافق بشدة
-------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	--

12. فرص التدريب متاحة لجميع الموظفين من مختلف الأقسام

<input type="checkbox"/> أوافق بشدة	<input type="checkbox"/> أوافق	<input type="checkbox"/> بين بين	<input type="checkbox"/> لا أوافق	<input type="checkbox"/> لا أوافق بشدة
-------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	--

13. لدى إدارة الشركة توجه نحو التدريب كفرق عمل وليس كأفراد

<input type="checkbox"/> أوافق بشدة	<input type="checkbox"/> أوافق	<input type="checkbox"/> بين بين	<input type="checkbox"/> لا أوافق	<input type="checkbox"/> لا أوافق بشدة
-------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	--

14. تسود روح التعاون بين الموظفين في الأقسام المختلفة

<input type="checkbox"/> أوافق بشدة	<input type="checkbox"/> أوافق	<input type="checkbox"/> بين بين	<input type="checkbox"/> لا أوافق	<input type="checkbox"/> لا أوافق بشدة
-------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	--

15. تهتم الشركة بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم

<input type="checkbox"/> أوافق بشدة	<input type="checkbox"/> أوافق	<input type="checkbox"/> بين بين	<input type="checkbox"/> لا أوافق	<input type="checkbox"/> لا أوافق بشدة
-------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	--

الجزء الثالث الجدارات التكنولوجية

الاتصال

16. تتوفر في شركتنا بنية تحتية للاتصالات عالية المستوى

<input type="checkbox"/> أوافق بشدة	<input type="checkbox"/> أوافق	<input type="checkbox"/> بين بين	<input type="checkbox"/> لا أوافق	<input type="checkbox"/> لا أوافق بشدة
-------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	--

17. أنظمة المعلومات في شركتنا تشمل كافة مجالات العمل

<input type="checkbox"/> أوافق بشدة	<input type="checkbox"/> أوافق	<input type="checkbox"/> بين بين	<input type="checkbox"/> لا أوافق	<input type="checkbox"/> لا أوافق بشدة
-------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	--

18. نظم المعلومات في شركتنا تُحسن من مناقشات العمل

<input type="checkbox"/> أوافق بشدة	<input type="checkbox"/> أوافق	<input type="checkbox"/> بين بين	<input type="checkbox"/> لا أوافق	<input type="checkbox"/> لا أوافق بشدة
-------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	--

19. تعمل نظم المعلومات في شركتنا على التكامل والتنسيق بين مختلف الوحدات الوظيفية

<input type="checkbox"/> أوافق بشدة	<input type="checkbox"/> أوافق	<input type="checkbox"/> بين بين	<input type="checkbox"/> لا أوافق	<input type="checkbox"/> لا أوافق بشدة
-------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	--

20. تدعم نظم المعلومات المعمول بها في شركتنا عملية الاتصال والتواصل بين مختلف الأقسام

<input type="checkbox"/> أوافق بشدة	<input type="checkbox"/> أوافق	<input type="checkbox"/> بين بين	<input type="checkbox"/> لا أوافق	<input type="checkbox"/> لا أوافق بشدة
-------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	--

المرونة

21. تمتاز نظم المعلومات المستخدمة بقدرة على توفير المعلومات بالرغم من تزايد حجم العمليات التشغيلية

<input type="checkbox"/> أوافق بشدة	<input type="checkbox"/> أوافق	<input type="checkbox"/> بين بين	<input type="checkbox"/> لا أوافق	<input type="checkbox"/> لا أوافق بشدة
-------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	--

22. تتمتع المعلومات بالدقة والموثوقية المطلوبة على الرغم من تزايد حجم العمليات التشغيلية

<input type="checkbox"/> أوافق بشدة	<input type="checkbox"/> أوافق	<input type="checkbox"/> بين بين	<input type="checkbox"/> لا أوافق	<input type="checkbox"/> لا أوافق بشدة
-------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	--

23. تستخدم الشركة أجهزة وبرمجيات متطورة توفر السرعة في الدخول والحصول على المعلومات ويتم تحديثها باستمرار

<input type="checkbox"/> أوافق بشدة	<input type="checkbox"/> أوافق	<input type="checkbox"/> بين بين	<input type="checkbox"/> لا أوافق	<input type="checkbox"/> لا أوافق بشدة
-------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	--

24. توفر نظم المعلومات المستخدمة في الشركة كافة المعلومات التي تلبية حاجات متخذي القرار في جميع المستويات الإدارية

<input type="checkbox"/> أوافق بشدة	<input type="checkbox"/> أوافق	<input type="checkbox"/> بين بين	<input type="checkbox"/> لا أوافق	<input type="checkbox"/> لا أوافق بشدة
-------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	--

25. نظم المعلومات المستخدمة في الشركة تمكن من التنبؤ بالتغيرات البيئية الداخلية والخارجية

<input type="checkbox"/> أوافق بشدة	<input type="checkbox"/> أوافق	<input type="checkbox"/> بين بين	<input type="checkbox"/> لا أوافق	<input type="checkbox"/> لا أوافق بشدة
-------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	--

المسح التكنولوجي

26. يتابع العاملین فی قسم نظم المعلومات كافة المؤتمرات المتعلقة بالنظم والتكنولوجيا

<input type="checkbox"/> أوافق بشدة	<input type="checkbox"/> أوافق	<input type="checkbox"/> بين بين	<input type="checkbox"/> لا أوافق	<input type="checkbox"/> لا أوافق بشدة
-------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	--

27. تشجع إدارة شركتنا وبشكل مستمر على التكامل التكنولوجي

<input type="checkbox"/> أوافق بشدة	<input type="checkbox"/> أوافق	<input type="checkbox"/> بين بين	<input type="checkbox"/> لا أوافق	<input type="checkbox"/> لا أوافق بشدة
-------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	--

28. تشجع إدارة شركتنا على استخدام التكنولوجيا المعاصرة

<input type="checkbox"/> أوافق بشدة	<input type="checkbox"/> أوافق	<input type="checkbox"/> بين بين	<input type="checkbox"/> لا أوافق	<input type="checkbox"/> لا أوافق بشدة
-------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	--

29. لدي شركتنا شبكة معلومات لمتابعة التطورات المعاصرة بالتكنولوجيا

<input type="checkbox"/> أوافق بشدة	<input type="checkbox"/> أوافق	<input type="checkbox"/> بين بين	<input type="checkbox"/> لا أوافق	<input type="checkbox"/> لا أوافق بشدة
-------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	--

30. لدي شركتنا إجراءات رسمية لتقييم التكنولوجيا المعاصرة في مجال الاتصالات

<input type="checkbox"/> أوافق بشدة	<input type="checkbox"/> أوافق	<input type="checkbox"/> بين بين	<input type="checkbox"/> لا أوافق	<input type="checkbox"/> لا أوافق بشدة
-------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	--

الجزء الرابع: الإبداع التقني

خدمة جديدة / تحسين خدمة موجودة

31. بادرت الشركة بطرح خدمات جديدة تلبي حاجات المتعاملين

<input type="checkbox"/> أوافق بشدة	<input type="checkbox"/> أوافق	<input type="checkbox"/> بين بين	<input type="checkbox"/> لا أوافق	<input type="checkbox"/> لا أوافق بشدة
-------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	--

32. قامت الشركة بتهيئة خدمات تتناسب وحاجة عملائها

<input type="checkbox"/> أوافق بشدة	<input type="checkbox"/> أوافق	<input type="checkbox"/> بين بين	<input type="checkbox"/> لا أوافق	<input type="checkbox"/> لا أوافق بشدة
-------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	--

33. حصلت الشركة على براءات اختراع ساعدت على تقديم خدمات جديدة

<input type="checkbox"/> أوافق بشدة	<input type="checkbox"/> أوافق	<input type="checkbox"/> بين بين	<input type="checkbox"/> لا أوافق	<input type="checkbox"/> لا أوافق بشدة
-------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	--

34. سعت الشركة الى اجراء تحسين على خدماتها المقدمة

<input type="checkbox"/> أوافق بشدة	<input type="checkbox"/> أوافق	<input type="checkbox"/> بين بين	<input type="checkbox"/> لا أوافق	<input type="checkbox"/> لا أوافق بشدة
-------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	--

35. اسهمت براءات الاختراع التي حصلت عليها الشركة في ادخال تحسينات على الخدمات الحالية

<input type="checkbox"/> أوافق بشدة	<input type="checkbox"/> أوافق	<input type="checkbox"/> بين بين	<input type="checkbox"/> لا أوافق	<input type="checkbox"/> لا أوافق بشدة
-------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	--

عملية جديدة / تحسين عملية موجودة

36. أجرت الشركة تعديلات في أداء عملياتها خدمة للمتعاملين معها

<input type="checkbox"/> أوافق بشدة	<input type="checkbox"/> أوافق	<input type="checkbox"/> بين بين	<input type="checkbox"/> لا أوافق	<input type="checkbox"/> لا أوافق بشدة
-------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	--

37. اتبعت الشركة سياسات جديدة في مجال وأساليب تقديم خدماتها

<input type="checkbox"/> أوافق بشدة	<input type="checkbox"/> أوافق	<input type="checkbox"/> بين بين	<input type="checkbox"/> لا أوافق	<input type="checkbox"/> لا أوافق بشدة
-------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	--

38. اجرت الشركة تغييرات شاملة في عملية تقديم خدماتها

<input type="checkbox"/> أوافق بشدة	<input type="checkbox"/> أوافق	<input type="checkbox"/> بين بين	<input type="checkbox"/> لا أوافق	<input type="checkbox"/> لا أوافق بشدة
-------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	--

39. أجرت الشركة تغييرات جذرية في استعمال الانظمة الحاسوبية في عملياتها

<input type="checkbox"/> أوافق بشدة	<input type="checkbox"/> أوافق	<input type="checkbox"/> بين بين	<input type="checkbox"/> لا أوافق	<input type="checkbox"/> لا أوافق بشدة
-------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	--

40. إتمدت الشركة أنماط جديدة في إدارة عملياتها

<input type="checkbox"/> أوافق بشدة	<input type="checkbox"/> أوافق	<input type="checkbox"/> بين بين	<input type="checkbox"/> لا أوافق	<input type="checkbox"/> لا أوافق بشدة
-------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	--