

AL- Rafidain
University College

PISSN: (1681-6870); EISSN: (2790-2293)

مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم

JRUCS

Journal of AL-Rafidain
University College for
SciencesAvailable online at: <https://www.jruc.s.iq>

تأثير الاستشراف الاستراتيجي على التجديد الاستراتيجي بوساطة إدارة الموهبة - دراسة استكشافية في البنك المركزي العراقي¹

ا.د. سعدون حمود جثير	راوند نبيل مصطفى
sadoon_1971n@yahoo.com	rawand_nabil@yahoo.com
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد، بغداد، العراق	دائرة مدينة الطب - وزارة الصحة، بغداد، العراق

معلومات البحث	المستخلص
<p>تواريخ البحث</p> <p>تاريخ تقديم البحث: 2022/1/3</p> <p>تاريخ قبول البحث: 2022/2/2</p> <p>تاريخ رفع البحث على الموقع: 2022/12/31</p>	<p>يعتبر تأثير الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق استراتيجيات متجددة توفر للمنظمات فرصة لاستدامة الميزة التنافسية وتأثير إدارة الموهبة في تعزيز ذلك من المواضيع المعاصرة ذات الاهتمام في الإدارة الاستراتيجية، للبحث هدفان رئيسيان، الأول قياس مستويات التطبيق لمتغيرات تشتمل اولاً على الاستشراف الاستراتيجي، من خلال ثلاثة أبعاد هي (قابلية المسح البيئي، قابلية الاختيار الاستراتيجي وقابلية التكامل الاستراتيجي) باعتباره متغير مستقل، وثانياً على التجديد الاستراتيجي، من خلال أربع اليات للتجديد هي (الانتعاش، المغامرة، تجديد الشباب وإعادة الهيكلة) وباعتباره متغير تابع، وثالثاً على إدارة الموهبة من خلال ستة أبعاد هي (تحديد الموهبة، جذب الموهبة، تطوير الموهبة، تفعيل أداء الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة والتقييم والنمذجة). باعتبارها المتغير الوسيط ما بين المتغير المستقل والمتغير التابع. والهدف الرئيسي الثاني، تحديد دور الوساطة لإدارة الموهبة في تقوية تأثير الاستشراف الاستراتيجي على اليات التجديد الاستراتيجي، تم اختيار البنك المركزي العراقي كمنظمة مبحوثة، عليه، تم تقديم نموذج للبحث يتضمن أربع فرضيات أساسية للتأثير بين المتغير المستقل والتابع ودور المتغير الوسيط، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مديلاً لوصف بيانات الدراسة وتفسير العلاقات بينها واستيعاب النتائج الميدانية المحتملة والنتائج عن العلاقات ما بين متغيرات الدراسة المختلفة. تم استعمال الاستبانة كأداة الدراسة الرئيسية، والمقابلات الشخصية المباشرة كأداة سائدة، فضلاً عن الاستعانة ببعض الأبحاث المتعلقة المنشورة في المجلة الخاصة بالمنظمة المبحوثة لتعزيز نتائج الدراسة. وقد تم تحليل بيانات الدراسة عبر مجموعة من البرامج الحاسوبية أهمها (SPSS & AMOS) مقياس ليكرت السباعي لتحديد مستويات تطبيق متغيرات الدراسة وتحديد مقدار الفجوة، ولقياس صدق بناء مقاييس الدراسة، وتحليل علاقات التأثير بينها. بينت نتائج الدراسة وجود مستويات مرتفعة لتطبيق متغيرات الدراسة الثلاثة مع وجود فجوات لأسباب معرفية وتطبيقية، واثبات وجود تأثير ايجابي للمتغير المستقل (الاستشراف الاستراتيجي) على المتغير التابع (اليات التجديد الاستراتيجي) بوساطة (إدارة الموهبة)، و تم إثبات صحة الأنموذج المقدم ضمن المنظمة المبحوثة، واستنتجت الدراسة ضرورة إدخال مناهج الاستشراف الاستراتيجي في الاستراتيجيات الحالية لضمان عملية تجديدها المستمر، أهمية تفعيل التقييم والمراجعة والنمذجة المستمرة في عملية إدارة الموهبة والتنضيج الميداني لليات التجديد، تم تقديم توصيات فكرية وتطبيقية تدعم استدامة مستويات التطبيق المرتفعة للمتغيرات المبحوثة، تجاوز الفجوات في التطبيق، تقوية المؤثرات الايجابية لاختيار آليات تجديد استراتيجي الأفضل لاستدامة نجاح المنظمة المبحوثة.</p>
<p>الكلمات المفتاحية</p> <p>الاستشراف الاستراتيجي، إدارة الموهبة، التجديد الاستراتيجي، القدرات الديناميكية</p>	
<p>للمراسلة:</p> <p>راوند نبيل مصطفى</p> <p>rawand_nabil@yahoo.com</p>	
<p>doi: https://doi.org/10.55562/jruc.s.v52i1.546</p>	

المقدمة

تتسم بيئة منظمات الأعمال اليوم بالتغير السريع والتعقيد بفعل التطورات التكنولوجية والتقنية وثورة الاتصالات، ولا بد لهذه المنظمات من مواكبة هذه التطورات والتكيف معها وإجراء التغييرات المختلفة، وقد تسببت جائحة الكوفيد-19 في تغييرات

¹ مستل من اطروحة الدكتوراه الموسومة "تأثير الاستشراف الاستراتيجي على التجديد الاستراتيجي بوساطة إدارة الموهبة"

واضطرابات واسعة في مجال الأعمال، تحتاج الى عمل سريع لتجديد الخيار الاستراتيجي من خلال استشراف المتغيرات الواعدة، ولكي يكون نتاج المنظمات متميزاً بشكل كاف ويحقق العوائد المخطط لها، لا بد من التركيز على المواهب باعتبارهم المصدر الأكثر فاعلية في تقديم الابتكار والأفكار المحفزة للتجديد المطلوب، لذلك فلقد اكتسبت العلاقة بين مسببات ومردودات تطبيق المتغيرات الاستراتيجية اعلاها اهتمام متزايد بالنسبة للباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية. وضمن هذا الإطار العام سعت الدراسة إلى الإحاطة بالاتجاهات الفكرية المطروحة لفلسفة الاستشراف الاستراتيجي ودور وساطة إدارة الموهبة في تهيئة نتاج معلوماتي وبشري موهوب لتحفيز و تحريك و تصويب و تنضيج الليات مناسبة لتجديد استراتيجية المنظمة، ومن ثم تحديد مستويات التطبيق الميداني للاستشراف الاستراتيجي وإدارة الموهبة وآليات التجديد الاستراتيجي، نحو توفير بيانات ومعلومات عن متغيرات تكنولوجية، إدارية ومالية واعدة لاستيعاب وحيازة فرص واعدة وتقادي خسائر او التعرض لمخاطر متوقعة، وقد تم اختيار القطاع المالي وتحديداً البنك المركزي العراقي، كأبرز منظمات الاعمال العراقية التي تدير العمليات المالية والمصرفية المختلفة داخل العراق بالتنسيق مع منظمات عالمية مثل البنك الدولي وبنفس الوقت يشرف على تنظيم اعمال ومراقبة المصارف الحكومية والخاصة داخل العراق. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، قد تم تقسيم الدراسة إلى أربعة مباحث، يشمل الأول المنهجية وتناول المبحث الثاني المرتكزات الفكرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة الثلاثة وهي الاستشراف الاستراتيجي، إدارة الموهبة وآليات التجديد الاستراتيجي أما المبحث الثالث فقد تم تخصيصه للجانب العملي، ويشمل عرض النتائج وتفسيرها على مستوى المنظمة المبحوثة واختبار فرضيات الدراسة، واخيراً المبحث الرابع قدم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة والتوصيات التي خرجت بها.

المبحث الاول: منهجية الدراسة

1.1. مشكلة الدراسة

كشفت جائحة (الكوفيد- 19) أن قطاع الاعمال يواجه مشاكل مضطربة تتميز بالظهور المفاجئ لأحداث غير متسقة وغير متوقعة وغير متجانسة، اذ تركزت الأضواء على ضرورة تبني مداخل تحليل استراتيجي ذات قدرة على استشعار مؤشرات الانذار المبكر واستغلال البيانات الضخمة المتوافرة حالياً ومستقبلاً وتسخيرها لتبني آليات تجديد بالاستناد الى إدارة الموهبة في منظمات اعمال ما بعد الجائحة، وتتطلب المشكلات المضطربة حلاً جذرية وواسعة الافق تكون قابلة للتكيف ورشيقة وواقعية بشكل كافٍ لدعم هدف أو وظيفة معينة في مواجهة الاضطرابات المستمرة. تتناغم مع مفاهيم الاضطراب والتجديد المطلوب وتقدم أمثلة على استراتيجيات جديدة لضمان استدامة الميزة التنافسية. تأسيساً على ذلك، يرى الباحثان المعضلة الفكرية للبحث كما يلي: ((الاستشراف الاستراتيجي هو الاسلوب أو الاداة التي تستشعر التغيرات الديناميكية في البيئة الخارجية والتي تقدم لنا مؤشرات حيوية لمدى هشاشة منظمات الاعمال وسعيها نحو تبني آليات تجديد استراتيجي ملائمة بالاعتماد على إدارة الموهبة كعملية نظامية وحرحة في تبني تلك الآلية التجديدية)).

1.2. أهداف الدراسة

1. بيان مستوى تطبيق الاستشراف الاستراتيجي، آليات التجديد الاستراتيجي وإدارة الموهبة في عينة الدراسة.
2. بيان تأثير الاستشراف الاستراتيجي على الليات التجديد الاستراتيجي.
3. بيان مدى التأثير المباشر وغير المباشر للاستشراف الاستراتيجي على آليات التجديد الاستراتيجي من خلال إدارة الموهبة كمتغير وسيط.

1.3. أهمية الدراسة

تجمع الدراسة بين متغيرات استراتيجية حاسمة تتمثل بإدارة الموهبة، وآليات التجديد الاستراتيجي وماهية تأثيرهما بالاستشراف الاستراتيجي في منظمة اعمال مالية عراقية (البنك المركزي العراقي) كعينة للبحث، وتأسيساً على ذلك حرصت الدراسة بان يكون منطلق نحو توجيه الاهتمام بشكل أكبر نحو أهمية الاستشراف الاستراتيجي وخاصة بعد جائحة الكوفيد-19 والتي تعد من الموضوعات التي تتطلب اهتماماً كبيراً عالمياً ومحلياً وهي كيفية التصدي لمشكلة تواجه اغلب المنظمات بشكل عام والتي تتمثل بسرعة التغير في بيئة الاعمال، والحاجة إلى التجديد المستمر وفهم تأثير إدارة الموهبة لتحقيق حالة الموائمة والتميز التي تمكنها من الاستمرار بالإيفاء بمتطلبات اعمالها وفهم ماهية الاتجاهات الصحيحة لتجديد صياغة استراتيجيات فعالة.

1.4. متغيرات الدراسة وأبعاد القياس

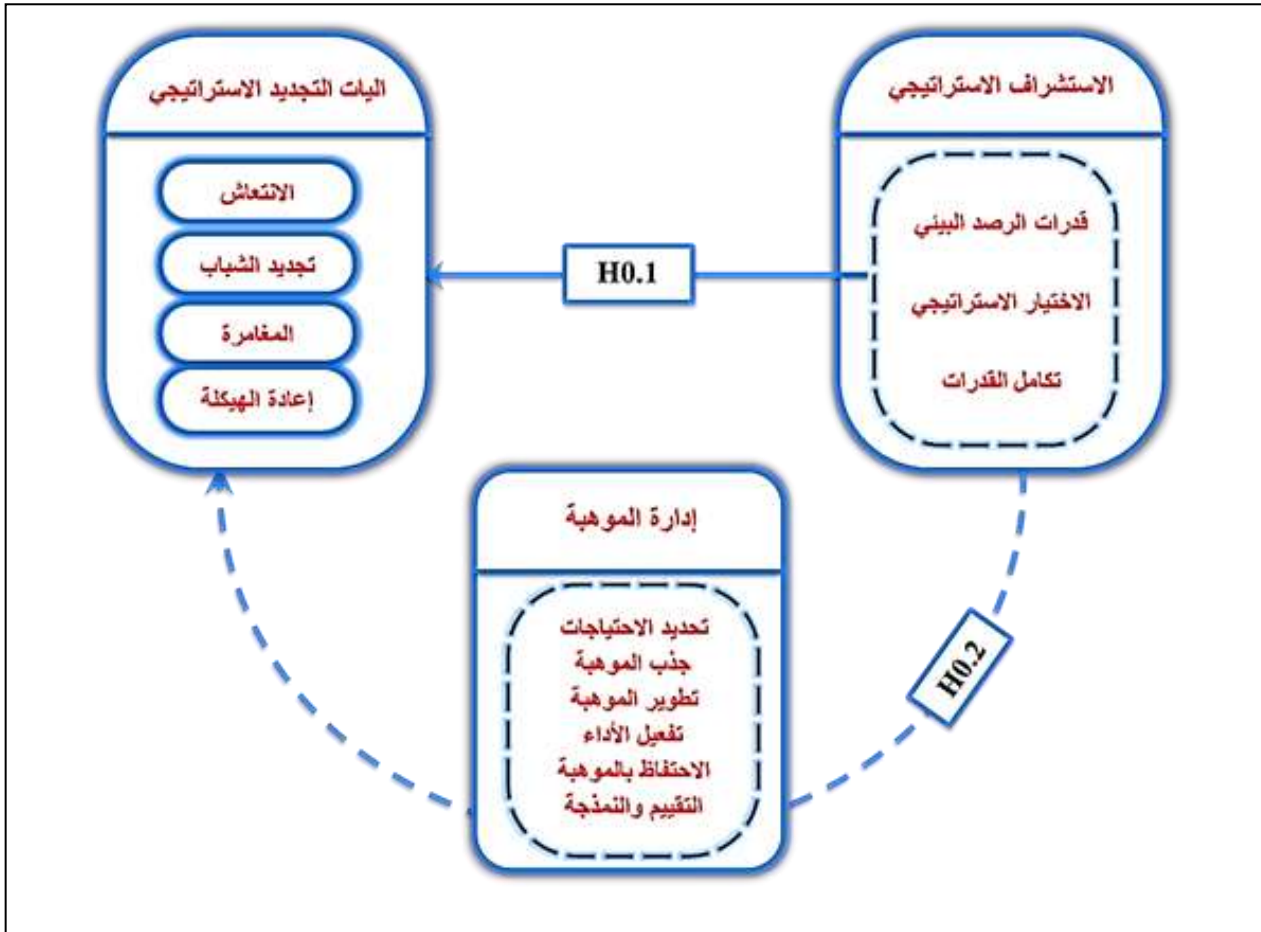
جدول (1): متغيرات الدراسة وأبعاد قياسها

المتغير	ابعاد القياس	المصادر
المتغير المستقل الاستشراف الاستراتيجي	1. قدرات الرصد البيئي	Sarpong 2014, Hassanabadi, 2019
	2. الاختيار الاستراتيجي	
	3. تكامل القدرات	
المتغير التابع التجديد الاستراتيجي	1. آلية الانتعاش	Fuller & Volberda, 1997
	2. آلية تجديد الشباب	
	3. آلية المغامرة	
	4. آلية إعادة الهيكلة	

Cheese et al., 2008 Eghbal et al., 2017	1. تحديد احتياجات ومصادر المواهب	المتغير الوسيط إدارة الموهبة
	2. جذب المواهب	
	3. تطوير المواهب	
	4. تفعيل أداء المواهب	
	5. الاحتفاظ بالمواهب	
	6. تقييم ونمذجة إدارة الموهبة	

1.5. نموذج الدراسة

تم وضع نموذج افتراضي للدراسة ليكون صورة معبرة عن مجموع علاقات التأثير الرئيسة والفرعية بين المتغيرات المبحوثة المكونة لواقع الدراسة والتي خضعت للاختبار على وفق مشكلة الدراسة والأهداف المطلوب تحقيقها كما في الشكل (1).



شكل (1): نموذج الدراسة الافتراضي

1.6. فرضيات الدراسة

صيغت الفرضيتان في ضوء نموذج الدراسة وتساؤلات الدراسة التي ستخضع للاختبار وعندها سوف تثبت صحتها من عدمه.

➤ الفرضية الأولى:

H.1: يوجد تأثير مباشر ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل الاستشراف الاستراتيجي (قدرات الرصد البيئي، الاختيار الاستراتيجي، تكامل القدرات) على المتغير التابع آليات التجديد الاستراتيجي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في عينة الدراسة.

➤ الفرضية الثانية:

H.2: يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل الاستشراف الاستراتيجي (قدرات الرصد البيئي، الاختيار الاستراتيجي، تكامل القدرات) على المتغير التابع آليات التجديد الاستراتيجي من خلال وجود المتغير الوسيط إدارة الموهبة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في عينة الدراسة.

1.7. الأساليب الإحصائية وأسلوب جمع البيانات

- أ. **الاستبانة:** تم اعداد الاستبانة وفقاً لمتغيرات ومقاييس الدراسة وتوزيعها على مجتمع الدراسة.
- ب. **مقاييس النزعة المركزية:** الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التكرارات، النسب المئوية. وقد تم استخدام هذه الأساليب لوصف آراء المستجيبين، وتحديد التفاوت في الاتفاق حول فقرات الاستبانة، وتحديد مدى التشتت في الاستجابة عن الوسط الحسابي لها.
- ج. **النمذجة البنائية:** تم بناء النموذج الخاص بالدراسة الحالية عبر برنامج (Amos) للتأكد من صلاحيته لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة وتحقيق هدف الدراسة.
- د. **معامل الانحدار البسيط والمتعدد:** تم استخدامه لتحديد أثر مجموعة المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة وأبعادها. وكذلك تحديد أثر المتغير التفاعلي من عدمه في العلاقة بين مجموعة المتغيرات المستقلة والتابع.
- هـ. **معامل (Cranach's Alpha):** للتحقق من سلامة أداة الدراسة وقدرتها على تحقيق هدف الدراسة.
- و. **مقياس (Seven-Point Likert):** لقياس مستويات استجابات المبحوثين.

1.8. مجتمع وعينة الدراسة: تم اختيار البنك المركزي العراقي كمنظمة للدراسة بعد اجراء المسح الاولي و تم اختيار عينة الدراسة من 150 موظفاً من المدراء بمختلف الاختصاصات الإدارية.

المبحث الثاني: الجانب النظري**2.1.1 الاستشراف الاستراتيجي**

اوضح (Slaughter, 1995:2) بان الاستشراف ميزة بشرية تسمح بتحديد الإيجابيات والسلبيات لتقييم مسارات العمل المختلفة واستثمار المستقبل الممكن على كل مستوى مع ما يكفي من الواقع والمعنى لاستخدامها كأدوات مساعدة في صنع القرار، لكنه أيضاً يرى الاستشراف كعملية تحاول توسيع حدود الإدراك من خلال تقييم الآثار المترتبة على الإجراءات والقرارات الحالية، الكشف عن المشاكل وتجنبها قبل حدوثها (أي الإنذار المبكر والتوجيه)، والنظر في الآثار الحالية المحتملة وصياغة استراتيجية استباقية، يرى (Buehring & Bishop, 2019:414) ان الاستشراف الاستراتيجي يدور حول رؤية المستقبل بشكل مختلف بطرائق لوصف أنواع المستقبل المتوقع على وفق بيئة الأعمال الخارجية على أساس الاتجاهات والشكوك بشكل يسمح لصانعي القرار الاستراتيجي الجديد تخيل الاحتمالات والنتائج المستقبلية المختلفة وبالتالي، فإن عصر الاستشراف يتعد عن التنبؤ، ويقدم أوصاف المستقبل المتعددة والافتراضية، واكد (Adegbile et al., 2017:6) انه لا يوجد تعريف مقبول على نطاق واسع للاستشراف الاستراتيجي ولكن هناك العديد من التعريفات المتداخلة حاول الباحثون من خلالها وضع تصور استراتيجي للاستشراف لتحديد نمط تفسيري، فمن منظور تكنولوجي، هو يمثل محاولة منهجية للنظر في مستقبل العلوم والتكنولوجيا على المدى الطويل بهدف تحديد المجالات الاستراتيجية التي من المرجح أن تؤدي إلى أكبر قدر من الاقتصاد والمنافع الاجتماعية (Martin, 1996:158). من منظور تنظيمي، هو القدرة على توقع الأحداث قبل حدوثها، مما يؤهل المنظمات للتعامل مع المستقبل وهذا يعني أن الاستشراف الاستراتيجي يربط بين الماضي والحاضر والمستقبل، وينبثق من البناء على الماضي، وملاحظة الحاضر والنظر إلى المستقبل، وترتبط المنظمات بعملية التعلم التنظيمي الذي تحتاجه (Adegbile et al., 2017:7). من منظور العملية، فالاستشراف يؤكد على وجود العديد من الخيارات المستقبلية الممكنة للاستثمار، وقد طورت مجموعة من وجهات النظر حول السبل الممكنة التي يمكن أن يتطور بها المستقبل من خلال ثلاث مراحل. الأولى مقارنة وتلخيص المعلومات المتوفرة ونتاج المعرفة الاستشرافية، الثانية تشمل الترجمة والتفسير من هذه المعرفة لإنتاج فهم لآثارها على المستقبل والثالثة التقييم للإنتاج التزام بالتجديد والتطوير (Horton, 1999:5).

2.1.2 مناهج الاستشراف الاستراتيجي

تمت ملاحظة الاختلافات عند مراجعة مناهج الاستشراف الاستراتيجي في ظل مختلف التيارات البحثية وتصوراتها وكذلك من خلال قراءة توجهات تفسيرات الماضي والحاضر والمستقبل، إذ هناك اختلافات دقيقة في طريقة المفهوم وتحديده وتنظيره، كما موضح في المناهج الآتية.

• منهج التنبؤ: Forecasting approach

يمثل النظرة التقليدية للاستشراف الاستراتيجي كتنبؤ لـ المستقبل المجهول. بشكل عام، يعتمد على التقدير الخطي للمستقبل، وكثيراً ما يتشكل من خلال التخطيط الاستراتيجي، إنه يستخدم تقنيات التنبؤ التقليدية هذا التيار البحثي يقدم الاستشراف الاستراتيجي كقدرة على استخدام التقنيات الكمية للتنبؤ بالمسارات التكنولوجية، والكشف عن الاتجاهات ذات الاهتمام في بيئة الاعمال وتأثيرها المحتمل على القدرة التنافسية المستقبلية للمنظمات. (Sarpong et al., 2014:162).

• منهج التداخل المرحلي: Episodic intervention approach

يكون الاستشراف الاستراتيجي نتيجة مشتقة من ممارسات الاستشراف التنظيمي الخاص بأعمال المنظمة. في هذا الصدد يتم تطوير الاستشراف الاستراتيجي باعتباره الدواء الشافي للصعوبات الاستراتيجية التي تواجه المنظمات ويستخدم سيناريو التخطيط

كمنهجية مستقبلية ويركز بشدة على رؤية المستقبل المعقول حول المسارات التكنولوجية، والاتجاهات الاقتصادية لتجسيد ممارسات الاستشراف التنظيمي وتطوير التعليم التنظيمي الذي يتطلبه هذا المنهج (Heijden, 1996:26).

• منهج الممارسة: Practice approach

أكد (Wahrens & Riis, 2010:329) بأنه في بيئة أعمال مضطربة حيث التغييرات يصعب وصفها مسبقاً، ظهر تحول في التعامل مع الاستشراف الاستراتيجي باعتباره طريقة مستمرة للتفكير حول المستقبل في المنظمة، وليس مجرد تداخل مرحلي، في هذا المنهج يعاد توجيه الاستشراف الاستراتيجي كنتيجة للأعمال الإبداعية ويصور الاستشراف الاستراتيجي في هذا المنهج على أنه حزم من الإجراءات والممارسات البشرية في سياق موجه نحو التقييم الإبداعي وإعادة تشكيل مصادر الإمكانيات إلى موارد مستقبلية ونتائج مثمرة.

• المنهج التكاملية: Integrated perspective

يعتمد هذا المنهج على فهم القدرات التنظيمية لتطوير تكامل الاستشراف الاستراتيجي، فتكون الممارسات التنظيمية اليومية، وأساليب الاستشراف، وتمارين التوقعات المستقبلية للمنظمات ليست متبادلة وحصرية، إذ تمثل جميع السلوكيات عالية المستوى والمتعلمة والنمطية والمتكررة التي يمكن للمنظمة أن تؤدي أداءً أفضل من منافستها ولذلك فإن الإطار التكاملية يركز على الميزات التنظيمية والروتين المتكرر والمتطور مع الزمن (Sarpong et al., 2014:164)، وقد تحاول بعض أعمال الاستشراف تحدي الافتراضات لدعم كيفية تحليل الاتجاهات المستقبلية وتفسيرها.

2.1.3 ابعاد قياس الاستشراف الاستراتيجي

من أجل معرفة المرتكزات الأساسية للاستشراف الاستراتيجي لا بد من التركيز على ابعاده والتي اختلفت ما بين الباحثين في تناولها فكل باحث قد انطلق في تحديد ابعاد القياس المختارة بما يحقق هدف الدراسة وفرضياتها والمنهجية التي عالجت بها الموضوع وطبيعة بيئة الاعمال وموقع التطبيق الميداني للدراسة، سيتم توضيح ثلاث من القدرات التنظيمية كأبعاد لقياس الاستشراف الاستراتيجي، سبق ان استخدمت من قبل باحثين كما مذكور بالجدول (1)، وكما يلي:

• قدرات الرصد البيئي

إن قدرات الرصد البيئي تتمثل بالتحسس النظامي لبيئة الاعمال الخارجية والداخلية للتعرف على القوى الحاكمة الرئيسة، والتقنيات، والموقف من المنافسين الرئيسيين، وتنظيم العمليات التي تقود التغيير، ويجب أن يتم توظيفها لمعرفة اتجاهات التغيير (Rohrbeck & Bade, 2012:5). وتمثل قدرات الرصد البيئي حلقة وصل بارزة بين نشاطات جمع المعلومات مثل الذكاء التنافسي وذكاء الأعمال وهو يؤسس لطريقة أولية للتعلم التنظيمي، وهو يمثل أيضاً شبكة لصيد المزيد من المعلومات وتحليلها حول كل قطاع في البيئة الخارجية والذي يمكن إن يساعد الإدارة لوضع الخطط لمستقبل المنظمة فهي بذلك لا تغطي فقط (المنافسين والمجهزين والزبائن)، ولكن تتضمن أيضاً التوجهات التكنولوجية والقيود الاقتصادية والبيئة السياسية والتشريعية والاجتماعية والديموغرافية. وهناك خمس ممارسات للرصد البيئي وهي: تحديد مجال الاستكشاف، الاستمرار في جمع المعلومات ذات الصلة من مصادر منتشرة وذات مصداقية، تحديد إشارات التغيير التي توفر الاستشراف للتغيرات المحتملة التي يمكن أن تؤثر على المنظمة، دمج المعلومات الخارجية والداخلية في إطار ولغة مشتركة وإنشاء مستودع معلومات مفيد ويمكن الوصول إليه. وهناك خمسة مستويات لدرجة نضج ممارسات قدرات الرصد البيئي وهي: الأول عند الحاجة، الثاني إدراك الأهمية، الثالث توفر القدرة الخبيرة، الرابع الممارسة الناضجة، الخامس العالمية (Grim, 2009:75).

• قدرات الاختيار الاستراتيجي

يرى (Hassanabadi, 2019:67) انها تتشكل من خلال ثلاثة مكونات وهي اولاً: التحليل للبيانات التي تم جمعها حول الظروف المستقبلية، ثانياً: الرؤية وتتشكل من خلال أهداف وقيم وطموحات أصحاب المصلحة وتتبع الافتراضات الأساسية والمبادئ والقيم المعتمدة، الحرص على تبني المنظور المتطور للمنظمة ثم خلق رؤية ملهمة ومحفزة لكل المنظمة، ثالثاً: التخطيط ويتضمن فحص الاستراتيجيات الممكنة لتحقيق الأهداف والتوسع في خطط النشاط مما يعزز التطور في اتجاه استراتيجية جديدة للمنظمة. قدرة الخيار الاستراتيجي الديناميكية تمكن المنظمات من تحسس اتجاهات الاعمال أسرع من المنافسين واكتساب فهم أعمق لتأثيرات هذه الاتجاهات. وأنها تهدف إلى تعزيز القابليات لتوقع الأحداث، لتشكيلها وبالتالي تعزيز قدرة المنظمة على التعلم والابتكار قبل منافسيها.

• تكامل القدرات

تعرف بأنها عملية تتمثل ببناء قابليات جديدة داخلية وعملية تكاملها بشكل يتوافق مع ما هو مطلوب لتحقيق اهداف المنظمة وأنها النشاط الذي تقوم به المنظمة للحصول على موارد جديدة واستيعابها وتطويرها مثل عمليات دمج وتطوير القدرات الحالية، أو الاستحواذ، التحالفات والتعلم للحصول على المعارف الجديدة. النجاح بتكامل القدرات تعتمد على مدى تعزيز كبار المديرين للثقافة التنظيمية لخلق رؤية أوسع للقدرات، كما أن إجراءات التنسيق الفعال أمر حيوي لتحقيق الكفاءة كمزيج من المعرفة الجديدة. والقدرة على الاتصالات الرسمية بالإضافة إلى الاتصال غير الرسمي الذي يوضح الفعالية وعدم تشتت المعلومات ورؤى

المستقبل. تم استخدام مقياس مكون من ثلاثة عناصر لقياس التنسيق هي: قدرة العاملين في كل وحدة لإنشاء والحفاظ على شبكات التواصل والتنسيق مع الآخرين بطريقة رسمية وغير رسمية والمشاركة مجانية للمعلومات. وأن القابليات التي يتم بناؤها أو اكتسابها تطلب إعادة دمجها وإعادة تشكيلها مع القابليات الموجودة أصلاً في المنظمة وأن إعادة الدمج تعني تضمين القابليات الجديدة في المنظمة وربطها في القابليات الجديدة أصلاً (AkweI, 2007:38).

2.2. إدارة الموهبة

مفهوم إدارة الموهبة يعاني من القيود النظرية والعملية، ولا يتمتع بدعم نظري ثابت وواضح، من خلال البحث في المصادر العلمية، تختلف تعريفات الموهبة، تكون الاختلافات بفهم اتساع النطاق، اذ شدد كل من (Silzer & Dowel, 2010:18) على أن معنى إدارة الموهبة يتمثل بالمجموعة المتكاملة من العمليات والبرامج والمعايير الثقافية في المنظمة تم تصميمها وتنفيذها لجذب المواهب وتطويرها ونشرها والاحتفاظ بها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتلبية احتياجات العمل المستقبلية، يمكن تعريف إدارة الموهبة الاستراتيجية بأنها أنشطة وعمليات تتضمن تحديداً منهجياً للمناصب الرئيسية التي تساهم بشكل مختلف في الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، وتطوير مجموعة من المواهب ذات الإمكانيات العالية وشاغلي الوظائف عالية الأداء لملء هذه الأدوار، وتطوير بنية متميزة للموارد البشرية لتسهيل شغل هذه المناصب بكفاءة شاغلي الوظائف وضمان التزامهم المستمر تجاه المنظمة. بين (العنزي والدليمي، 2016:85)، بأن إدارة الموهبة تفاعل مجموعة من العمليات المنظمة، لاستراتيجية عمل مدروسة، تركز على تخطيط احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الأفراد ذوي تعمل وفق المواهب المطلوبة، والعمل على جذبها وتطويرها وتوجيهها والمحافظة عليها بصورة تدعم استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وتتسجم مع توجهات المنظمة الاستراتيجية. هناك اتفاق على أن إدارة الموهبة هي تنفيذ استراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة والاستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية.

2.2.1. توجهات استراتيجيات إدارة الموهبة

قدم كل من (Rudhumbu & Maphosa, 2015:24-25) وصفاً لمجموعة من استراتيجيات إدارة الموهبة التي تساعد المنظمات في إدارة مواهبها بفعالية، وهي:

• استراتيجية ربط إدارة الموهبة بالنمو

تهدف للمساعدة في إدارة النمو التنظيمي بفعالية من خلال مجموعة من الإجراءات الإدارية لتحقيق أقصى قدر من تعظيم الإنتاجية والحرص على توفير الاتصالات المنتظمة بين الأقسام والأفراد، والتغذية الراجعة التي تعمل على تحسين أداء العاملين لمهامهم على أن تقوم إدارة المنظمة بتوفير فرص مناقشة، وقياس، وتحسين أداء العاملين الذي يعد عاملاً أساسياً للنمو، ضمان كفاية الموارد اللازمة للحفاظ على التزام العاملين، يكون ذلك عن طريق تعيين الأفراد في المواقع الوظيفية بما تتناسب مع مهاراتهم ومعارفهم، ومن الأفضل أن تكون ممكنة التنفيذ والقياس وتحقق تحفيز العاملين لضمان الأداء الإنتاجي المحقق للنمو (Lavania et al., 2011:7).

• استراتيجية ربط إدارة الموهبة بالمشاريع الجديدة

تتضمن اجراءات إدارة الموهبة المهمة في نجاح المشاريع الجديدة من خلال مركزية هيكلية العاملين من خلال تطوير قسم الموارد البشرية، ووجود قاعدة بيانات دقيقة عن العاملين وإاحتها، ووجود استراتيجية فاعلة للتوظيف التي تحدد بوضوح الحاجة من التوظيف للمشروع الجديد، وكيف ومتى يتم التوظيف، وتأكيد مشاركة الجميع في تحقيق الأهداف، ووجود الاتصالات التي تستخدم لمساعدة العاملين على فهم رؤية المنظمة، واستخدام إدارة الأداء، والتدريب والتغذية الراجعة للحفاظ على تركيز جميع العاملين، وإعطاء مكافآت للعاملين عن نتائج ملموسة وقابلة للقياس والاحتفاظ بأفضل المواهب من خلال خطط التطوير الوظيفي (Success Factors, 2013:4).

• استراتيجية ربط إدارة الموهبة بالكفاءة

تعني القيام بالمزيد من الانجازات وبكلفة أقل، من أساليب تحقيق ذلك هو الموازنة الأجور المناسبة، وتوظيف أفضل المواهب ذات الكفاءة المطلوبة، إذ يساعد هذا المنظمة على توفير كلف استبدال العاملين؛ ويؤثر ذلك بشكل إيجابي على الإنتاجية، وحصول العاملين على المعلومات (Success Factors, 2013: 05).

• استراتيجية ربط إدارة الموهبة بالإبداع

تعتمد على انجاح تعامل العاملين مع الإبداع، لمساعدة المنظمة في تحقيق الاهداف المطلوبة من خلال توظيف الافراد المناسبين القادرين على التحدي، وتغيير طرائق عمل الأشياء، والتركيز على تطوير المهارات داخلياً، ودعم ثقافة الريادية والتعلم المستمر الذي يحفز العاملين على معالجة المشاكل الصعبة من خلال التفكير الإبداعي، ومكافأة العاملين الذين يأتون بأفكار مبتكرة؛ فهذا يحسن مشاركة العاملين، ويحفز الأداء، ويعزز الاحتفاظ بأفضل المواهب، ويُنبئ الفرق التعاونية (زكي، 2018:231).

2.2.2. أبعاد قياس إدارة الموهبة

استخدمت الدراسة أنموذجاً شاملاً قدمه (Cheese et al., 2008:57) الذي يشمل خمسة مكونات رئيسية تغطي بشكل غير مباشر نماذج أخرى، وهي تحديد احتياجات المواهب، جذب المواهب، تطوير المواهب وتفعيل أداء المواهب، تقييم ونمذجة نتائج إدارة الموهبة. ولقد تم تعزيزه بإضافة مكون سادس هو الحفاظ على المواهب، قدمه (Eghbal et al., 2017:86)، وفيما يأتي توضيح لأبعاد قياس متغير إدارة الموهبة المستخدمة في هذه الدراسة:

• تحديد الاحتياجات من المواهب

تحديد عدد الموظفين والكفاءات والمهارات اللازمة للوصول الفعال لأهداف بعيدة المدى. الأهم من ذلك كله، أن هذا ينطوي على تحليل وفهم واضح لما هو متاح من المنظمة المواهب، وتحديد الوظائف ووصف المهام الرئيسية وتوصيفها والمؤهلات المرغوبة يتم تحديدها، وأوضح (Cheese et al., 2008:59) بأنه عن طريق ربط استراتيجية المنظمة بنوع وطبيعة المواهب الوظيفية المتوفرة يعني تقدير فجوة المواهب بين ما تمتلكه المنظمة من مواهب وما تتطلبه الخطة الاستراتيجية منها، ثم العمل على سد هذه الفجوة من خلال التعيينات الجديدة أو تأهيل موارد موهوبة داخل المنظمة.

• جذب المواهب

يرى (عباس، 2013:139)، بأن هناك مصادر رئيسية لاكتشاف المواهب، وهما المصادر الداخلية، أو المصادر الخارجية والأسلوب الشائع هو المزج بين الأسلوبين لاكتشاف أفضل الكفاءات من بين الموارد المتوفرة داخلياً وخارجياً مع مراعاة الكلف. كما من الضروري ان تتحدد العوامل التي تؤخذ في الاعتبار لجذب وكسب المواهب، بأن يتم التعيين والاختيار للعاملين على أساس المهارات الطبيعية والمكتسبة والمحددة في الوصف الوظيفي، وتأكيد ارتباط هذه الكفاءات بالتوصيف الوظيفي، وتحديد الكفايات الأساسية المطلوبة التي يمكن أن تساعد في اختيار أفضل العاملين.

• تطوير إمكانيات المواهب

تعني القدرة على التطوير المستمر للفرد والمعرفة الجماعية والمهارات والأنماط السلوكية لتحسين القدرات العامة للمنظمة ككل. وبعبارة أخرى تنمية المواهب من أجل حصول الموظفين باستمرار على مهارات جديدة، وتوسيع الفرص المتاحة لهم وإعدادهم لقبول الأدوار الجديدة والمسؤوليات، وتركيزها على جعل إمكانيات الموظفين تتماشى مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، والذي ينطوي على تحديد احتياجات المواهب بناءً على أهداف المنظمة، المهم في هذه المرحلة هو الدعم التنظيمي من خلال إنشاء مسارات وظيفية جيدة وفرص للنمو، يتم النظر في جميع طرائق التنمية المهنية، مثل: التدريب، والتوجيه، والإرشاد عند إعداد خطة التنمية المهنية للمرشح، ويكون نشاط النمو مختلفاً بالنسبة لكل طريقة مطلوبة للتطوير، فالخطأ الأكبر إهمال التنمية المهنية للمواهب الفردية بسبب الأعمال اليومية. ومن ثم ينبغي عند تعيين المرشحين للوظائف المناسبة أن يتم دعمهم لزيادة معارفهم ومهاراتهم وإعدادهم للمناصب المطلوبة (زكي، 2018:231).

• تفعيل أداء المواهب

تعني الاستخدام الاستراتيجي للمواهب ليكون الموظفون المناسبون في المناصب الضرورية في الوقت المناسب، مما يسمح للمنظمة بتنفيذ استراتيجياتها بشكل فعال والاستعداد للتحديات والفرص المستقبلية، وبعد تقييم الأداء والتنبؤ بالإمكانيات يتم تحديد مجموعة العاملين الموهوبين، ويتم تكوين ما يعرف بمجمع المواهب، ثم يتم تحديد معايير يمكن استخدامها لتصنيف الموهوبين والتي يمكن تقسيمها إلى ثلاث مجموعات: أفضل المواهب، والمواهب، والمواهب المحتملة (Horvathova, 2011:42).

• الاحتفاظ بالمواهب

عملية ادامة عمل المورد البشري الموهوب والمطور داخل المنظمة، ومن بين العوامل المؤثرة على الاحتفاظ بالمواهب في المنظمات توضيح قيم العمل والاهتمام بها، وضمان إتاحة الفرص للتعليم والتنمية، والتقدم المهني، مع التأكيد على إحداث التوازن بين الحياة المهنية والخاصة للعاملين الموهوبين، وتوضيح الأدوار الوظيفية بمرونة تامة، وتأكيد جودة ظروف العمل، وتوفير الإحساس بالتقدير والاحترام، وتقديم الأجور الكافية والأمان الوظيفي، وتنمية المسؤولية الاجتماعية، إذ أن زيادة الترابط العاطفي والفكري يضمن أداء العمل، التنظيم والارتباط، التمسك بالوظيفة. إذ أن المنظمة يجب أن تطور وتعزز مثل هذه المشاركة وهذا يتطلب علاقة عمل وطيدة بين صاحب العمل والموظفين ويقوي ذلك الاحتفاظ بالمواهب والدافعية في العمل، والاهتمام بفرص التقدم المهني والتطور في الوظائف (Fatol & Draghici, 2020:86).

• القياس والنمذجة

هي أكثر عامل يدعم دورة أو إدارة الموهبة، قوة إدارة الموهبة في هذا النموذج تكمن بعملية تكامله الديناميكي للطلب على المواهب، وتحديدتها واكتشافها وتطويرها ثم استخدامها والحفاظ عليها، للتأكد من صواب خطوات إدارة الموهبة الاستراتيجية يجب الحصول على التغذية المرتدة القصيرة وعدم الاقتصار على تقويمات الأداء السنوية، أن التغذية الراجعة تفيد في الاحتفاظ بمستوى الأداء العالي وتعزيز السلوك الإيجابي، وتوفير فرص النمو والتطوير؛ من أجل كسب مهارات ومعارف جديدة مفيدة للجامعة، وإتاحة الفرص للعاملين للتعرف بأنفسهم على مدى أهمية عملهم وتقديم التقدير المناسب لهم، وتأكيد الإرشاد المطلوب وتطويره،

وتوفير بيانات دقيقة عن اهم معوقات كل مرحلة من مراحل إدارة الموهبة لإيجاد حلول وتدابير سريعة لتداركها في المرات اللاحقة (Horvathova, 2011:52).

2.3. آليات التجديد الاستراتيجي

2.3.1. مفهوم آليات التجديد الاستراتيجي

يعني تجديد أو استبدال سمات المنظمة التي لديها القدرة على التأثير بشكل كبير على آفاقها على المدى الطويل، إذ يشير مصطلح "السمات" إلى تلك التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بمنظمة معينة مثل المنتجات والقدرات والأهداف. التجديد الاستراتيجي يكون ضرورياً عندما تكون الأنشطة والمخرجات الحالية غير كافية لتلبية الأهداف الاستراتيجية الأساسية للبقاء والبقاء على المدى الطويل. وان التجديد الاستراتيجي هو "رحلة مستمرة وتفاعلية مع التغييرات في بيئة الاعمال بدلاً من التحول المنفصل من حالة إلى أخرى، ويتفق مع ما قدمه (Volberda et al., 2001:161). إذ إن البحث في التجديد الاستراتيجي يركز على أربعة مجالات رئيسية، الأولى، يفحص دور المحفزات البيئية في التجديد الاستراتيجي بما في ذلك التغيير احتياجات الزبائن، الثاني، بحث العلاقة بين العوامل التنظيمية والتجديد الاستراتيجي. وتشمل هذه فحوصات الترابط بين العوامل التنظيمية والإدارة العليا وتركز المجموعة الثالثة من الدراسات حصرياً على المهارات الأساسية وتغييرات القدرات اللازمة للتجديد الاستراتيجي مثل تكيف تطوير المنتج العمليات، اعتماد تقنية جديدة واكتساب قابليات ومهارات جديدة. بينما المجموعة الرابعة تركز في البحث في العمليات الأساسية المساهمة في التجديد الاستراتيجي بما في ذلك التعلم، وتطوير القدرات وتجديد القدرات، كما تهدف مجموعة الابحاث المشار اليها أعلاه لفهم كيفية تبلور عملية التجديد الاستراتيجي عبر المنظمة من توليد الأفكار وتطويرها وتبنيها حتى التنفيذ لتحقيق استراتيجية جديدة لتفادي المخاطر واستثمار الفرص (Hitt et al., 2007:1387).

2.3.2. نماذج التجديد الاستراتيجي

• أنموذج سيناريوهات القيمة المتعاضمة

يعني القيمة العليا التي يمكن تحقيقها من خلال اتباع أساليب غير تقليدية وتشير الدراسات لكل من (Lindsay & Hopkins, 2010:284)، الى استعمال مصطلح مماثل وهو (شبكة القيمة) ويربط ذلك إلى تجديد ظاهرة التفاهة المُنبعة، إذ ان المنظمات لديها أعداد معينة من الجهات الفاعلة (مثل الموردين والشركاء) الذين يأخذون أدواراً معينة في القيمة المتعاضمة لأعمالهم، وللقيام بذلك عليها ان تخلق اعتماداً متبادلاً محدداً بين دور المنظمة ودور الجهات الأخرى ويتضمن النموذج ثلاثة سيناريوهات مختلفة، وهي: الادماء، اعادة التكوين والتوسع التدريجي.

• أنموذج التقييم

قدم (Sanchez et al., 1997:309) مدخلاً منهجياً ربط النظرية والتطبيق للاستراتيجية على أساس تقييم الكفاءة والمنافسة. فان العملية للمنظمة يجب أن تكون متصلة بين تلك الداخلية (مثل الكفاءات والموارد البشرية) والخارجية (مثل المنافسة، والزبائن، الموردين) والقوى التي كان لها تأثير على التنظيم، كما تم ربط جميع تلك القوى بأنموذج العمل (وبالتالي خلق نظام مفتوح) في الواقع، انه يمكن ان ينظر الى هذا النهج على انه مزيج من تقييم الكفاءة الأساسية واقتصاديات التنظيم الصناعي.

• أنموذج الخصائص الستة للتجديد الاستراتيجي

بين (Volbarda et al., 2001:211) ان التجديد الاستراتيجي قائم على ثلاثة أبعاد رئيسية هي: بعد السياق (Context)، بعد المحتوى (Content)، بعد العملية (Process)، ويتضمن كل بعد من هذه الأبعاد الثلاثة سمتين أساسيتين، فبعد السياق (Context) يعني إين يمكن حصول التجديد الاستراتيجي، ويتم قياسه من خلال خاصيتين هما (نسبة الأنشطة الخارجية/ الداخلية، نسبة الأسواق الدولية/ للمحلية)، بُعد المحتوى (Content) يهتم بالعوامل التنظيمية قبل وبعد حدوث التجديد في المنظمة ويعمل على ربطها لغرض فهم المحددات والنتائج المتوقعة ويتضمن هذا البعد على نسبة الأنشطة الاستثمارية الى الاستكشافية، ونسبة التوسع الى التقلص، بعد العملية (Process) يتضمن الإجابة على التساؤلات الثلاثة (كيف، من ومتى) تجري عملية التجديد الاستراتيجي ويتضمن هذا البعد خاصيتين هما (تكرار أنشطة التجديد الاستراتيجي، تقلب أنشطة التجديد الاستراتيجي) يتعلقان بالتوقيت وتعامل المنظمة مع التغييرات البيئية.

• أنموذج العمليات الثلاث الفرعية للتجديد الاستراتيجي

التجديد الاستراتيجي حسب هذا الأنموذج هو العملية التي تربط التصور الاستراتيجي، مع عمل استراتيجية منسقة جديدة من خلال وضع أرضية مشتركة والتي تمكن التحويل من التصور الاستراتيجي في عمل استراتيجية منسقة، (Mahnke & Aadne, 1998:16).

• أنموذج آليات التجديد الاستراتيجي

يهتم هذا الأنموذج بالآليات التجديد الاستراتيجي بحيث تكون شاملة وديناميكية، اول من تطرقوا الى اسس تأصيل مفهوم آليات التجديد الاستراتيجي هما (Fuller & Volberda, 1997:112) وركزوا على مفهوم الآليات الاربع ووصفوها بالتفصيل، ثم توالت الأبحاث على مفهوم التجديد الاستراتيجي وعلى الرغم من قلتها الا انها لم تبتعد كثيراً عن المفهوم الأساسي الذي خرج به الباحثان المذكوران أعلاه.

2.3.3. آليات التجديد الاستراتيجي

كما (Fuller & Volberda) في 1997 اول وصف لإنتاج أربع آليات للتجديد الاستراتيجي من خلال تقاطع طريقتين لإدارة التجديد الاستراتيجي هما (الفصل المكاني والفصل الزمني) مع اسلوبين مختلفين للتجديد هما (إعادة ترتيب الكفاءات الأساسية وتنشيطها)، في الفصل المكاني، يفترض أن تستمر المنظمة في العمل الاعتيادي، بينما يسمح لوحدة فرعية مرنة من المنظمة للقيام بالريادية (مثلاً البحث والتطوير)، أما في الفصل الزمني فإنه يسمح للمنظمة ككل بالتكيف مع الصدمات الشديدة والمفاجئة بصورة سريعة وأكثر شمولاً عن طريق توقف زمني مؤقت، ففي حالة فقدان السيطرة على عمليات التجديد الاستراتيجي تكون احتمالات الفشل اكبر، وبذلك تكون آليات الفصل المكاني أكثر فاعلية وتحتاج المنظمة الى احتواء مخاطر التغيير و ليس القلق مع رد فعل سريع للأحداث الخارجية، في المقابل الفصل الزمني سوف يكون أكثر فاعلية عندما تكون هنالك ضغوط سريعة وملحة على المنظمة ككل على الاستجابة بشكل جماعي لكافة الأقسام. ويقصد بإعادة الترتيب تغيير دور بعض الكفاءات الأساسية واعتماد الإجراءات الثانوية في العمل وتحويلها الى اساسية، ويقصد بعمليات التنشيط تغيير الكفاءة الأساسية إلى كفاءة أخرى لا تمتلكها المنظمة حالياً، ان إعادة الترتيب هي اقل مخاطرة من التنشيط في المنظمات الكبيرة. فيما يلي توضيح لآليات التجديد الاستراتيجي الاربع.

• آلية المغامرة

تتضمن إنشاء وحدات عمل ريادية جديدة مستقلة لاختبار افكار وممارسات ابداعية جديدة ومتطورة. مع الانتباه إلى "المشكلة الهيكلية لإدارة الاعمال الجزئية في المنظمة"، و أنه ينبغي تنظيم وحدات مرنة (جديدة) وتتضمن الفصل المكاني، يتم خلالها إعادة ترتيب الموجود من الكفاءات والإجراءات الروتينية باتجاه الابتكار، التطوير او التحديث (Kanter, 1983:184-191).

• آلية الإنعاش

توصف بانها العملية التي بواسطتها تركز المنظمة على إنشاء الكفاءة أو المهارة الجديدة من المستويات الإشرافية في المنظمة من خلال التعلم الذي هو في شكل حلقات مزدوجة بين الموظفين، وهذه الأنشطة التنظيمية تعتمد بشدة على التعلم التلقائي خلال فصل مكاني، كما تم التأكيد على أنها عملية التنشيط التي تشمل تفعيل المهارات والخبرات الموجودة اصلاً في وحدة ديناميكية مستقلة عن منظمة تهدف إلى تجديد ممارسات العمل فيها، آلية الإنعاش هي الأكثر ملائمة لتنشيط الكفاءات الأساسية التي يتم التحكم في مخاطرها ولكن على حساب السرعة (Sriboonlue et al., 2015:47).

• آلية إعادة الهيكلة

تعني ترميم الهيكل من أجل بقاء بنية فعالة قائمة، الإجراءات تهدف في المقام الأول إلى تكيف هيكل المنظمة لظروف السوق المتغيرة من خلل فصل زمني، وبالتالي في الغالب في الناتج الاقتصادي (الأزمات والحاجة الناتجة إلى إعادة الهيكلة، لا مفر منها من منظور اقتصادي وبالتالي يتكرر بشكل دوري أن الية إعادة الهيكلة هي آلية أسرع ولكنها أكثر خطورة وهي أكثر فعالية نسبياً في إعادة الترتيب الكفاءات الأساسية (Kozlowski et al., 1993:370).

• آلية إعادة الشباب

وضح (Sriboonlue et al., 2015:48)، بانها العملية التي تقوم بها المنظمة بإعادة الشباب لهيكلها الرئيسية، وتشير إلى تغيير كبير في الهيكل التنظيمي والاستراتيجية والتكنولوجيا والسلوك التنظيمي الفردي، تشمل كلاً من الكفاءة وتشكيل الأنظمة والمهارات الفعالة التي تحتاجها المنظمات لتحقيق النمو المستدام فتجديد الشباب هو ترسيخ عمليات جديدة كلياً بدلاً عن اجراءات وقدرات عفا عليها الزمن. إذ ان آلية التشبيب هي الأكثر صعوبة، إذ على المنظمة تنشيط الكفاءات الأساسية الموجودة بسرعة وبطريقة شاملة تحمل مخاطر جسيمة وهناك خطر يتمثل في عدم سلامة بدء العملية حيث هناك خطر من أن المنظمة سوف تتفكك من الفوضى (Fuller & Volberda, 1997:111).

المبحث الثالث: الجانب العملي**3.1. تحديد مستوى تطبيق متغيرات الدراسة في المنظمة المبحوثة****3.1.1. متغير الاستشراف الاستراتيجي**

يعكس الجدول (2) وسطاً حسابياً عاماً لمحور الاستشراف الاستراتيجي بلغ (5.38) أي مرتفع فوق الوسط الحسابي البالغ (4) من أصل (7). وكان معامل الاختلاف العام (0.12)، وهذا يؤشر على ان موظفي البنك المركزي العراقي يتحسسون وجود الاستشراف الاستراتيجي من وجهة نظرهم.

جدول (2): الإحصاءات الوصفية الخاصة ببعد الاستشراف الاستراتيجي

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الموافقة
1	قدرات الرصد البيئي	5.39	0.78	0.14	مرتفع
2	الاختيار الاستراتيجي	5.37	0.79	0.14	مرتفع
3	تكامل القدرات	5.39	0.82	0.15	مرتفع
	الاستشراف الاستراتيجي	5.38	0.65	0.12	مرتفع

فيما تم قياس قدرات الرصد البيئي بسبعة عبارات وكانت الأوساط الحسابية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة لبعد (قدرات الرصد البيئي) كما مبينة في جدول (2)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً يبلغ (5.39)، وهو فوق الوسط الحسابي البالغ (4) من أصل (7) وكان معامل الاختلاف العام لهذا البعد (0.14). وهذا يشير الى مستوى تطبيق مرتفع لقدرات الرصد البيئي داخل البنك المركزي العراقي من وجهة نظر عينة الدراسة.

اما الاختيار الاستراتيجي فقد تم قياس هذا البعد من خلال سبع عبارات ويلاحظ أن كافة عبارات بعد الاختيار الاستراتيجي ذات مستوى مرتفع لعينة الدراسة بسبب ارتفاع اوساطها عن (4)، على الرغم من وجود تشتت في الإجابات. الا ان الاتجاه العام يظهر توافق عينة الدراسة على الإجابات كما يشير اعلاه إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف وقيمة وسط حسابي عام يبلغ (5.37) وهو اعلى من الوسط الحسابي البالغ (4) من أصل (7) وان معامل الاختلاف العام لهذا البعد (0.14). بما يدل على ان البنك المركزي العراقي مهتم بالاختيار الاستراتيجي وتم تطبيقه بشكل مرتفع.

اخيراً تم قياس بعد تكامل القدرات من خلال سبع عبارات ايضاً ويبين الجدول (2) وسطاً حسابياً عاماً يبلغ (5.39) وهو أعلى من الوسط الحسابي البالغ (4) من أصل (7). اذ بلغ الانحراف المعياري العام (0.82) ومعامل الاختلاف العام لهذا البعد (0.67). بما يشير الى ان بعد تكامل القدرات مطبق في البنك المركزي وبشكل مرتفع.

2.1.3. متغير آليات التجديد الاستراتيجي

يشير الجدول (3) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة في البنك المركزي العراقي بخصوص محور آليات التجديد الاستراتيجي، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لمحور الاستشراف الاستراتيجي بلغ (5.48). وهو أعلى من الوسط الحسابي البالغ (4) من أصل (7). اذ بلغ الانحراف المعياري العام (0.62) ومعامل الاختلاف العام لهذا البعد (0.39).

جدول (3): الإحصاءات الوصفية الخاصة بآليات التجديد الاستراتيجي

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الموافقة
1	آلية الانتعاش	5.54	0.72	0.12	مرتفع
2	آلية تجديد الشباب	5.45	0.73	0.13	مرتفع
3	آلية المغامرة	5.35	0.75	0.14	مرتفع
4	آلية إعادة الهيكلة	5.58	0.81	0.14	مرتفع
	آليات التجديد الاستراتيجي	5.48	0.62	0.39	مرتفع

يشير الجدول (3) اعلاه إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بآلية الانتعاش اذ كان يبلغ الوسط الحسابي (5.54) وهو فوق الوسط الحسابي البالغ (4) من أصل (7). وكان الانحراف المعياري العام (0.72) ومعامل الاختلاف العام لهذه الآلية (0.12). وهذا يشير الى ان هناك استعمالاً مرتفعاً في البنك لآلية الانتعاش وذلك حسب رأي عينة الدراسة.

اما فيما يخص آلية تجديد الشباب تم قياسها بسبع عبارات كما مبين في الجدول (3). اذ يبين وسطاً حسابياً عاماً يبلغ (5.45) وهو أعلى من الوسط الحسابي البالغ (4) من أصل (7) وان معامل الاختلاف العام لهذا البعد (0.13)، والذي يدل على مستوى تطبيق مرتفع للعينة قيد الدراسة.

آلية المغامرة تم قياسها بسبع عبارات اذ يشير الجدول (3) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ويبين وسطاً حسابياً عاماً يبلغ (5.35) وهو اعلى من الوسط الحسابي البالغ (4) من أصل (7) وان معامل الاختلاف بلغ (0.14) ومستوى مرتفع لتطبيق هذه الآلية.

اخيراً تم قياس آلية إعادة الهيكلة بسبع عبارات ايضاً وكانت النتائج كما مبين في جدول (3) اذ يشير إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ويبين وسطاً حسابياً عاماً يبلغ (5.58) وهو اعلى من الوسط الحسابي البالغ (4) من أصل (7) وان معامل الاختلاف بلغ (0.14) ومستوى تطبيق مرتفع لهذه الآلية.

3.1.3. متغير إدارة الموهبة

يشير الجدول (4) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة في البنك المركزي العراقي بخصوص محور إدارة الموهبة، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لمحور إدارة الموهبة بلغ (5.48) وهو أعلى من الوسط الحسابي البالغ (4) من أصل (7).

جدول (4): الإحصاءات الوصفية الخاصة بإدارة الموهبة

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الموافقة
1	تحديد احتياجات ومصادر الموهبة	5.61	0.80	0.14	مرتفع
2	جذب الموهبة	5.61	0.80	0.14	مرتفع
3	تطوير الموهبة	5.54	0.87	0.15	مرتفع
4	تفعيل أداء الموهبة	5.51	0.86	0.15	مرتفع
5	الاحتفاظ بالموهبة	5.43	0.83	0.15	مرتفع
6	تقييم ونمذجة إدارة الموهبة	5.33	0.85	0.15	مرتفع
	إدارة الموهبة	5.48	0.70	0.49	مرتفع

ان بعد تحديد احتياجات ومصادر الموهبة مقاس بخمس عبارات كما ويبين الجدول (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ويبين وسطاً حسابياً عاماً يبلغ (5.61) وهو أعلى من الوسط الحسابي البالغ (4) من أصل (7) مما يدل على ان هناك تطبيق مرتفع بتحديد احتياجات ومصادر الموهبة.

فيما تم قياس بعد جذب المواهب بخمس عبارات، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (4) إذ كان الوسط الحسابي يبلغ (5.61) وهو أعلى من الوسط الحسابي البالغ (4) من أصل (7). مما يدل على وجود تطبيق مرتفع لجذب المواهب. وان معامل الاختلاف بلغ (0.14). مما يدل على وجود اهتمام عالٍ لجذب المواهب. وكان معامل الاختلاف العام لهذا البعد هو (0.14) والذي يدل على انسجام في آراء العينة المبحوثة.

اما بعد تطوير المواهب بلغت نتائج قياسه كما في الجدول (4)، إذ يشير الجدول إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ويبين وسطاً حسابياً عاماً يبلغ (5.54) وهو أعلى من الوسط الحسابي البالغ (4) من أصل (7). مما يدل على مستوى تطبيق مرتفع لهذا البعد. وان معامل الاختلاف العام لهذا البعد هو (0.15) والذي يدل على وجود انسجام في آراء العينة المبحوثة بشكل عام.

فما يخص بعد تفعيل أداء الموهبة تبين نتائج قياسه في الجدول (4) الى انه يمتلك وسطاً حسابياً عاماً يبلغ (5.51) وهو أعلى من الوسط الحسابي البالغ (4)، من أصل (7). مما يدل على تطبيق بمستوى مرتفع لهذا البعد وكان معامل الاختلاف العام لهذا البعد هو (0.15) والذي يدل على انسجام آراء العينة المبحوثة.

اما بعد الاحتفاظ بالموهبة فيشير الجدول (4) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ويبين وسطاً حسابياً عاماً يبلغ (5.43) وهو أعلى من الوسط الحسابي البالغ (4) من أصل (7). مما يدل على مستوى تطبيق مرتفع لهذا البعد وكان معامل الاختلاف العام لهذا البعد هو (0.15) والذي يدل على انسجام آراء العينة المبحوثة.

اخيراً بلغت نتائج بعد تقييم ونمذجة إدارة الموهبة كما هي مبينة في الجدول (4)، وسطاً حسابياً عاماً يبلغ (5.33) وهو أعلى من الوسط الحسابي البالغ (4) من أصل (7). مما يدل على وجود تطبيق مرتفع لتقييم ونمذجة إدارة الموهبة. ومعامل الاختلاف العام لهذا البعد هو (0.15)، والذي يدل على وجود انسجام في آراء العينة المبحوثة.

2.3. اختبار فرضيات الدراسة

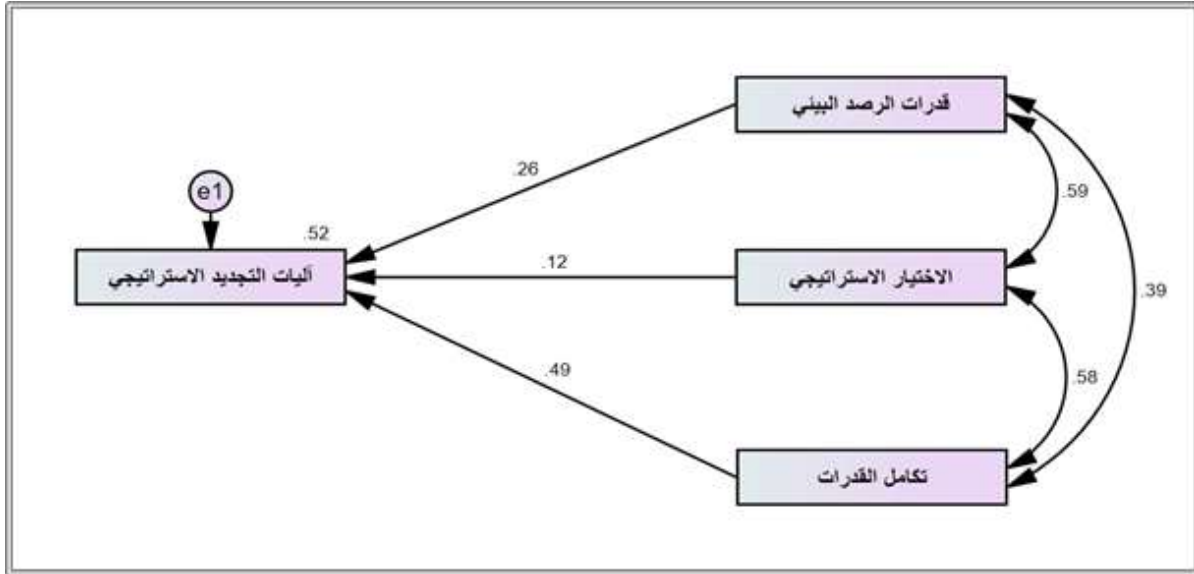
تم التحري على وفق قيمة (t) ومستوى الدلالة ومن خلال قيمة معامل التحديد (R2). وكذلك قيم معامل (B).

3.2.1. الفرضية الاولى

تنص على "توجد هناك علاقة تأثير معنوية بين الاستشراف الاستراتيجي والتجديد الاستراتيجي"، وقد تم تفحص هذه العلاقة وبعد مقارنة قيمة معاملات الانحدار ظهرت النتائج في الجدول والشكل التاليين:

جدول (5): تأثير الاستشراف الاستراتيجي بصورة إجمالية على التجديد الاستراتيجي

القرار	معنوية نموذج الاختبار P	إحصاءة اختبار النموذج F	معامل التفسير (R) ²	معلمة الانحدار (β)	مستوى المعنوية p	إحصاءة اختبار المعلمة (t)	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
							الاستشراف الاستراتيجي	
قبول	0.000	52.97	0.521	0.206	0.000	3.66	قدرات الرصد البيئي	التجديد الاستراتيجي
				0.091	0.154	1.44	الاختيار الاستراتيجي	
				0.377	0.000	7.04	تكامل القدرات	



شكل (2): مسارات انحدار العلاقة بين أبعاد محور الاستشراف الاستراتيجي نحو محور التجديد الاستراتيجي

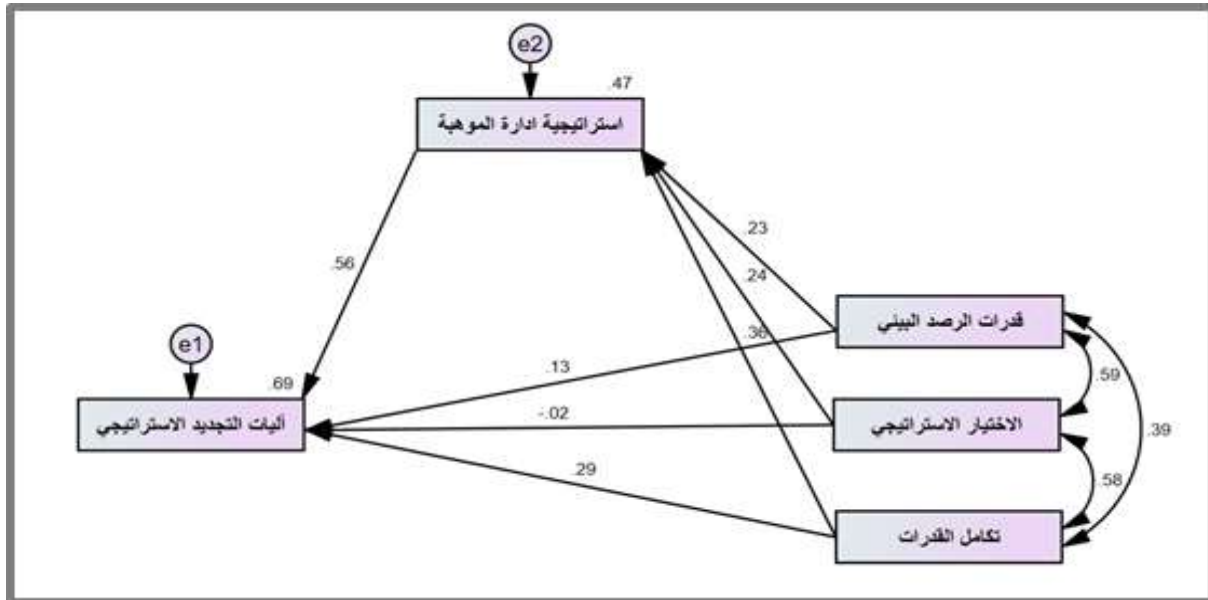
بينت نتائج اختبار هذه الفرضية والتي يعرضها الجدول (5) والشكل (2)، معنوية تأثير الأبعاد (قدرات الرصد البيئي، الاختيار الاستراتيجي، تكامل المقدرات)، حيث بلغت قوة التأثير وحسب قيمة معامل بيتا لبعد قدرات الرصد البيئي ($\beta = 0.206, P = 0.000$)، وهو ثاني أقوى تأثير من بين أبعاد المتغير المستقل. فيما كان أقوى تأثير هو لبعد تكامل القدرات وحسب قيمة معامل بيتا ($\beta = 0.377, P = 0.000$). في حين لم يكن هناك تأثير معنوي لبعد الاختيار الاستراتيجي حسب معامل بيتا ($\beta = 0.091, P = 0.154$). بلغت القوة التفسيرية للنموذج ككل في ضوء معامل التفسير أو التحديد ($R^2 = 0.521$) والذي كان تاماً معنوياً ($P = 0.000$)، وهذا يعكس مقدار التباين البالغ (52.1%)، الذي تفسره أبعاد الاستشراف الاستراتيجي على أبعاد التجديد الاستراتيجي، والباقي من نسبة التباين البالغة (47.9%)، فتعزى إلى اسهام متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة. ان التغيير في الاستشراف الاستراتيجي سيتبعه تغيير في التجديد الاستراتيجي، إذ ان التغيير في حجم الاستشراف الاستراتيجي بمقدار (1) على سبيل المثال سيتبعه تغيير بمقدار (0.52) في التجديد الاستراتيجي.

3.2.2. الفرضية الثانية

تنص على "يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة احصائية للاستشراف الاستراتيجي (قدرات الرصد البيئي، الاختيار الاستراتيجي، تكامل القدرات) على آليات التجديد الاستراتيجي بوجود إدارة الموهبة كمتغير وسيطاً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في عينة الدراسة"، وبعد مقارنة قيمة معاملات الانحدار ظهرت النتائج في الجدول (6) والشكل (3) تبين نتائج اختبار هذه الفرضية والذي يظهر منه ان معامل التفسير قد بلغ ($R^2 = 0.521$). وبعد ادخال الوسيط المتمثل بإدارة الموهبة قد بلغ ($R^2 = 0.685$). أي ان هناك زيادة في التأثير لبعد الاستشراف الاستراتيجي على بعد آليات التجديد الاستراتيجي بوجود إدارة الموهبة كمتغير وسيط إذ ارتفع معامل التفسير (R^2). بزيادة قدرها (0.164). بما يؤشر على ضرورة اهتمام البنك المركزي العراقي باستخدام إدارة الموهبة لضمان زيادة فاعلية التجديد الاستراتيجي. وتبين نتائج معامل الانحدار (β) والبالغة (8.183) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة ($1.97 \pm$). أي ان تدخل الوسيط قد زاد من تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

جدول (6) تأثير الاستشراف الاستراتيجي بصورة اجمالية على التجديد الاستراتيجي بواسطة إدارة الموهبة

مستوى المعنوية p	إحصاءة اختبار النموذج F	معامل التفسير R ²	معلمة الانحدار (β)	مستوى المعنوية p	إحصاءة اختبار المعلمة (t)	المسار	الفرضية
0.000	52.97	0.52	0.206	0.000	3.66	قدرات الرصد البيئي ← آليات التجديد الاستراتيجي	الفرضية الثانية
			0.091	0.154	1.44	الاختيار الاستراتيجي ← آليات التجديد الاستراتيجي	
			0.377	0.000	7.04	تكامل القدرات ← آليات التجديد الاستراتيجي	
0.000	105.8	0.68	0.491	0.030	2.16	قدرات الرصد البيئي ← إدارة الموهبة ← آليات التجديد الاستراتيجي	
			0.221	0.52	-0.258	الاختيار الاستراتيجي ← إدارة الموهبة ← آليات التجديد الاستراتيجي	
			0.097	0.047	4.81	تكامل القدرات ← إدارة الموهبة ← آليات التجديد الاستراتيجي	



شكل (3): مسارات انحدار العلاقة بين ابعاد متغير الاستشراف الاستراتيجي نحو بعد التجديد الاستراتيجي بواسطة إدارة الموهبة يعرض الشكل (3) نتائج التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد الاستشراف الاستراتيجي كمتغير مستقل عبر إدارة الموهبة كمتغير وسيط في المتغير التابع المتمثل بآليات التجديد الاستراتيجي، والذي ينشأ عن هذين التأثيرين (المباشر وغير المباشر) عند الجمع بينهما بما يعرف بالتأثير الكلي، وتحدد آلية التشخيص لطبيعة الدور الوسيط ممثلة بالمعنوية الاحصائية لنتائج الاختبار للتأثير المذكور، فعندما يكون كلا النوعين من التأثير معنويين دل ذلك على ان البعد الوسيط يتوسط العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع وبشكل جزئي، أما في حالة معنوية التأثير تقتصر على غير المباشر بمفرده، دل ذلك على ان المتغير الوسيط يؤثر في تلك العلاقة بشكل كلي او تام بمقارنة نتائج الفرضية الثانية بالفرضية الاولى تم تحديد أو مراقبة التغير في معامل التحديد R²، حيث ارتفعت قيمته بوجود المتغير الوسيط؛ فان ذلك يدل على التأثير الإيجابي لإدارة الموهبة في تحسين تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع. استناداً الى المعطيات اعلاه تم قبول الفرضية الثانية وأثبتت صحة نموذج الدراسة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

4.1.1. الاستنتاجات

1. يحتاج الفهم النظري للاستشراف الاستراتيجي التركيز على المستويات الأكثر واقعية للتتظير مثل تطوير التفسيرات لتأثير الأنشطة الاستشرافية الأكثر فعالية في تحقيق التجديد الاستراتيجي، كيف تؤثر التحيزات الفردية الواقعية على الخيارات الاستراتيجية لفرق العمل الاستشرافي، الكيفية المثلى التي تؤثر الديناميكيات التنظيمية على تفعيل وجمود الاستشراف في المنظمة، ما هي الحوافز والأدوات اللازمة للحث على السلوك الإبداعي الذي يملأ الفجوة من الحاضر إلى المستقبل المطلوب.

2. ان عدم تضمين العمل الاستشرافي في العمليات الاستراتيجية الحالية يعني أنه سيعتمد دائماً على نتاج الافراد الأبطال بدلاً من كونه نتاج للدوافع التنظيمية التي يجب ان تتم بالتشارك ما بين الافراد من خلال فرق العمل والخبراء وكافة المستويات التنظيمية واصحاب القرار في المنظمة باتجاه التجديد الاستراتيجي، لذا فان إدخال مناهج الاستشراف الاستراتيجي في الاستراتيجيات الحالية هي لضمان عملية تجديدها المستمر لاستدامة الميزة التنافسية.
3. لا تقتصر إدارة الموهبة في المنظمات فقط على جذب أفضل العاملين ولكنها عملية متكاملة مستمرة تتضمن التقييم والمراجعة والنمذجة للوصول لأفضل الممارسات والسياقات لتعظيم وتفعيل تأثير إدارة الموهبة على الأداء التنظيمي واستدامة الميزة التنافسية من خلال التجديد المستمر لاستراتيجية المنظمة.
4. في مجال اثر عملية الاستشراف الاستراتيجي بآليات التجديد الاستراتيجي، يمكن ملاحظة أن نظرية الاستشراف الاستراتيجي هي النظرية التي تستخدم نفس التوجهات الرئيسية للإدارة الاستراتيجية والاقتصاد التنظيمي، يمكن ملاحظة محاولات الباحثين لبناء الأسس المفاهيمية الناضجة لتأثير مساهمات الاستشراف الاستراتيجي في التجديد الاستراتيجي، ولكن تطبيق الأنموذج النظري يستمد دقته من فرضيات تستمد تأثيراتها من ملاحظات ميدانية لخصوصية اعمال المنظمة من خلال أساليب تعزز قدرتها على تجديد نفسها ضمن رؤية جديدة لعملها لاستدامة الميزة التنافسية في المستقبل، منها على سبيل المثال ، الآليات التي تجعل الرؤية الاستشرافية تساهم في تحفيز قابليات الموظفين الذين ينفذون عملية التجديد، وبالتالي تعزز قدرة المنظمة على التجديد المثمر لاستراتيجيتها.

4.2. التوصيات

1. الاستعانة ببرمجيات الاستشراف الاستراتيجي المهجنة مع الذكاء الصناعي التي طورت لتوافر آفاق جديدة لدعم البيانات الناتجة عن ممارسات الاستشراف الاعتيادية من خلال استكشاف الإمكانيات الخيرة التي أوجدها الذكاء الاصطناعي للكشف عن المواضيع المستقبلية الناشئة، هذا النظام المختلط (الهجين) يوفر إمكانيات كبيرة لإضافة القيمة مثل الدقة والسرعة والتقييم المستمر لممارسات الاستشراف الحالية لتحديد أولويات الموضوعات الناشئة.
2. يحتاج قسم إدارة الموهبة في المنظمة تركيز جهودهم لجذب أفضل المواهب الممكنة من ابطال التجديد وصناع المعرفة وكلاء الاستشراف كأفراد او حتى فرق عمل، ان استخدام وسائل التواصل الاجتماعي تزايد بوسائل الإعلام يومياً و أن استخدامها في عملية التوظيف قد نما بسبب الاعداد غير المحدودة لمستعملها، بالأخص مواقع لينكد إن و فيس بوك وتويتر، توصي الباحثة دقة تحديد المطلوب لتصويب وتقليل جهد الدراسة، تم تطوير أدوات استراتيجية والتي يمكن الاستفادة منها في جذب وتحديد المواهب المحتملين النشطين كخطوة أولى ، يتبعها الاختبارات عن بعد ثم الزج التدريجي بالعمل، بالإضافة لإمكانية استخدام برمجيات خاصة لاختبارات الموهبة موجودة في المواقع أعلاه .
3. يكون من الافضل ان يتم البدء في اتخاذ القرارات للحصول على القدرات والمهارات المطلوبة من قبل المديرين الذين يقومون بتجربة جديدة لحل المشاكل الناشئة، وبناءً على معرفتهم بالسباق الاستراتيجي للمنظمة، هم قادرون على تقييم ايجابيات مثل هذه التجارب، ويدعمونها كمبادرات ترفع للإدارة العليا والتي تمتلك الفهم الأكثر اكتمالاً لفهم السياق الاستراتيجي، هذا يسمح بتقييم أمثل للمبادرات التي تظهر عبر تنظيم وتشكيل كفاءات جديدة لتلبية التحديات الناشئة تغييرات عن بيئة العمل. مع إمكانية دعم توسع حزمة الموارد المتاحة.
4. نقل التجارب الناجحة وقصص النجاح في مجال ممارسات الاستشراف الاستراتيجي، إدارة الموهبة والتجديد الاستراتيجي الى إدارات البنوك والمصارف عن طريق فرق عمل مختارة من الطرفين لان المنظمة المبحوثة (البنك المركزي العراقي) تمثل جهة رقابية للبنوك والمصارف العامة والخاصة في العراق، ويتم ذلك باتجاهين، الاول نقل الخبرات والقدرات ذات الصلة الى مختصين بالبنوك والمصارف بمواصفات محددة من البنك المركزي العراقي، والثاني إشراك المتميزين من المختصين المذكورين اعلاه بالورش التدريبية الفكرية والعملية في مجال الاستشراف الاستراتيجي وإدارة الموهبة و التجديد الاستراتيجي.

المصادر

➤ أولاً: المصادر العربية

- [1] عباس، حسين وليد حسين، "إدارة الموهبة والمقدرة الجوهرية للموارد البشرية كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات - بحث ميداني في وحدات الاداء الجامعي"، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2013.
- [2] الغزوي، سعد علي، الدليمي، عماد علي، " دور إدارة الموهبة القيادية في عملية التغيير التنظيمي- دراسة تطبيقية في عدد من الكليات الحكومية والأهلية في العراق"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثامن والاربعون، 2016.
- [3] زكي، فاطمة أحمد، " إدارة الموهبة الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة"، مجلة الإدارة التربوية، العدد السابع عشر، 2018.

➤ ثانياً: المصادر الأجنبية

- [1] Adegbile, Abiodun, David, Sarpong & Dirk Meissner, "Strategic Foresight for Innovation Management: A Review and Research Agenda", International Journal of Innovation and Technology Management, Vol. (14), No. (04), 2017.

- [2] Akwel, Cynthia, "The process of creating dynamic capabilities", Doctoral thesis, Business Department, Business and Economics school, Loughborough University, Leicestershire, 2007.
- [3] Fuller, Baden, Volberda, H.W., "Strategic Renewal: How Large Complex Organizations Prepare for the Future", *International Studies of Management and Organization*, Vol. (27), No. (2), pp. (95-120), 1997.
- [4] Buehring, J. H., Bishop, P., "Foresight and Design: New Support for Strategic Decision Making", *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, Vol. (6), Issue. (3), pp. (408-432), 2020.
- [5] Cheese, Peter, Thomas, Robert J., & Craig, Elizabeth, *The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*, MPG Books Ltd., UK, 2008.
- [6] Eghbal, Farzaneh, Hoveida, Reza & Seyedali, Siadat Seyadat, "The Effect of Talent Management Process on the Research Performance of Faculty Members with the Mediating Role of Organizational Justice", *Journal of the National Research University Higher School of Economics*, Vol. (11), No. (2), pp. (83-91), 2017.
- [7] Fatol, Dana, Draghici, Anca, "Managing Talent in Time of Crises", *Review of General Management*, Vol. (31), Issue (1), 2020.
- [8] Fuller, Baden, Volberda, H., & van den Bosch, F., "Mastering Strategic Renewal Mobilizing Renewal Journeys in Multi-Unit Firms", *Long Range Planning*, Vol. (34), No. (2), pp. (159-178), 2001.
- [9] Grim, Terry, "Foresight Maturity Model (FMM): Achieving Best Practices in the Foresight Field", *Social Technologies and APF, Journal of Futures Studies*, Vol. (13), No. (4), 2009.
- [10] Hassanabadi, Masoud, "Strategic Thinking, Organizational Foresight, and Strategic Planning in High-tech SMEs in the UK", Ph.D Theses, Bangor University, Bangor, 2019.
- [11] Heijden, van der, *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*, John Wiley, 2nd Edition, London, 1996.
- [12] Hitt, M. A., Beamish, P. W., & Jackson, S. E., Mathieu, J., "Building theoretical and empirical bridges across levels", *Academy of Management Journal*, Vol. (50), No. (6), pp. (1385-1399), 2007.
- [13] Horton, Averil, "A Simple Guide to Successful Foresight", *Foresight*, Vol. (1), No. (1), pp. (5-9), 1999.
- [14] Kanter, R.M., *The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation*, New York, Simon and Schuster, 1983.
- [15] Kozlowski, S.; Chao, G.; Smith, E. & Hedlund, J., "Organizational downsizing: In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.)", *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. (8), pp. (263-332), 1993.
- [16] Lavania, D, Sharma, H & Gupta, N., "Recruitment and Retention: A Key for Managing talent in Higher", *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, Vol. (1), No. (2), pp. (1-14), 2011.
- [17] Lindsay, Jeff, Hopkins, Mike, " From Experience: Disruptive Innovation and the Need for Disruptive Intellectual Asset Strategy", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. (27), No. (2), pp. (283-290), 2010.
- [18] Mahnke, Volker, Aadne, John Harald, "Processes of Strategic Renewal, Competencies, and the Management of Speed", DRUID, Copenhagen Business School, Department of Industrial Economics and Strategy/Aalborg University, Department of Business Studies, DRUID Working Papers, pp. (98-20), 1998.
- [19] Martin, Ben, "Technological Foresight: Capturing the Benefits from Science-Related Technologies", *Research Evaluation*, Vol. (6), No. (2), pp. (158-168), 1996.
- [20] Horvathova, Petra, "Talent Management in Organizations of the Moravian-Silesian Region (Czech Republic)", *Deloitte*, pp. (9-47), 2011.

- [21] Rohrbeck, R., Bade, M., "Environmental Scanning, Futures Research, Strategic Foresight and Organizational Future Orientation: A Review, Integration, and Future Research Directions", ISPIM Annual Conference, Barcelona, Spain, 2012.
- [22] Rudhumbu, Norman, Maphosa, Cosmas, "Implementation of Talent Management Strategies in Higher Education: Evidence from Botswana", *Journal of Human Ecology*, Vol. (49), Issue. (1-2), 2015.
- [23] Sanchez, R., Heene, A., "A Systems View of the Firm in Competence-Based Competition. In R. Sanchez, A. Heene, and H. Thomas (eds.), *Dynamics of Competence-Based Competition*", Oxford: Elsevier, pp. (39-62), 1997.
- [24] Sarpong, David, Paliokaite, Agnè & Pačesa, Nerijus, "Conceptualizing Strategic Foresight: An Integrated Framework", *Strategic Change*, Vol. (23), pp. (161–169), 2014.
- [25] Silzer, R., Dowell, B. E., *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*, Wiley, CA. USA, 2010.
- [26] Slaughter, R. A., *The Foresight Principle: Cultural Recovery in the 21st Century*, Adamantine Press Limited, London, 1995.
- [27] Sriboonlue, P., Ussahawanitchakit, P., & Raksong, S., "Strategic Renewal Capability and Firm Sustainability: Evidence from Auto Parts Businesses in Thailand", *AU-GSB e-JOURNAL*, Vol. (8), No. (1), pp. (61-75), 2015.
- [28] Success Factors, "Talent Management for Small and Medium-Sized Businesses: Steer Your Business to Handle Change by Creating the Right Road Map for your Talent Journey", 2013, Available: www.successfactors.com/en_us/.../talent-management.html
- [29] Waehrens, Brian Vejrum, Riis, Jens Ove, "Failures to Enact the Future—A Social Practice Perspective", *Futures*, Vol. (42), Issue (4), pp. (328–336), 2010.



AL- Rafidain
University College

PISSN: (1681-6870); EISSN: (2790-2293)

**Journal of AL-Rafidain
University College for Sciences**

Available online at: <https://www.jrucs.iq>

JRUCS

Journal of AL-Rafidain
University College for
Sciences

The Impact of Strategic Foresight on Strategic Renewal by Talent Management - An Exploratory Study in the Central Bank of Iraq

Rawand N. Mustafa	Prof. Dr. Sadoon H. Chitheer
rawand_nabil@yahoo.com	sadoon_1971n@yahoo.com
Medical City Department - Ministry of Health, Baghdad, Iraq	College of Administration and Economics - University of Baghdad, Baghdad, Iraq

Article Information

Article History:

Received: January, 3, 2022
Accepted: February, 2, 2022
Available Online: December,
31, 2022

Keywords:

Strategic foresight, talent
management, strategic renewal,
dynamic capabilities

Abstract

Strategic foresight and understanding its impact in achieving a renewable strategy that provides organizations with an opportunity to sustain competitive advantage and understand the impact of talent management in promoting it, that is one of the contemporary topics of interest in strategic management. The research has two main objectives, the first is to measure the levels of application of research variables that include strategic foresight as an independent variable through three dimensions (environmental scanning capability, strategic choice capability and strategic integration capability), and strategic renewal as dependent variable through four mechanisms of renewal (revival, adventure and Rejuvenation, restructuring), and talent management through six dimensions (identifying talent, attracting talent, developing talent, activating the performance of talent, retaining talent, evaluation and modeling) as the mediating variable between the independent variable and the dependent variable. And the second main objective is determining the mediation role of talent management in strengthening the impact of strategic foresight on the mechanisms of strategic renewal. The Central Bank of Iraq was chosen as the researched organization and a research model was presented that includes four basic hypotheses for the influence between the independent and dependent variable and the role of the mediating variable, and the research adopted the descriptive analytical approach as an input to describe the research data, interpret the relationships between them, and absorb the potential field results, resulting from the relationships between the different research variables. The questionnaire was used as the main research tool, and direct personal interviews as a supporting tool, as well as the use of some related research published in the journal of the organization in question to enhance the research results. The research data were analyzed through a group of computer programs, the most important of which are (SPSS AMOS) and the Seven-Likert Scale to determine the levels of application of the research variables and determine the gap, to measure the validity

Correspondence:

Rawand N. Mustafa
rawand_nabil@yahoo.com

of building research measures, and to analyze the influence relationships between them. The results of the research showed the presence of high levels of application of the three research variables with gaps for knowledge and application reasons, and proving the existence of a positive effect of the independent variable (strategic foresight) on the dependent variable (strategic renewal mechanisms) mediated by (talent management), and the validity of the model presented within The organization under study, and the research concluded the necessity of introducing strategic foresight approaches into current strategies to ensure the process of their continuous renewal. The importance of activating evaluation, review and continuous modeling in the process of talent management and field ripening for renewal mechanisms. Intellectual and practical recommendations were provided that support the sustainability of the high levels of application of the variables investigated, overcome the gaps in application, and strengthen the positive influences to choose the best strategic renewal mechanisms to sustain the success of the researched organization.

doi: <https://doi.org/10.55562/jruks.v52i1.546>
