

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER-Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Economiques
Réf : / D.S.E / 2019



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية
المرجع: / ق.ع.إ / 2019

الموضوع

أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية:

دراسة حالة مؤسسة البسكرية للاسمنت - برانيس - بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

إشراف الأستاذ(ة):

داسي وهيبة

إعداد الطالب(ة):

عنان مسعودة

السنة الجامعية: 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله
والمؤمنون"

(التوبة - 105)

إِهْدَاء

إلى من قال فيها خير الأنام رسولنا الكريم عليه أفضل الصلوات والسلام
(الجنة تحت أقدام الأمهات) إلى من حملتني كرها بعد كره والتي سهرت الليالي ويعجز لساني والكلمات
عن شكرها ورد جميلها .

أمي أدام الله ظلك

واهدي ثمرة جهدي إلى ذلك الشخص الذي لم يبخل يوما بجهدته وماله إلى الشخص الذي يسعد بسعادتي
ويحزن بحزني إلى الغالي على القلب والروح.

أبي أدام الله ظلك

إلى الذين تقاسموا معي مر الحياة وحلوها إخوتي وأخواتي حفظهم الله ورعاهم) .
والى كل من ربطتني بهم صلة الإخوة والصداقة إلى كل زميلاتي وزملائي .
إلى كل أساتذة وموظفي الكلية واخص بالذكر الأستاذة المشرفة "داسي وهيبة".
إلى كل طلبة السنة الثانية ماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة دفعة 2019.
إلى كل من ساعدني في عملي هذا من قريب أو بعيد إلى كل من في ذاكرتي ولم تسعه ورقتي إلى كل
من تمنى لي النجاح ولو بلسانه.

إلى كل هؤلاء اهدي ثمرة جهدي

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف سيدنا ونبينا محمد صلى الله

عليه وسلم ، وعلى آله وصحبه أجمعين .

إن الحمد والشكر لله عز وجل الذي أعانني على إنجاز هذا البحث وإتمامه ، فالشكر لله أولاً ثم جزيل
الشكر والعرفان لأستاذة الفاضلة الدكتورة " داسي وهيبة " على تفضلها بالإشراف على هذه المذكرة
وعلى نصائحها وتوجيهاتها القيمة التي كانت تخصني بها راجية من المولى عز وجل أن يوفقها وينير
دربها ويسدد خطاها فبارك الله له في وقتها وعلمها وعَمَلها وأقدم بالشكر الجزيل إلى كل عمال مؤسسة
البشكرية للاسمنت -برنيس- والى كل الأساتذة كلية العلوم الاقتصادية بدون استثناء وكما أشكر كل من

قام بتحكيم أداة الدراسة (الإستبيان)

كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة على منحهم لي شرف مناقشة هاته المذكرة فلهم مني فائق

التقدير والاحترام .

ملخص

هدفت الدراسة إلى إختبار أثر إدارة المواهب بأبعادها (إستقطاب المواهب، تبني المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، تخفيض التكلفة، الابتكار) في مؤسسة البسكرية للإسمنت "برانيس" بسكرة. حيث تم إستخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، حيث تم توزيعه على عينة مسيرة مكونة من (63) موظفا، و بعد التحليل باستخدام برامج التحليل الإحصائي Spss لتحليل البيانات و اختبار مدى صحة الفرضيات و توصلت الدراسة إلى أن مستوى الميزة التنافسية بأبعادها عال، في حين أن مستوى إدارة المواهب بأبعادها متوسط، كما أن لإدارة المواهب أثر إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة المبحوثة، و يرجع هذا الأثر إلى تأثير بعد إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المبحوثة، و توصلت الدراسة لعدة نتائج منها التزام المؤسسة التام باللوائح المنظمة لصناعة الاسمنت في الجزائر، و أن إمتلاك المؤسسة الأفراد الموهوبين يعزز ميزتها التنافسية، و أهم التوصيات المتوصل إليها:على المؤسسة أن تستخدم منهجية فعالة و مرنة لاستقطاب المواهب، و تطبيق نظام الحوافز و هو يساعد المؤسسة في تحديد الموظفين الأكفاء و بالتالي منح الكفاءة لمن يستحقها. **التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:** المواهب ، إدارة المواهب، التنافسية، الميزة التنافسية.

Résumé

L'objectif de l'étude était de tester l'impact de la gestion des talents dans ses dimensions (recrutement de talents, adoption des talents, développement des talents, rétention des talents) pour obtenir un avantage concurrentiel dans ses dimensions (qualité, réduction des coûts, innovation).

Le questionnaire a été utilisé comme outil de collecte de données sur les variables de l'étude, puis distribué à un échantillon de 63 employés. Après l'analyse à l'aide d'un logiciel d'analyse statistique, Spss a analysé les données et testé la validité des hypothèses. L'étude a conclu que le niveau d'avantage concurrentiel est élevé. Alors que la gestion des talents a une dimension moyenne, et que la gestion des talents a un impact positif sur l'avantage concurrentiel de l'institution, en raison de son impact sur la réalisation de cet avantage concurrentiel. Pour la fabrication du ciment en Algérie, et que la propriété de l'institution renforce les avantages concurrentiels de la personne talentueuse, et les recommandations les plus importantes ont été formulées: l'institution doit utiliser une méthode efficace et flexible pour attirer les talents, ainsi que l'application du système d'incitation et l'aider à identifier des employés qualifiés et ainsi donner compétence à ceux qui le méritent. .Termes d'étude: Talents, Gestion des talents, Compétitivité, Avantage concurrentiel.

مقدمة

مقدمة:

نظرا للتطورات المتلاحقة في النظام الاقتصادي العالمي حيث أصبح التميز و النجاح الهدف الرئيسي للمنظمات الحديثة حتى تستطيع الاستمرار و النمو و التقدم و يكون لديها القدرة على المنافسة في ظل النظام الاقتصادي العالمي المتغير و المتطور و انطلاقا من هذه الحقيقة أصبح الاستثمار في المورد البشري جزءا هاما من استراتيجيات المؤسسات حتى تكون قادرة على المنافسة .

إن الصمود أمام المنافسة التي تواجهها المؤسسات اوجب ضرورة اهتمام كبير في القرن العشرين بالموهبة و الإبداع و الموهوبين و المبدعين حيث أصبح في الوقت الراهن أن الثروة الحقيقية في الاقتصاد إنما هي الطاقة البشرية و أن توظيف الأموال في بناء البشر ينعكس بشكل ايجابي على التنمية الشاملة و زيادة الدخل القومي .

إدارة المواهب كمفهوم جديد بدأ يبرز في إدارة الأعمال لكونه منهجية و أسلوب و تقنية جديدة لتفعيل دور الموهبة و التركيز عليها في العمليات التشغيلية و التغيير التنظيمي و يتعدى دوره إلى اختيار القادة و المديرين و التنفيذيين الموهوبين في كافة المجالات لتطوير جودة الأداء و السعي لتوظيف الفئات الموهوبة منها لتحقيق ميزة تنافسية وانجازات عالية في إدارة الأعمال .

إن قياس العلاقة بين إدارة المواهب و الميزة التنافسية أفضل برهنة على مستوى القدرة و الكفاءة و التميز و الإبداع الذي يفترض أن تتميز به الموارد البشرية على غيرها من الموارد في التنظيم قصد تحقيق الأهداف و الاستراتيجيات التنافسية للتنظيم فإدارة المواهب احد أهم العناصر الأساسية في صنع الميزة التنافسية و من هنا فان تحقيق الميزة التنافسية يقتضي التطوير و التغيير الدائم داخل المنظمات بما يتناسب مع متغيرات المحيط على مستوى الثقافي و القانوني و التكنولوجي و هذه العملية تقتضي بالضرورة وجود مواهب مؤهلة تمتاز بالإبداع و المرونة لمسايرة هذه التغيرات و التأقلم معها لتحقيق فعالية للتنظيمات .

إشكالية الدراسة : Problem of research

أصبحت قوة المنافسة هي الشرط الوحيد للبقاء في السوق حيث أصبح السوق يتوجه نحو مفهوم وجود الفرص أكثر منه مجرد مكان لالتقاء العرض و الطلب و بالتالي يجب على المنظمات أن تعمل على توظيف إدارة المواهب نظرا للتطورات الحاصلة في مجال الإدارة الأعمال ،مما يتطلب من المنظمات التعامل مع ما هو معاصر في مجال إدارة الأعمال و الذي يكسبها ميزة تنافسية في السوق التنافسي و تعتبره من أهم أهدافها الإستراتيجية .
ومنه طرح التساؤل التالي:

هل تساهم إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية ؟

وينبثق منه التساؤلات الفرعية الآتية :

✓ ما مستوى تبني إدارة المواهب في المؤسسة محل الدراسة ؟

✓ هل توجد علاقة بين إدارة المواهب و الميزة التنافسية المؤسسة محل الدراسة ؟

✓ هل يوجد اثر لإدارة المواهب على الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة ؟

الفرضيات : Research hypotheses

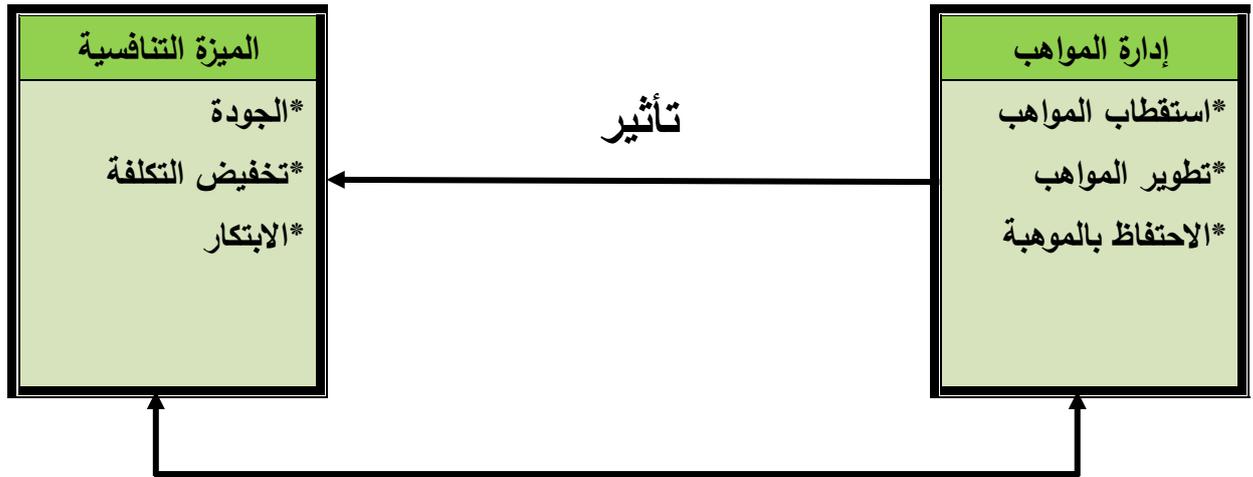
يتضمن البحث فرضية رئيسية، و تتبثق عنها فرضيات فرعية على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على الميزة التنافسية وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- ❖ الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب المواهب على الميزة التنافسية.
- ❖ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني المواهب على الميزة التنافسية.
- ❖ الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المواهب على الميزة التنافسية.
- ❖ الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ بالمواهب على الميزة التنافسية.

المخطط الفرضي للبحث :

- يوضح المخطط الفرضي الفكرة الأساسية للبحث أي علاقات الارتباط و التأثير بين متغير البحث المستقل "إدارة المواهب" و المتغير التابع "الميزة التنافسية" و النتيجة المتوقعة هي توضيح الأسهم علاقات الارتباط و التأثير بين متغيرات البحث:



علاقة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

أهمية الدراسة : L'importance de l'étude

- ✓ تكمن أهمية البحث الحالي في أنها تعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة ، إذ تتناول مفهومين هما إدارة المواهب و الميزة التنافسية .
- ✓ تسعى هذه الدراسة للوصول إلى فهم العلاقة و الأثر بين المتغيرين (إدارة المواهب،الميزة التنافسية).
- ✓ تشخيص واقع إدارة المواهب في المؤسسة محل الدراسة

أهداف الدراسة :les objectifs des études

- ✓ بيان دور إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية .
- ✓ تحديد نوعية المواهب التي تستحوذ ها المؤسسة و دورها في تحسين ميزة التنافسية .
- ✓ محاولة إبراز أهمية إدارة المواهب بالمؤسسة.

أسباب اختيار موضوع الدراسة : Raisons du choix du sujet de l'étude

تم اختيار الموضوع انطلاقا من الاعتبارات التالية:

✓ الأسباب الموضوعية:

- القيمة العلمية للموضوع.
 - محدودية الدراسات المتعلقة بإدارة المواهب على مستوى الكلية .
 - متابعة ما توصل له الباحثون حول موضوع إدارة المواهب و ما له من أهمية من خلال توضيح العلاقة بين إدارة المواهب و الميزة التنافسية .
- ### ✓ الأسباب الذاتية:
- ارتباط موضوع الدراسة بالتخصص.
 - الرغبة الشخصية في اخذ فكرة عن إدارة المواهب و الميزة التنافسية في المؤسسة عينة البحث .

حدود الدراسة : Study constraints

للتمكن من موضوع الدراسة و معالجة إشكالية البحث ستكون حدود دراستنا كما يلي :

✓ **الحدود الموضوعية** : تهدف إشكالية الدراسة بشكل أساسي إلي معالجة اثر إدارة المواهب على الميزة التنافسية في مؤسسة العسكرية للإسمنت.

✓ **الحدود المكانية** : اقتصرت الدراسة عل مؤسسة العسكرية للإسمنت برانيس.

✓ **الحدود البشرية** : سنقوم بتوزيع استبيان الدراسة على عينة من العاملين في مؤسسة العسكرية للإسمنت، وذلك لقياس وتحليل مستوى اثر إدارة المواهب في تحقيق التميز للعاملين في الكلية من وجهة نظرهم.

✓ **الحدود الزمنية**: ستمتد دراستنا بصفة عامة ابتداء من أكتوبر 2018 إلى غاية ماي 2019، أما بالنسبة للدراسة الميدانية بصفة خاصة ستكون في الفترة من مارس إلى أبريل 2019.

منهج الدراسة : Research methodology

لإثبات صحة الفرضيات المتبناة أو عدمها و الإجابة على الإشكالية المطروحة سنعتمد أساسا على المنهج الوصفي، أما في الجانب التطبيقي فسنقوم بإجراء دراسة ميدانية في مؤسسة العسكرية للإسمنت بهدف معرفة اثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية للعاملين فيها، بالإضافة إلى تحليل علاقة الارتباط والتأثير ما بين إدارة المواهب والميزة التنافسية .

الدراسات المتعلقة بإدارة المواهب :

صالح علي جراح، جمال داود أبو دولة، (2015) أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى اثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي و لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (300) عضو. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

-توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب ف الجامعات الأردنية جاء بدرجة متوسطة .

-أما مستوى الانتماء التنظيمي فقد جاء متوسطا بشكل عام .

- وجود اثر مهم و ارتباط طردي ايجابي لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الانتماء التنظيمي .

قدمت الدراسة عدة توصيات منها:

-ضرورة تحديد فجوات الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع منهم.

-تحديد نوعية المهارات التي يحتاجون إليها .

• أريج سعيد خليل، تأثير أبعاد إدارة الموهبة في إدارة التميز بحث تحليلي لعينة من شركات وزارة الصناعة في بغداد، يسلط البحث الضوء على الإطار الفلسفي لمتغيرين هما إدارة الموهبة بأبعادها المتمثلة ب) جذب الموهبة، تطوير الموهبة، وإدارة أداء الموهبة و المحافظة على الموهبة) و متغير إدارة التميز في شركتين من شركات وزارة الصناعة في بغداد بوصفها مجتمعا للبحث اختيرت منها (55) شملت مدراء و خبرات ومدراء أقسام.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

-ترتبط إدارة الميز بالمحافظة على الموهبة بعلاقة ارتباط تفوق ارتباطها بباقي أبعاد الموهبة و هو توجه سليم يحافظ على تميز الشركتين.

-إن الشركتين تتباين في إدراكهما لإدارة الموهبة ففي الوقت الذي تفكر فيه الشركة العامة للصناعات الكهربائية بالمحافظة على الموهبة لما يترتب على ذلك من تقليص كلف التوظيف و التدريب و النقليص دوران العمل، فإن شركة الصناعات الجلدية تفكر في جذب الموهبة منطلقا من حاجتها فقط للمواهب في تحقيق التميز .

قدمت الدراسة عدة توصيات منها :

-على الرغم من أن جذب المواهب يشكل مهمة بالغة أمام المنظمات إلا أن المحافظة على المواهب يعد أكثر أهمية لما يستثمر في تطوير المواهب من أموال طائلة لذا لا بد أن تكون هناك توافقا بين الجذب و المحافظة على المواهب .
-إن إدارة التميز لا بد أن يمتد ارتباطها بأبعاد إدارة المواهب عامة و ليس ببعد المحافظة على المواهب .
-أن تفكر الشركتين بشكل مختلف في مجال جذب المواهب لتباين طبيعة أعمالها و حصصها السوقية و طبيعة زيائنها.

• زياد فيصل هلام العزام ،إدارة المواهب ي القرن الحادي و العشرين :النظرية و التطبيق.

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم إدارة المواهب كأحد المواضيع الجديدة التي طرقت إدارة الموارد البشرية و مختلف أنشطتها خصوصا في العصر الحديث ، كذلك التركيز على الأثر الذي تلحقه في المنظمات و الشركات التي تتبنى هذا النهج و تأثيرها في ثقفتها بالإضافة إلى التعرف على أهم استراتيجيات إدارة المواهب و كيفية التعامل معها نظرا لما لها من ميزة تنافسية لأثرها المباشر على مستويات الأداء.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

-بالرغم من تركيز الشركات حول العالم على مفهوم إدارة المواهب و إعطائها الأولوية تنقص هذه النظرة لدى الشركات العربية إلا قلة منها اتجهت في الآونة الأخيرة لتطبيق هذا المفهوم حيث يعد مفهوم إدارة المواهب أو المواهب المفتاح الرئيس لنجاح الشركات في العصر الحديث.
-يجب إتباع استراتيجيات أكثر فعالية لإدارة المواهب فعالية لإدارة المواهب في المنظمات العربية و خصوصا في الأردن و ذلك لقللة الاهتمام بهذه الفئة من الموهوبين و التي يجب أن تتال حظها من الرعاية و الاهتمام بل لا بد من وضعها ضمن استراتيجيات التميز و الإبداع كأول الأهداف التي يقاس عليها في تحقيق الرؤية الإستراتيجية للمنظمات و خصوصا في القطاع الحكومي .

قدمت الدراسة عدة توصيات منها :

-إن نجاح أي عملية إدارية داخل المنظمات المؤسسات يجب أن يسبقه منهج وقائي استباقي لأحداث في ضوء رؤية و إستراتيجية المنظمة الكلية و إشراك الأفراد في وضع استراتيجيات وحداتهم ا واو إستراتيجية المنظمة مما يولد لديهم الإحساس بالمسؤولية عن تحقيق هذه الاستراتيجيات كونهم جزءا منها و فشلها يعني فشلهم و بالتالي يتولد لديهم قناعة بالالتزام و الولاء تجاه وحداتهم ومنظمتهم.

-العمل على دعم و تدريب و تطوير الأفراد داخل التنظيم فيما يتعلق بإكسابهم مهارات جديدة أو تعزيزها أو إكسابهم معارف تتطلبها طبيعة العمل في ضوء الاستراتيجيات المحددة سلفا.

-ضرورة إجراء المزيد من الدراسات في البيئة العربية حول مفهوم إدارة المواهب و كيفية تطبيق استراتيجيات الجذب و المحافظة عليهما ناهيك عن تأثيرها في أنظمة عمل الأداء العالي و اثر القيادة على إدارة المواهب

العربية و الأردنية بشكل خاص ، و ميزتها التنافسية بالنسبة للمنظمات التي تنتهج سياسة إدارة المواهب ضمن استراتيجيات إدارة المواهب البشرية الإستراتيجية و إستراتيجية المنظمة.

• **عمر اوي سمية ، خيرالدين جمعة، حسيني ابتسام، (2017) : اثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب بالمؤسسة،** هدفت هذه الدراسة إلى بيان اثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب بالمؤسسة، باعتبار الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها، فاستدامة مرهون بتميز مواردها البشرية و خاصة الموهوبين منهم، خلصت الدراسة إلى أن للثقافة التنظيمية أثرا ايجابيا إذا كانت تدعم عمليات إدارة المواهب بالمؤسسة و أثرا سلبيا إذا كانت ثقافة ضعيفة لا تعتبر مواهب الموظفين أصولا تتبغى اكتشافها و تطويرها و المحافظة عليها .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- لا تتطلب إدارة المواهب فقط جذب الموهوبين و الاحتفاظ بهم بالموظفين الموهوبين و لكن أيضا إنشاء ثقافة تنظيمية تدعم تطوير الموظفين الموهوبين.
- إدارة المواهب يمكن أن تساهم في ضمان نمو المواهب داخل المؤسسة بدلا من اكتسابها من الخارج عبر تطوير الأداء و ضمان الاستخدام الملائم للعاملين بالشكل الذي يساعد على دعم العملية.
- الثقافة التنظيمية الايجابية هي التي تعمل على تطوير بنية موارد بشرية المتميزة لتسهيل ملء المناصب الضرورية من الأفراد الموهوبين و ضمان استمرار التزامهم بالمؤسسة.
- الثقافة التنظيمية السلبية هي التي تعمل على كبح طاقة المواهب، فالمؤسسة التي ثقافتها بيروقراطية مثلا أو موجهة نحو المهام (الثقافة التنظيمية لا تعتبر مواهب الموظفين أصولا) فهي ثقافة ضعيفة قد تؤدي إلى نتائج سلبية على المؤسسة.

قدمت الدراسة عدة توصيات منها :

- يجب أن تساند الثقافة التنظيمية كل مسار و كل دورة من عمليات إدارة المواهب أي الجذب و التطوير و احتفاظ و تخطيط التعاقب...
- يجب أن يكون للثقافات التنظيمية تأثير ايجابي على مواهب الموظفين، و تحفيزهم و تحديد كيفية تعزيز مواهبهم.
- على المؤسسات الترويج لبيئة عمل حيث يكون التعلم متصلا في الثقافة التنظيمية له من اجل جذب أحسن المواهب و الاحتفاظ بهم.

• **أيمن ديوب(2017) ، واقع تطبيق إدارة المواهب في شركة الهرم للحالات المالية في دمشق،** حاول هذا البحث تسليط الضوء على واقع تطبيق عمليات إدارة المواهب لدى شركة الهرم للحالات المالية إذ تشكل إدارة المواهب الاتجاه الحديث لإدارة الموارد البشرية و المصدر الرئيسي لتزويد المنظمات بالعاملين ذوي الأداء المتميز و الذي يعد العامل الأساسي للميزة التنافسية في بيئة الأعمال التنافسية و المعقدة. وقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، و طبقت الدراسة على عينة مكونة من (50) موظف من العاملين في شركة الهرم.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- تطبق شركة الهرم عمليات إدارة المواهب بمستوى متوسط حسابي (1.7235).
- تطبق شركة الهرم عملية جذب المواهب بمستوى متوسط حسابي (1.684).
- تقوم شركة الهرم بتطوير المواهب لديها بمستوى منخفض و بمتوسط حسابي (1.86).
- تقوم شركة الهرم بالحفاظ على المواهب بمستوى متوسط و بمتوسط حسابي (1.78) و هو الأعلى نسبيا.

قدمت الدراسة عدة توصيات منها :

- وضع كل شخص مناسب في مكانه لاستغلال المهارات التي يتمتع بها.
 - إجراء دورات تدريبية داخل و خارج المنظمة لتطوير أداء المواهب و لإكسابهم قدرات و مهارات و معارف جديدة.
 - الاستثمار بتكنولوجيا المعلومات و دمجها بعمليات إدارة المواهب.
 - ضرورة وضع نظام متكامل لإدارة المواهب مع التركيز على العمليات و الأخذ بعين الاعتبار ثقافة الشركة و طبيعة البيئة التي تعمل بها.
 - تخصيص وحدة لإدارة المواهب البشرية.
- الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية :

- داسي وهيبه(2007) إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية، هدفت الدراسة إلى تأكيد أهمية إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لقطاع المصارف الحكومية السورية، وكشف العلاقة بين إدارة المعرفة و الميزة التنافسية لهذه المصارف ، استهدفت الدراسة(54) مديرا في الإدارة العليا(مدير عام، مدير مديريات).
- توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أسفرت نتائج اختبار العلاقات عن وجود علاقة قوية و معنوية بين إدارة المعرفة و الميزة التنافسية إذ حققت نتيجة الارتباط(54.6%).
- وجود ضعف بنسبة كبيرة في اعتماد المصارف على تكنولوجيا المعلومات المساعدة لعملية إدارة المعرفة مثل النظم الخبيرة و نظم دعم القرارات الجماعية.
- وجود ضعف في جودة الخدمات المقدمة من طرف المصارف الحكومية السورية و عدم تبنيها لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

قدمت الدراسة عدة توصيات منها :

- استحداث إدارة المعرفة في كل مصرف لשתرك مع نظم المعلومات و تكنولوجياتها في تحقيق الميزة التنافسية لها.
- ضرورة تبني و استخدام تكنولوجيا المعلومات مثل: نظم دعم القرارات الجماعية و النظم الخبيرة، لكونها أظهرت مستوى ضعيفا، و هو يتلائم مع التحدي الذي تواجهه المصارف الحكومية السورية.
- زيادة الاهتمام بالتحفيز المادي و المعنوي للعاملين لزيادة الدافعية لديهم لاكتساب المعرفة و استخدامها و تحقيق رضا العاملين.

• وهيبة مربعي (2012)، دور التسويق الإبتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، هدفت الدراسة الكشف عن جوانب العلاقة بين التسويق الإبتكاري و المحافظة على الميزة التنافسية، وذلك من خلال دراسة تطبيقية بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة باتنة، و تم إعداد استبيان لتحقيق هذا الغرض، و استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- التسويق الإبتكاري يمكن تحقيقه من خلال مجموعة من المتطلبات، و يركز على الأفكار التسويقية الجديدة و غير المألوفة.

- على حسب كثافة الابتكارات التسويقية و تنوعها و التحسينات الدائمة تكون المحافظة على الميزة التنافسية، و هذا ما ينعكس على مكانة المؤسسة و تحقيقها للأرباح نتيجة الاتساع في تشكيلة منتجاتها و أسواقها.

- أظهرت النتائج أن التسويق الإبتكاري في مؤسسة الدراسة موجودة لكن بمستوى متوسط، حيث كان متوسط الابتكار في النشاط التسويقي، وهذا يفسره أيضا عناصره التي أظهرت تباينا في نسب تواجدتها في المؤسسة.

قدمت الدراسة عدة توصيات منها :

- العمل على إيجاد نظام لليقظة السوقية الذي يتولى مهمة البحث عن الأفكار الجديدة في المجالات التسويقية بهدف الاستفادة منها في ابتكار خدمات جديدة و طرحها قبل المنافسين.

- التركيز على نشاط البحث و التطوير من خلال إيجاد إدارة تعني بالابتكار داخل المؤسسة، و تهتم بدراسة و متابعة الابتكارات التسويقية، و متابعة ما يتم ابتكاره في المؤسسات العالمية ،و أن يعمل بها أفراد تتوفر فيهم سمات الأفراد المدعين.

- أهمية قيام المنظمة بشكل متواصل بمراجعة و تقييم ما تقدمه من خدمات، وقيامها بالتحسين و التطوير المستمر لخدماتها و أسعارها و ترويجها و توزيعها للعملاء و التأكد من الجودة فيها من أجل إرضاء الزبائن و الوصول إلى مرحلة التنافس و التميز.

• خلود هادي الربيعي، بوران فاضل صالح(2014)، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة النافسية، تهدف هذه الدراسة في التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في شركتي التأمين العراقية و الوطنية)، و تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة باستخدام استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية من موظفي .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن ذلك الإسهام أدى إلى قبول الفرضية (تمتلك تكنولوجيا المعلومات تأثير ذات دلالة معنوية في تحقيق الميزة التنافسية) و ذلك من خلال امتلاك شركة التأمين الوطنية و العراقية مجموعة من الحواسيب الموزع على كافة الأقسام و لدى الشركة الاستعداد باستخدام تلك التكنولوجيا مما يعطي مؤشرا بقبول تلك الفرضية.

- يتضح من خلال عينة الدراسة اعتماد كلا الشركتين على الافراد العاملون الذين لديهم خبرات طويلة في استخدام تقنية المعلومات لاجل الانفراد بتحقيق ميزة تنافسية.

قدمت الدراسة عدة توصيات منها :

- أن سرعة الاستجابة لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في كلتا الشركتين حتما سيحقق ميزة تنافسية و بنفس الوقت ستكون قادرة على الاستجابة السريعة للزبائن الحاليين.
- امتلاك كلتا الشركتين مجموعة من الحواسيب حتما ستعمل الشركتين على تحديث البيانات و المعلومات الخاصة بعملها و الحفاظ عليها من السرقة و بناء المصادقية مع المستخدمين لنظام المعلومات داخل الشركة لمواكبة التغيرات المتسارعة في استخدام تقنية المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية.
- استخدام شركة التأمين فن الإبداع التكنولوجي لتمييز المنتج التأميني سوف يحقق المنافسة في صناعة التأمين.
- حسين عبد القادر، (2016)، رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية و تعزيز الميزة التنافسية، هدفت الدراسة إلى الكشف الكشوف عن مدى إهتمام إدارة الجامعة برأس المال الفكري لتعزيز الميزة التنافسية، و يوضح مفهوم و أهمية رأس المال الفكري كمفهوم استراتيجي و كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات، و استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته ن خلال بناء ، إستبانه للحصول على المعلومات من عينة الدراسة البالغ تعدادها 72 أكاديميا في جامعة الاستقلال ، و استخدام الباحث برنامج Spss .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن الجامعة تقوم باستقطاب الأكاديميين المميزين، و أنها تتميز ببرامجها النوعية .
- أظهرت نتائج الدراسة أن الجامعة لا تقدم حوافز مادية أو معنوية للباحثين فيها.
- أشارت نتائج الدراسة انه لا يوجد في الجامعات تعليمات واضحة للمميزين علميا، و أن الجامعة لا تساهم في إبراز الأعمال المميزة لدى رأس المال الفكري.
- أشارت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة لجامعات برأس المال الفكري و تعزيز الميزة التنافسية لديها تعزى لمتغيرات الدراسة.

قدمت الدراسة عدة توصيات منها :

- ضرورة أن تتميز الجامعة في الأبحاث العلمية التي يقوم بإعدادها الأكاديميين عن طريق تشجيعهم و توجيههم نحو الأبحاث التي يمكن أن تميز الجامعة عن غيرها من الجامعات.
- يجب أن تضع الجامعة تعليمات واضحة للمميزين علميا و نشرها داخل و خارج الجامعة.
- إن أهم ما يميز الجامعات هو و جود خطط إستراتيجية للتميز و الإبداع، لذلك يجب على الجامعة أن تضع خطط إستراتيجية للتميز، و لأن تشارك إدارة الجامعات رأس المال الفكري لديها في وضعها و في اتخاذ القرارات تحتاج إلى التميز.
- ضرورة أن تقوم الجامعة بنشر أبحاث الأكاديميين عبر بوابتها الالكترونية، و عمل قاعدة بيانات لأبحاثهم المميزة و نشرها عبر وسائل الإعلام المرئية و المسموعة.

• عاصم فيز الزعانين،(2010)،الميزة التنافسية في المنتجات الدوائية للشركات الوطنية و أثرها على زيادة الحصة السوقية من وجهة نظر الزبون، جاءت الدراسة في دور و إهتمامات شركات الأدوية بتحقيق الميزة التنافسية من خلال تنوع منتجاتها الدوائية و الخدمات التي تقدمها لزبائنها.و انسجاما مع زيادة الاهتمام مؤخرا بتحقيق هذه الميزة لهذه الشركات التي تعيش في بيئة تنافسية قوية و التي تؤثر تأثيرا مباشرا على حصتها السوقية كذلك في كونها من الدراسات النادرة التي تبحث في دور أهم عناصر المزيج التسويقي.اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة و معرفة متغيرات الميزة التنافسية للمنتجات الدوائية الوطنية، و كان حجم العينة 238 من الصيادلة العاملين بصيدليات القطاع الخاص و وزعت عليهم استبانة للإدلاء برأيهم.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- التكرار في العديد م الأصناف عند معظم الشركات زاد العبئ المالي على الزبائن.
- عدم توفر منتجات الشركات الوطنية عند تجار التجزئة بالشكل الكافي لسد احتياجات الزبائن.
- لا تبحث الشركات الوطنية في أسباب فشل بعض المنتجات الجديدة عندها.
- تعمل الشركة على تقديم منتجات دوائية جديدة و لكن بدرجة متوسطة.

قدمت الدراسة عدة توصيات منها :

- يجب زيادة التخصص في الإنتاج و عدم إنتاج الأصناف المتعددة و ذلك بهدف كفاءة و جودة المنتجات و العمل على توفير المنتجات الدوائية التي ليس لها بدائل وطنية و الابتعاد عن التقليد.
- يجب على شركات الأدوية أن تتنوع من الخدمات التي تقدمها لزبائنها و ذلك حسب شريحة كل زبون لكي تزيد من ولاء الزبون لها و هذا يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية.
- كذلك على العاملين في وزارة الصحة و نقابة الصيدلة العمل على تنظيم هذه المهنة بشكل يليق بها.

الدراسات المتعلقة بإدارة المواهب و الميزة التنافسية:

• غني دحام تناي الزبيدي ،حسين وليد حسين ، استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات (بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي)،جامعة بغداد

حاول هذا البحث تسليط الضوء على دور إدارة الموهبة في تعزيز الميزة التنافسية للكليات ،إذ تشكل إدارة الموهبة الاتجاه الحديث لإدارة الموارد البشرية و المصدر الرئيس لتزويد المنظمات بالعاملين ذوي المهارات العالية و الأداء المتميز .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- وجود علاقة ارتباط و تأثير معنوي لإدارة الموهبة في تعزيز الميزة التنافسية للكليات .
- إدارة الموهبة تعد المصادر الأكثر أهمية لبناء و تعزيز الميزة التنافسية للكليات في ظل البيئة التي تعمل فيها ،الأمر الذي يستلزم منها زيادة الاهتمام بتطبيق أنشطة إدارة الموهبة من خلال الاطلاع على تجارب الدول المتقدمة و الاستفادة منها بأفضل شكل ممكن .

-لقد أكدت نتائج التحليل بان المبحوثة تهتم باستقطاب الموهبة النادرة للعمل داخلها و ذلك لما لها من تأثير كبير في قدرتها على تحقيق أهدافها و بالتالي النجاح و الاستمرار في العمل.

قدمت الدراسة عدة توصيات منها :

-ضرورة زيادة اهتمام الكليات المبحوثة بوظيفة إدارة الموهبة من خلال الاطلاع على تجارب الجامعات العالمية في الدول المتقدمة في هذا المجال فضلا عن توفير الأطر المتخصصة في مجال إدارة الموارد البشرية للعمل داخل هذه الإدارة ، و توفير كافة البرامج التدريبية و التأهيلية اللازمة لتنمية مقدرات هؤلاء العاملين .

-إعادة تسمية قسم الموارد البشرية في المنظمات العراقية بتسمية إدارة الموهبة،على اعتبار أن هذه الأقسام تتعامل فعلا مع موهبة حقيقية .

-ينبغي على الكليات أن تخصص بعض مواردها في توجيه رسالة إعلامية إلى مواردها البشرية حول أهم المزايا التنافسية التي تحاول تحقيقها و اثر تلك المزايا على الكلية و المجتمع و العاملين فيها .

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

■ **الموهبة:** هي القدرات الاستثنائية و المهارات الفذة و النادرة التي تميز صاحبها عن غيره من حيث الأداء و طريقة التفكير بحيث يملك القدرة على خلق القيمة من الموارد المتاحة لديه، و هذه القدرة تؤهله لشغل مناصب عالية.

■ **إدارة المواهب:** عملية تخطيط و تحديد و جذب و تطوير للإمكانات الموجودة لدى الأفراد ذوي الموهبة و الاستثمار فيها و نشرها للآخرين للاستفادة المشتركة منها.

■ **التنافسية:** يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن الشركة أو قطاع أو دولة ، فالتنافسية على صعيد المنشأة تسعى إلى كسب حصة السوق الدولي ، تختلف عن التنافسية لقطاع متمثل بمجموعة من الشركات العاملة في صناعة معينة ، و هاتان الأخيرتان تختلفان عن تنافسية دولة تسعى إلى تحقيق معدل مرتفع و مستدام لمدا خيل الأفراد.

■ **الميزة التنافسية:** أنها القدرة المستمرة على مواجهة مختلف مصادر المنافسة في ظل محيط متغير، الأمر الذي يتطلب تحقيق الأفضلية التنافسية التي تمكن من الحفاظ على هذه المقدره التنافسية و استمرارها.

الفصل الأول

إدارة المواهب - إطار نظري -

تمهيد

إن ابرز ما أحدثته التغيرات و التوجهات العالمية في مفاهيم الإدارة الحديثة ، هو ذلك الاهتمام بالموارد البشري لكونه المورد الأساسي للمؤسسة فهو طاقة فكرية و مصدر للمعرفة ، و رأس المال اللامادي هو الثروة الحقيقية في نجاح المؤسسات ، ، والدخول إلى أسواق جديدة، والتحرك إلى الأمام في سبيل المنافسة والتنافس. والشركات التي تملك مواهب وقوة عمل ناجحة تستطيع تطور سمعة لتكون مكانا عظيما في مجالها وكلما اتجهنا نحو اقتصاد أساسه المعرفة أكثر فأكثر فان قيمة الأفراد الموهوبين تستمر بالازدياد بعد ان أصبحت المصدر الأهم للتنافسية و الاستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة و دورها الجوهرية في تعظيم القيمة المضافة ، وصولا إلي تحقيق الريادة و التميز للمؤسسة و نموها و استمرارية نجاحها و تطورها المستقبلي .

و في هذا السياق يتناول هذا الفصل الإطار النظري لإدارة المواهب في المباحث الثلاثة التالية:

- **المبحث الأول: إدارة المواهب مفاهيم أساسية.**
- **المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة المواهب.**
- **المبحث الثالث: فوائد إدارة المواهب و العوامل المؤثرة فيها.**

المبحث الأول: إدارة المواهب مفاهيم أساسية

تعد الموهبة إحدى الموضوعات الحديثة التي حازت اهتمام الباحثين، إذ أن العصر الذي نعيشه الآن هو عصر علم و تقنية و نبوغ معرفي، و تقدم مذهل يعتمد في أساسه على تخطي الحواجز، و تغيير المؤلف و إبداع كل جديد، و لا يتسنى ذلك للمجتمعات النامية إلا بالاعتماد على دور الموارد البشرية لاسيما الموهوبين، فتقدم الأمم و رقيها مرهون بتميز مواردها البشرية، و إنتاجها العلمي، و التقني، و سيتم في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم إدارة المواهب و بعض المفاهيم الملازمة لها، كما سيتم ذكر أهميتها و أهدافها و مراحل تطورها .

المطلب الأول: مفهوم إدارة المواهب

تعد إدارة المواهب إحدى الموضوعات الحديثة التي حازت على اهتمام العديد من الباحثين سواء في المجال النظري أو التطبيقي و لها تأثير كبير على قدرة المنظمة في اكتساب و تطوير و الاحتفاظ بالمواهب النادرة التي تعد عاملا مهما من العوامل من عوامل نجاحها و بالتالي يمكن أن ينعكس ذلك في أدائها و تميزها في ظل البيئة التنافسية التي تعمل ضمنها و يمكن القول أن أداءة تفوق المنظمات يصبح مرهون بأداء إدارة المواهب ،حيث تعددت تعريفات هذه الأخيرة و يعود هذا التعدد إلى اختلافات المنطلقات و الزوايا التي نظر الباحثون إليها من خلالها و فيما يلي عرض لبعض هذه التعريفات حسبما وردت في الأدبيات الإدارية.

المواهب لغة: هناك تباين و اتجاهات مختلفة في تحديد مفهوم المواهب فالمواهب كمصطلح أخذت من الفعل (وهب) كما وردت في معاجم اللغة العربية أي أعطى شيئاً مجاناً أما في لسان العرب فتشير إلى "وهب، يهب، وهوب" و "في' القاموس المحيط' المواهب تعني العطية و من الناحية اللغوية تتفق المعاجم العربية الإنكليزية على إن المواهب تعني قدرة استثنائية.¹

المواهب اصطلاحاً: المواهب فهي قدرة متميزة و ذاتية ، ولكنها تتميز بالخصوصية،و المواهب تختلف عن الهواية فالمواهب توجد لدى الفرد منذ نشأته لكنها تتبلور عن طريق التدريب و التزويد بالمعرفة ، و تلعب المواهب دورا إيجابيا في حياة الإنسان فهي تساعده على تحقيق ذاته.²

وتعرف أيضا على أنها : سمات معقدة تؤهل الفرد للانجاز المرتفع في بعض المهارات و الوظائف ،و الموهوب هو فرد الذي يملك استعدادا فطريا و تصقله البيئة الملائمة ،لذا تظهر الموهبة في الغالب في مجال محدد مثل الموسيقى أو الشعر أو الرسم ...و غيرها.³

¹عني دحام ، حسين وليد حسين عباس،إدارة الموهبة (مدخل معاصر لإدارة المارد البشرية)، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ،عمان ،2015،ص25.

²حاتم خيضر العبيدي،إيلانف مطلق حميد التميمي،تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الإستراتيجية (دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية)مجلة الإدارة و الاقتصاد،العدد 111 ،2017،ص99.

³نخبة من الخبراء المختصين ،إدارة الموهبة و الإبداع ، دار التعلم الجامعي ،الإسكندرية ،2014،ص33.

تصنيف المواهب داخل المؤسسة إلى أربعة أصناف:¹

مواهب قيادية Leadership Talent : هذه الفئة تكون في قمة هرم تصنيف المواهب وهم القادة الموهوبون الذين يتمتعون بالمسؤولية في وضع و إعداد و توصيل و تنفيذ الإستراتيجية على مستوى المؤسسة.

مواهب أساسية Key Talent : يشمل النوع الثاني أفراد لديهم حس المنافسة القوية و يعتبرون مواهب قيمة و مهمة بالنسبة للمؤسسة نظرا لما يتمتعون به من قدرات و ما يمتلكونه من رؤية و تصور للمستقبل، كما أن لديهم القدرة على تحمل المسؤولية ، وان بعض الصناعات أو الأدوار يجب أن تتضمن المختصين و قادة الفكر أو ذوي المهارات النادرة.

مواهب جوهرية Core Talent : يشكل أفراد هذا النوع القوة العظمى ضمن العمل، و هم موظفو الإنتاج المسؤولين عن تسليم المنتج النهائي للمستهلك أو الزبون.

مواهب داعمة Support Talent : إن تنفيذ الأنشطة يتم من خلال دعم المواهب للأعمال غير الأساسية، و كثيرا ما تكون هذه الأنشطة على سبيل المثال الأنشطة الإدارية التي قد تصلح للامتة، و تكون مهارات الأفراد العاملين داخل هذه المجموعة عن المواهب المتوفرة بسهولة ن ويمكن تغييرها في غضون أسابيع.

الجدول يوضح: مفهوم إدارة المواهب وفقا لوجهة نظر عدد من الباحثين.

يرى بعض الباحثين أن إدارة المواهب تتمثل في :

الجدول رقم(1-1) يوضح : مفهوم إدارة المواهب وفقا لوجهة نر عدد من الباحثين

رقم	اسم الباحث	المفهوم
01	Heinen & Onli	بأنها مجموعة من الممارسات و الوظائف و الأنشطة التي تقوم بها قسم الموارد البشرية في المنظمة و المتمثلة بالاستقطاب ،الاختيار ،التطوير،المسار الوظيفي ،تخطيط التعاقب الوظيفي. ²
02	Pascal	أنها إدارة عرض المواهب، و الطلب عليها، و تدفقها من خلال محرك رأس المال البشري. ³
03	M.Armstrong	إدارة المواهب هي عملية التأكد من جذب الموهوبين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم وتطويرهم بما يتماشى مع احتياجات المنظمة. ⁴

¹عمر اوي سمية، خير دين جمعة وآخرون ، اثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب بالمؤسسة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية و إدارة الأعمال ، جامعة بسكرة ، العدد 07، 2018،ص252.

²مصطفى يوسف كافي، إدارة الموهبة (في منظمات الأعمال العصرية)، دار الحامد للنشر و التوزيع ،عمان ،2016،ص88.

³محمد مقضي الكساسبة ، تأثير إدارة المواهب و التعلم التنظيمي في استدامة شركة زين ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، جامعة عمان، المجلد 12، العدد 1 ، 2016،ص96.

⁴ Tony Blair (2016), TALENT MANAGEMENT AS A KEY ASPECT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT STRATEGY IN CONTEMPOR ENTERPRISE , Katarzyna Niedźwiecka Maria Curie-Sklodowska University in Lublin, Poland.p805.

04	Michaels et al	أنها مجموعة قدرات شخص ما ، هباته الفطرية و مهاراته و معرفته و خبرته و ذكائه و أحكامه و موقفه و شخصيته و حيويته كما انه يحتوي على قدرة على التعلم، و تحسين الذات. ¹
05	Heinen and O'Neill	أنها تشمل مجموعة من الإجراءات المترابطة لإدارة العاملين فيما يتعلق بما يلي:التحديد و الاستقطاب و التكامل و التنمية و التحفيز ثم الاحتفاظ بالعاملين. ²
06	Samuel سنة 2007	أنها سلسلة من الخطوات الرشيدة و المتمثلة بتحديد المواهب، واستقطابها ،و نشرها و تطويرها. ³
07	S.Borkowska	تقوم إدارة المواهب بتنفيذ مجموعة من الأنشطة الرئيسية كجزء من إدارة الموارد البشرية. ⁴

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المراجع المذكورة.

وقد عرفت إدارة الموهبة على أنها عبارة عن مدخل للتطوير التنظيمي يستهدف تحقيق التنمية الشاملة للموارد البشرية داخل المنظمات، و العمل على ضمان استقطاب أفضل الموارد البشرية و التي تمتلك قدرات و مهارات و معارف و مواهب متميزة للعمل داخل المنظمات.⁵

من خلال قراءة الجدول يتضح أن إدارة المواهب فكر نشأ و تطور عن إدارة الموارد البشرية، و هو عملية متكاملة تشمل استقطاب الأفراد ذوي الأداء المتميز و من ثم دعمهم و تطويرهم من اجل استبقائهم و الاستفادة من موهبتهم ضمن خطط واضحة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة.

يمكن تصنيف مختلف التعاريف الخاصة بإدارة المواهب حسب الاقتراح الذي قدمه **Blass**:⁶

- إدارة المواهب من وجهة نظر عملية : تقترح أن تتضمن إدارة المواهب جميع العمليات اللازمة لتحسين (التطور) الأفراد في المؤسسة كما تعتقد بان النجاح المستقبلي للمؤسسة يقوم عل امتلاك للموهبة الصحيحة، إذن أن إدارة و رعاية المواهب هي جزء من العمليات اليومية للمنظمة.
- إدارة المواهب من وجهة نظر ثقافية: و التي تعتقد بأن المواهب هي فكر يتضمن الاعتقاد و الإيمان بضرورة و جود الموهبة لتحقيق النجاح، و يمكننا أن نلمس ذلك من خلال اهتمام المؤسسة بتطوير مواهب الموظفين و كذلك عندما يصبح تقدير الأفراد و مساعدتهم على اكتشاف و تطوير مواهبهم جزء من العمل الروتيني للمؤسسة.

¹ Ewelina Wilska (2014),Determinants of Effective Talent Management , journal of positive management ,Vol 5, NO4 ?p78.

² Ewelina Wilska,op cit,p80.

³ مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص88.

⁴ Tony Blair,op cit,p805.

⁵برني لطيفة ، ياسمين مستورة، التمكين كأسلوب لإدارة المواهب في المنظمة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية و إدارة الأعمال، جامعة بسكرة ، العدد 07، 2018،ص221.

⁶ محبوب يمينة،ججيق عبد المالك، إشكالية قياس الموهبة في المؤسسة الاقتصادية،مجلة العلوم الاقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية،المجلد 17، العدد 2، التجارية و علوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة ، الجزائر، سنة 2016،ص35.

- إدارة المواهب من وجهة نظر تنافسية: و التي تركز على أن إدارة المواهب تتضمن كيفية تعرف المؤسسة على الموهوبين و التعرف على رغباتهم و تلبيةها، لأنها أن لم تفعل ستتولى المؤسسات المنافسة القيام بذلك.
- إدارة المواهب من وجهة نظر تطويرية: والتي تقترح أن تتمحور إدارة المواهب حول تسريع المسارات التطويرية للمواهب، تطبيق نفس عمليات التطوير لكل الأفراد في المؤسسة و لكن تسريعها بالنسبة للطاقات العليا ، من هنا جاء التركيز على الطاقات العليا و المواهب بسرعة أكبر من الفئات الأخرى.
- إدارة المواهب من وجهة نظر تخطيط الموارد البشرية: و التي ترى بان إدارة المواهب تتمحور حول حصول المؤسسات التي تشهد نمو سريع، اتجاه تخطيط الخلافة أصبح أكثر وضوحا في المؤسسات التي تتبناها.

الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية و إدارة المواهب البشرية:

يعرف بعض الباحثين كما سبق إدارة المواهب كمجموعة متنوعة من ممارسات قسم إدارة الموارد البشرية و وظائفه و نشاطاته أو مجالات اختصاصه، مثل التعيين ، و التطوير و المسار الوظيفي، وان إدارة الموهبة بالنسبة لهم تتطلب ما تؤديه الموارد البشرية، ولكن بشكل أسرع أو عبر أقسام المنظمة بدلا من أن تكون ضمن قسم واحد أو وظيفة واحدة. و بغض النظر عن كثرة هؤلاء الباحثين فإنهم يستبدلون و لكن هناك فرق واحد مهم و هو نشوء الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية التكتيكية و إدارة المواهب الإستراتيجية، فنشاطات إدارة الموارد البشرية هي إدارة عامة ، بينما إدارة المواهب هي عملية متواصلة توصل الموارد البشرية المثلى إلى مكان العمل الحقيقي و أوضح cheese الفرق بين إدارة الموارد البشرية و إدارة المواهب، و قال أن إدارة الموارد البشرية هي ليست إدارة المواهب فقط، و لا إدارة المواهب هي إدارة الموارد البشرية و حسب، بل أن إدارة الموارد البشرية هي محرك لعدة عمليات ، بينما إدارة المواهب تتطلب مشاركة كل المنظمة مع التركيز على الموهبة.

و تركز إدارة الموارد البشرية أكثر على تطوير العاملين و بدون إدارة الأداء فهي مجرد تعويضات و مكافآت و عقوبات. و التعلم يركز أكثر على تطوير الأداء و تحديد العمليات ، و لكن هذه العمليات غير موحدة و لا يمكن للمدراء أن يميزوها و هي غير واضحة للعاملين و لا يوجد معنى أو مفهوم حقيقي للمزيج بين المقدرات و المهارات بشكل استراتيجي.¹

المطلب الثاني: أهمية و أهداف إدارة المواهب

أولا :أهمية إدارة المواهب

تعد إدارة المواهب من المواضيع المهمة وذلك على الأقل لسببين الأول هو أن الإدارة الفعالة للموهبة تضمن للمنظمات الحصول على الموهبة و الحفاظ عليها بشكل ناجح ، و السبب الثاني يتمثل بالمدى الذي يستغرق فيه الموظفين في هذا العمل، إذ أهمية إدارة المواهب تبرز من خلال ما يأتي:²

- الحلقات الجديدة لنمو الأعمال غالبا ما تتطلب أنواع مختلفة من المواهب.

¹مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص90.

²أريج سعيد خليل ، تأثير أبعاد إدارة الموهبة في إدارة التميز بحث تحليلي لعينة من شركات لعينة من شركات وزارة الصناعة في بغداد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 16، العدد3 ، الكلية التقنية الإدارية، بغداد، سنة 2014، ص109.

- إن عملية تغيير و تنوع قوة العمل ذات المجاميع منخفضة العمالة متعددة المهارة يتطلب إدارة فاعلة في ضغط مواهبها نحو أهداف محددة.
- الظروف الاقتصادية الأكثر تعقيدا و التي تتطلب المواهب الاستثنائية و إدارة الموهبة.
- ظهور شركات كبرى جديدة و التي تقوم بجذب المواهب من المنظمات الموجودة حاليا.
- الاهتمام العالمي بالقيادة يتطلب مديرين موهوبين و ذو كفاءات يتميزون بقابليتهم الإدراكية العالية التي تتناسب مع مستجدات الألفية الثالثة.
- كما نجد أهمية إدارة المواهب تتضح من خلال المنافع التي تمنحها لمنظمات الأعمال:¹
- زيادة الإنتاجية.
- الاختيار المناسب للعاملين للعمل في المنظمات.
- تطوير رأس المال البشري و زيادة المهارات.
- العمل على تحسين صورة و سمعة المنظمة و علامتها التجارية.
- و أشار كل من Haskins and Shaffer على أن أهمية إدارة المواهب تكمن في الأتي:²
- التركيز على المناصب و المراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الإستراتيجية.
- تحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة استكشاف الطاقات الكامنة.
- تكوين مواهب لكل مستوى تنظيمي في المؤسسة.
- تحديد واضح للاستعداد الموهبي .
- تفادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة.
- المحافظة على المواهب و ضمان مساهمتها الايجابية لخدمة المؤسسة.
- ضمان تدفق المواهب عبر أنابيب القيادة.
- مساعدة الأفراد على تخطيط مساراتهم الوظيفية.
- يمكن تلخيص أهمية إدارة الموهبة بالاتي:³
- تعد إدارة الموهبة واحدة من أهم الموضوعات التي تهتم بها المنظمة في تعاملاتها مع الموارد البشرية و تؤثر على التزام و ولاء العاملين.
- تعد واحدة من أهم مصادر الميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة.
- تساعد المنظمة في تحقيق العديد من الأهداف الإستراتيجية و الاقتصادية التي تسعى لتحقيقها.
- تعد من أهم عوامل النجاح الحرجة التي تؤثر على نجاح و نمو المنظمة و قدرتها على البقاء و الاستمرار في العمل.

¹حامد كاظم متعب، ستار كاظم حاجم، دور أبعاد إدارة الموهبة في دعم الإبداع في المنظمات التعليمية ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 15، العدد، 2، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة القادسية، سنة 2013، ص 259.

²محمد سعيد الحميدي، الهادي خولجلي الطيب ، الاستثمار في التدريب و ادارة المواهب ،كلية الشرطة ،معهد تدريب الضباط،ص6.

³غني دحا مم تناي الزبيدي،حسين و ليد حسين عباس،مرجع سابق،ص34.

ثانياً: أهداف إدارة المواهب

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال تبني إدارة المواهب، إذ وضح (Guillory) بان إدارة المواهب لديها غاية و هدف ، تتجلى غايتها في خلق نسبة مئوية معينة من الأفراد الذين يتمتعون بإمكانية عالية لتشغل الوظائف الأعلى مستوى، إما هدفها فيركز على خلق بيئة ثقافية دائمية تساعد الأفراد ذوي المهارات العالية على النمو و التعلم و التطور بشكل مستمر¹. و يبين (Jones) أن إدارة المواهب تهدف إلى بناء ثقافة تساعد على توليد الالتزام و بناء المقدرات و الكفاءات الضرورية لامتلاك المواهب المتكاملة، وذلك باستخدام عملية التوزيع و التطوير التي تتواءم مع أهداف المنظمات.²

وحدد آخرون (Cannon & McGee) أهداف إدارة المواهب بالاتي:³

- إعداد الإستراتيجية المطلوبة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين اللازمة لتلبية متطلبات خطة العمل الحالية و المستقبلية.
- وضع الإجراءات اللازمة لقياس المقدرات المطلوبة و المتوفرة.
- خلق مدى من العمليات و الأدوات اللازمة للتطوير التي تعتمد على الاحتياجات الفردية للعاملين.
- تأسيس المداخل المناسبة للتعامل مع العاملين الذين لا تتلائم قدراتهم مع متطلبات المنظمة.
- قياس تأثير استراتيجيات المنظمة لضمان امتلاكها سياسة التوظيف اللازمة للوصول إلى الأداء العالي الآن و في المستقبل.

كذلك أشار (Ntonga) إلى ثلاثة أهداف أساسية ترغب جميع المنظمات إلى تحقيقها هي:⁴

- استقطاب و اختيار الأشخاص الموهوبين ذوي الأداء المتميز للعمل داخل المنظمة.
- تحديد الأفراد ذوي المؤهلات العالية و تطويرهم و وضعهم في المواقع الرئيسة للمنظمة.
- إعداد برامج التعلم و التدريب و المكافأة بناء على أدائهم الفعلي.

و بالتالي يمكن تحديد الأهداف التي تسعى إدارة المواهب إلى تحقيقها بالاتي:⁵

- مساعدة المنظمة في الحصول على الموهبة اللازمة لتنفيذ العمليات الخاصة بها.
- تحديد برامج التدريب و التطوير اللازمة لتنمية مهارات و مقدرات المواهب.
- تحديد أساليب الحفاظ على المواهب النادرة داخل المنظمة.
- تقديم الدعم الكافي لتنفيذ إستراتيجية المنظمة.

¹ Guillory, William A.(2006) The Age of Human Potential , Innovations International, Salt Lake Talent Management City, p2.

²غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين، استخدام إدارة الموهبة لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات (بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي) ، مجلة كلية التراث الجامعة بغداد، عة، العدد 13، ص92.

³عالية جواد محمد علي، تأثير إدارة الموهبة في تحقيق النجاح المنظمي بحث ميداني في الشركة العامة لمنتجات الألبان في بغداد، مجلة العلوم الإدارية و الاقتصادية، العدد 106، المجلد 24، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، سنة 2018، ص213.

⁴-Ntonga, Sibusiso (2007) the Impact of Talent Management Praactices on Business Performance . University of Pretoria , thesis in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Business Administration , p17.

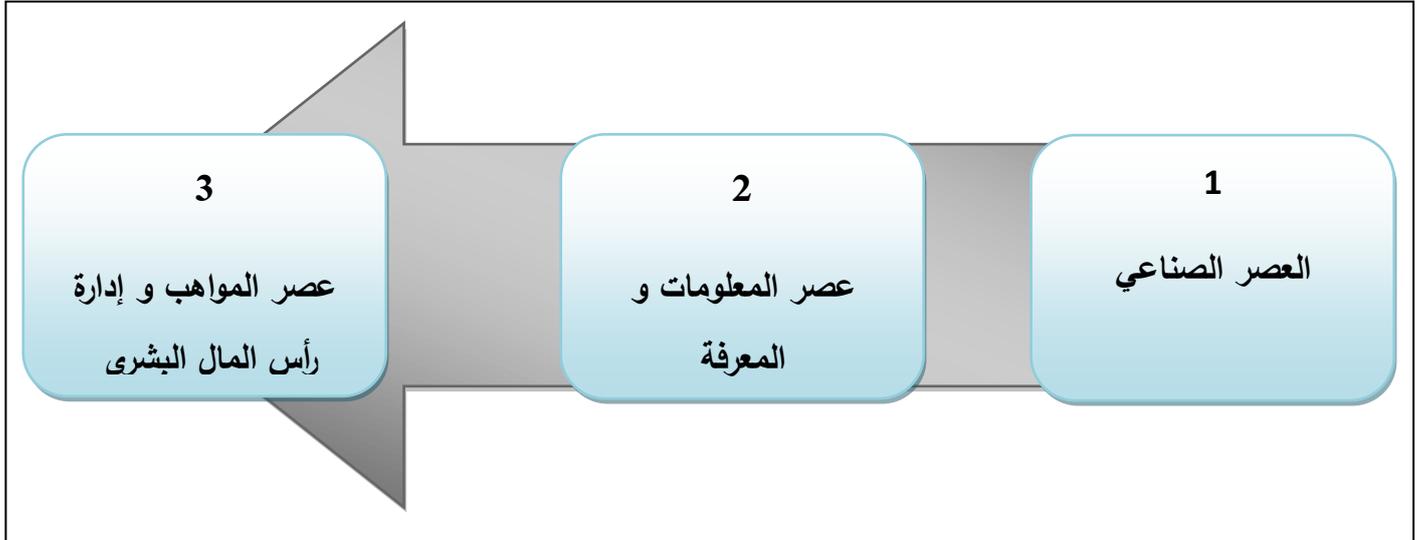
⁵غني دحا متاي الزبيدي، حسين و ليد حسين عباس، مرجع سابق، ص38.

المطلب الثالث: مراحل ظهور إدارة المواهب و العوامل المساعدة في نشوء إدارة لمواهب

أولاً: مراحل ظهور إدارة المواهب

أشار David Forman إلى تغيرات و تحولات شهدتها المؤسسات و تشهدها حالياً تخلص إلى أن الاقتصاد خلال المائة عام الماضي قد مر بثلاث مراحل مختلفة،و أن لكل مرحلة نظام معين لإدارة العاملين فيها ، كما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-2):التغيرات و التحولات التي مرت بها المنظمات خلال المائة عام الماضية:



المصدر : خضير كاضم محمود ،روان منير الشيخ،إدارة المواهب و الكفاءات البشرية، زمزم ناشرون و موزعون ،عمان، 2013 ص19.

حيث يتضح من الشكل السابق أن المؤسسة مرت بثلاث مراحل أساسية:¹

1) العصر الصناعي Industrial Age :

حيث كان يتوجه التركيز الاقتصادي نحو التصنيع و الإنتاج و كان يتم اتخاذ القرارات من خلال عدد قليل من الأشخاص و كان التحكم بالعاملين و إصدار الأوامر لهم أمراً لا مفر منه و لقد تم اعتبار العاملين على أنهم تكلفة يجب التحكم بها و تخفيضها.

2) عصر المعرفة و المعلوماتية Knowledge Age :

فقد تطور مع تحول الاقتصاد نحو قطاع الخدمات و ازدهار تكنولوجيا المعلومات ،فقد تم هنا دفع عملية اتخاذ القرارات إلى المستويات الإدارية الأدنى في المنظمة و كان ينظر للعاملين على أنهم مصدر محتمل لزيادة أصول المنظمة.

¹ خضير كاضم محمود ،روان منير الشيخ،إدارة المواهب و الكفاءات البشرية، زمزم ناشرون و موزعون ،عمان، 2013 ص19.

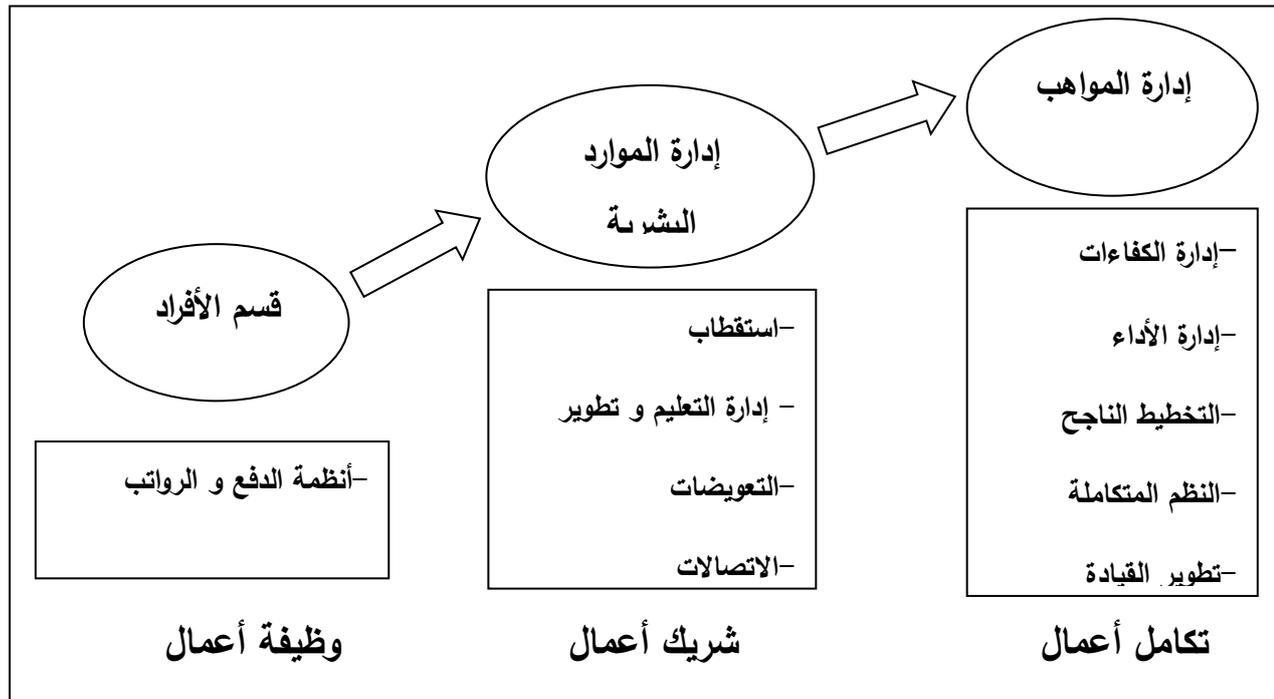
3) عصر إدارة المواهب و الرأس المال البشري Talent Age:

حيث يتم تعريف نجاح المنظمة من خلال قدرتها على التأقلم مع التغيير و تشجيع استقطاب المواهب و بالتالي زيادة ميزتها التنافسية، و في هذا العصر فان المواهب الصحيحة- و ليس كافة العاملين - تشكل قيم و أصول و ممتلكات للمنظمة .

وتجدر الإشارة هنا إلى أن أي منظمة قد تقع بين عصرين مختلفين أو قد تحتفظ بسماتها معا و ذلك تبعا لطبيعة نشاط المنظمة و مدى انفتاح البيئة الداخلية للمنظمة و انسجامها مع محيطها الخارجي، لاسيما و أن العديد من المنظمات القائمة تجمع الآن بين اعتماد البنية المعرفية أو مجتمع المعرفة و التطلع نحو اعتماد اطر إدارة رأس المال البشري كخطوة متقدمة نحو الإبداع و التطور الفعال.

تعكس إدارة المواهب إحدى مراحل تطور إدارة الموارد البشرية فقد أوضح Bersin أن و وظيفة الموارد البشرية تطورت أو مرت بثلاثة مراحل تاريخية و التي يعرضها الشكل التالي:¹

الشكل رقم (1-3) : التطور التاريخي لإدارة المواهب



المصدر: خضير كاضم محمود ، روان منير الشيخ، إدارة المواهب و الكفاءات البشرية، زمزم ناشرون و موزعون ، عمان

2013، ص19

أولاً: قسم الأفراد: و هي الفترة التي امتدت منذ السبعينيات من القرن الماضي إلى الثمانينات منه و ملامحها الأساسية هي توظيف الأفراد، دفع أجور لهم و التأكد من أنهم استلموا عوائد ضرورية و أصبح فيها القسم وظيفة أعمال.

¹نور خليل إبراهيم، خالد سليمان سعد، متطلبات إدارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي : دراسة ميدانية في وزارة العلوم و التكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 21 ، العدد86 ، ص554.

ثانيا: إدارة الموارد البشرية: وهي فترة امتدت من الثمانينات إلى التسعينات و أدركت فيها المنظمات بان وظيفة الموارد البشرية في الواقع أكثر أهمية و أصبحت بالتالي من وظيفة أعمال إلي شريك أعمال.

ثالثا: إدارة المواهب: وهي فترة بدأت منذ بدايات القرن الحادي و العشرين و لا زالت مستمرة و تتضمن عمليات و أنظمة موارد بشرية جديدة و بشكل متكامل جدا و أصبحت من شريك أعمل إلي تكامل مع الأعمال.

ثانيا:العوامل المساعدة في نشوء إدارة لمواهب :

هناك العديد من العوامل التي ساعدت على نشوء و نجاح إدارة المواهب في المنظمات، و تتمحور حول عدد

من العوامل التي أدت إلى زيادة الضغوط لاعتماد إدارة المواهب :¹

- نمو الأعمال.
- انتقال الأعمال.
- الاستثمار في أعمال جوهرية جديدة .
- العولمة.
- ظهور أشكال جديدة من الشركات.
- الضغط لاستئجار المهارات الجديدة و في كل المستويات.

هناك عدة عوامل تدعم بقوة نشوء إدارة المواهب:²

- التوجه من خلال إستراتيجية الأعمال .
- التكامل مع العمليات الأخرى.
- أن تدار كممارسة عمل جوهرية.
- أن تكون راسخة كفكر موهبة.

¹غني دحام ، حسين وليد حسين عباس،مرجع سابق، ص39.

²سعد علي حمود العنزي،دور إدارة الموهبة القيادية في عملية التغيير التنظيمي،كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة،العدد 48،2016،ص88.

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة المواهب

المطلب الأول: مبادئ و أساليب إدارة المواهب

تتضمن إدارة المواهب مجموعة من المبادئ و الأساليب التي تتمثل في :

أولاً : مبادئ إدارة المواهب :

تمثل الموهبة في إدارة المنافسة عنصراً هاماً و حاسماً في إدارة المنظمة ، و الاحتفاظ بالمواهب و استثمارها يمثل عائداً كبيراً مادياً و استراتيجياً أمام المنافسين ، و يدرك المديرون أن الموهبة المنسحبة من المنظمة نتيجة الفشل في استثمارها ، تعطي ميزة نسبية لتفوق المنافسين و من الخطأ أن يستمر اعتقاد البعض الخاطئ أن الميزة التنافسية الفعلية تكمن في نظم المعلومات أو هياكل العمل أو المعدات و الأجهزة ، و لكنها في الحقيقة تكمن في الموظفين و النجاح في إدارة المواهب .

و هناك مجموعة من المبادئ الذاتية التي يجب أن يضعها المدير أمامه بصفة دائمة ، و هي التي تتعلق بإدارة المواهب و هي :¹

- لكي تتفوق المنظمة التي تعمل فيها أو تملكها على المنافسين ، ليس أمامك إلا أن تزيد استثمارك في الموهوبين من حيث الكم و الكيف.
- على المدير أن يسعى لاكتشاف المواهب من الفرص الداخلية التي تتيحها ظروف العمل في الشركة، أو استقطابها من المنافسين من الفرص الخارجية
- يجب النظر للمواهب على أنها من احد أهم أصول المنظمة الرئيسية التي تحقق أفضل العوائد على المدى القريب و البعيد.
- كما تحتفظ بالأشياء الثمينة في أماكن أكثر أماناً عليك أن تحتفظ بالمواهب في البيئة التي تؤمن لك حسن استثمار المواهب .
- الموهبة شعور ينبض بالحياة ، يحتاج إلى الرعاية و النمو و التطوير الدائم ، و كذلك الوقاية و الحماية من الفيروسات الإدارية المضادة .
- يحتاج الموهوبون لإدارتهم بنجاح إلى إدارة عليا لديها حد ادني من الموهبة .
- أشار **Little(2010)** إلى أن المبادئ الجوهرية في نظام إدارة المواهب:²
- الارتباط و التوافق مع استراتيجيات المؤسسة.
- تعزيز مكانة إدارة المواهب على أجندة الإدارة العليا.
- الاستخدام المكثف لنماذج الكفايات الوظيفية لادوار المختلفة.
- شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات الإدارية (خطوط أنابيب الكفاءات القيادية).

¹محمود عبد الفتاح رضوان ، إدارة المواهب في المنظمة ، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، سنة 2013، ص31.

²محمد سعيد الحميدي، الهادي خوجلي الطيب، مرجع سابق، ص7.

- الاستثمار في تطوير مكامن المواهب و ليس في جميع الشرائح الوظيفية.
- يجب التفريق بين الاستعداد الموهبي (الأداء الحالي) و الجاهزية المستقبلية.
- وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب.
- تعزيز كفاءة القائمين على نظام إدارة المواهب (قدرات، توقعات دور،...).
- تكامل عناصر النجاح: محتوى سليم، هيكل مسؤوليات، برنامج آلي، تكامل.

ثانياً: أساليب إدارة المواهب :

- يجب أن تستحوذ إدارة المواهب على ما لا يقل عن 40% من وقت الإدارة العليا ،فهم أكثر أهمية من الوقت الذي تستهلكه الإدارة العليا في موضوعات أقل أهمية .
- وهم الأساليب التي يجب أن تتبعها الإدارة العليا هي :¹
- **وضع الموهبة في تصميم الهياكل التنظيمية:** تهتم المنظمات التي تسعى للتفوق و التميز منذ تأسيسها إلى تضمين الوصف الوظيفي ، و اشتراطات شغل الوظيفة ضرورة توفر حد أدنى من الموهبة نأو وجود مؤشرات تنبئ بإمكانية نضج الموهبة في المستقبل ،و يتطلب ذلك الأمر وجود خبراء في مرحلة الاستقطاب و إجراء المقابلات لاختيار الموهوبين .
- **المقارنة المرجعية :** و هو أسلوب الهدف منه جمع البيانات و المعلومات من المنظمات المنافسة للتعرف على إستراتيجيتها في إدارة و قياس جدوى المواهب ،و ليس هناك ما يمنع من محاكاة المنظمات التي نجحت في المنافسة عن طريق المواهب و نقل بعض خبراتها و الاستفادة منها أو التفكير في الحصول على المواهب من خلال تطبيق فكرة الأشبال في كرة القدم، أو اكتشاف الموهبة المخفية عند بعض العاملين الحاليين ، أو شراء المواهب من خارج المنظمة من المنظمات المنافسة.
- **تخصيص و وظيفة الموارد البشرية لاكتشاف المواهب :** يجب ألا تتوقف الموارد البشرية في المنظمة بالتعاون مع المديرين في الإدارات و القطاعات المختلفة عن البحث عن المواهب في جميع مستويات المنظمة و السعي من أجل رعايتها و الاحتفاظ بها، ومع وضع معايير لقياس مواهب الموظفين.
- و اتخاذها ذاتيا لاكتشاف المواهب ، و في نفس الوقت لتقييم الأداء و المكافآت و الترقيات.
- **تدخل الإدارة العليا :** يجب إن تتدخل الإدارة العليا بشكل مباشر في تعيين و تشغيل ومكافآت و نقل و ترقية و تحريك الموهوبين.
- **اكتشاف الفجوة في المواهب في الوقت المناسب :** يجب أن تكون هناك خطة إستراتيجية في المنظمة تعمل على ربط إستراتيجية الشركة بنوع و طبيعة المواهب الوظيفية المتوفرة بالمنظمة. و تقدير فجوة المواهب بين ما

¹محمود عبد الفتاح رضوان ،مرجع سابق، ص32.

تمتلكه المنظمة من مواهب و ما تتطلبه الخطة الإستراتيجية منها. ثم العمل على سد الفجوة من خلال التعيينات الجديدة أو شراء المواهب من المنافسين.

- **تهيئة بيئة العمل :** و جعلها أكثر ملائمة لبروز المواهب ، و تشجيع الابتكارات و الأداء غير التقليدي، و مراعاة ربط الأفكار و الأعمال بأصحابها الحقيقيين ، و عدم نسبها إلى رؤسائهم المباشرين .

المطلب الثاني : مستويات و مكونات إدارة المواهب

أولاً: مستويات إدارة المواهب

في احد التصريحات الإدارية لأحد أكثر قادة الأعمال شهرة و هو jak wilish الرئيس التنفيذي المتقاعد لشركة جنرال إلكتريك GE ، قال : إن الخطأ الاستراتيجي الذي يقع فيه المديرون هو أنهم يحاولون تنفيذ استراتيجيات الجيل الثالث بوسائل الجيل الثاني وعقلية الجيل الأول .

فما هي الأجيال ؟ و كيف يتم تصنيف إدارة المواهب على أساسها ؟ و تم صيغتها كما يلي:¹

(1) الجيل الأول:

يقتصر الهدف الاستراتيجي الأساسي لهذا الجيل على إدارة عملية إصدار المنتجات و الخدمات و سلاحهم الوحيد كان رأس المال ، و كلمة السر أو مفتاح تفوقهم كان قنوات التوزيع . أما عن مهام هذا الجيل فيكتفي الجيل الأول من المديرين و بتعيين الموظفين ، و يقتصر على مهام إدارة الأفراد لا إدارة الموارد البشري كما ورد سابقاً.

(2) الجيل الثاني:

كانت غايتهم الإستراتيجية هي القدرة على المنافسة، أما أعز الوسائل و الأدوات التي استخدموها فهي الكفاءات المحورية Core Competencies و كلمة السر أو مفتاح التميز هو التسويق . و كانت مهام هذا الجيل تركز على تنمية الكفاءات المحورية ، فتقوم بمهام الجيل السابق و تضيف إليها مهمتين هما ، اختيار الموظفين ثم تدريبهم ، و غرض التدريب هو الموازنة بين الكفاءات المحوري و رأس المال البشري المتاح.

(3) الجيل الثالث:

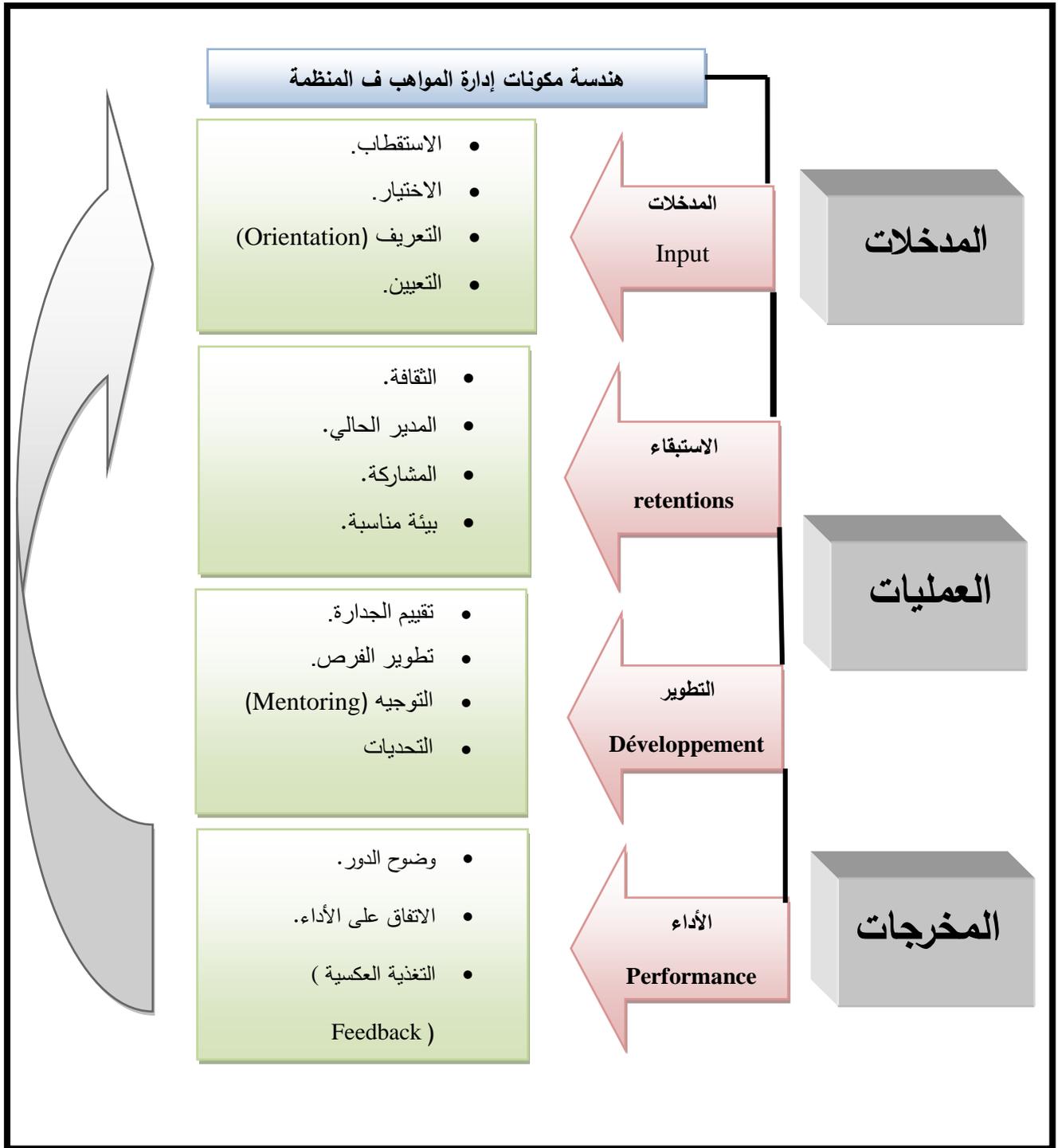
الغاية الإستراتيجية لديهم هي بناء مؤسسة قادرة على التعلم Learning Organization أما سلاحهم الأساسي فهي الموارد البشرية و كلمة السر هي مواهب الموظفين. و تقوم مهام الجيل الثالث على بناء رأس المال البشري للمؤسسة من خلال مهام الجيلين السابقين مع إضافتين هما ، إعادة تصميم الثقافة التنظيمية للشركة أو المنظمة و البحث عن المواهب.

ثانياً : مكونات إدارة المواهب

من الخطأ أن تقتصر المنظمة دورها في إدارة المواهب على مجموعة من التوصيات أو القرارات، حيث أثبتت الممارسة صعوبة تحويل الأماني أو الرغبات إلى حقيقة تكفل الإدارة الفعالة للمواهب، و تمر عملية إدارة المواهب في المنظمة بثلاثة مكونات توضح من خلال الجدول الآتي:

¹مصطفى يوسف كافي ، مرجع سابق، ص93.

الشكل رقم (1-4) : مكونات إدارة المواهب



المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، سنة 2013، ص19.

أولاً: المدخلات:¹

- السعي الدائم من اجل استقطاب الموهبة.
- وضع المعايير المناسبة عند الاختيار لضمان اكتشاف المواهب الحالية و المحتملة عند الأفراد.
- تعريف العاملين الجدد بالمنظمة من حيث تاريخها و تطويرها و قيادتها و أهدافها و رؤيتها.
- اختيار و تعيين الافراد الذين تتوفر فيهم بعض المؤشرات التي تدل على الموهبة.

ثانياً: العمليات:²

(1) الحفاظ على الموهبة و استبقاؤها:

- نشر ثقافة أهمية الموهبة في تحقيق التميز و القدرة على المنافسة في المنظمة.
- ضمان دعم و تأييد المدير الحالي لإدارة المواهب في المراحل المختلفة للعمل في المنظمة.
- توفر الإدارة بصفة عامة و إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة البيئة المناسبة للموهوبين، للعمل و تقديم ابتكاراتهم إبداعاتهم دون وضع قيود تقليدية تجعلهم أكثر حذرا و أكثر خوفا من الخطأ و الفشل، فالوصول إلى المبتكرات و المستحدثات لا يأتي من أول مرة، ولكنه يتطلب التجربة و الخطأ أكثر من مرة.

(2) التطوير:

- تقييم الجدارة ... الجدارة هي خواص ضمنية للأشخاص تشير إلى طرق للتصرف أو التفكير و تتميز بثباتها لفترة زمنية معقولة، و قد تم تقسيم الجدارات إلى خمسة أنواع بعضها أكثر ظهورا من الأخر:
- الدوافع هي الأشياء التي يفكر الفرد أو يرغب فيها باستمرار، و تقوم باختيار السلوك و توجيهه نحو أفعال و أهداف معينة بعيدا عن الأخرى.
 - الصفات، الخصائص المادية و لاستجابة المتسقة للظروف أو المعلومات التي تتطلبها طبيعة الوظيفة.
 - المفهوم الذاتي ما يحمله الفرد من قيم و اتجاهات ذاتية، مثل الثقة بالنفس أي اعتقاد الشخص أن بإمكانه أن يكون فعالا في أي ظروف.
 - المعرفة المعلومات التي لدى الشخص ذات صلة بمجال عمله.
 - المهارة ، القدرة أداء مهمة ذهنية أو مادية.

عملية التنمية و التطوير بحد ذاتها تعتبر نظاما متكاملًا يستخدم لغة مشتركة بالمنظمة من اجل تطوير أداء العاملين و تعليمهم ، و دعم أدوارهم و وظائفهم الحالية أو المستقبلية، تركز برامج تدريب الموهوبين على تعزيز الكفاءات و المهارات و القيم المنظمة التي يحملها أولئك الأفراد، تعتمد هذه البرامج على تقييم الأداء، لتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة، يهتم الموهوب بتطوير نفسه داخل المنظمة من خلال تحسين أدائه الحالي، التطلع إلى المستقبل الذي يطمح إليه، بالإضافة إلى ما إذا كانت هناك مهارات فنية و سلوكية أو تحفيزية تتطلب التنمية:³

¹عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام ، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى و العليا (دراسة حالة الجامعة الإسلامية غزة) كلية التجارة و الأعمال ، جامعة غزة، سنة 2013 ،ص41.

²محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص15.

³مصطفى يوسف الكافي، مرجع سابق، ص135.

- التطوير، الموهبة عنصر فعال في إدارة المنظمة و تطلب التطوير الدائم لأصحاب المواهب أنفسهم، و خلق الفرص المتطورة و المستحدثة التي تساعدهم على تنمية و تطوير مواهبهم.
- التوجيه، يستلزم التوجيه الدائم للموهبة أن يكون القائمين بها التوجيه من العاصر الموهوبة أو على الأقل التي يكون لديها قناعة كافية بأهمية الموهبة بالنسبة للمنظمة، تحتاج الموهبة للتوجيه الدائم أثناء مراحل نموه لتشجيع هذا النمو، و في نفس الوقت في جميع مراحل العمل و بصفة خاصة عند التعامل مع المستحدثات و المستجدات في المنظمة.
- التحديات، تواجه المواهب في المجتمعات التقليدية بصفة خاصة مشكلات و عقاب كثيرة تمثل نوعا من التحديات التي يجب تدريبها على مواجهتها و عدم الاستسلام و اليأس من الوهلة الأولى و تلعب الموارد البشرية دورا رئيسيا و هاما في ذلك المجال.

ثالثا : المخرجات:¹

- وضوح الدور، يتصف الموهوبين بالحماس و ربما أحيانا الاندفاع في العمل، و لكي تضمن المنظمة الاستثمار الأمثل للمواهب المتوفرة لديها يجب أن تكون المسؤوليات و المهام الخاصة بوظائفهم واضحة، و حتى يكون عملهم في اتجاه الأهداف التي تعمل المنظمة من اجل الوصول إليها.
- الاتفاق على معايير الجودة في الأداء، يحتاج الموهوبين بصفة خاصة الى تحديد دقيق لنظام عملهم حتى يكون تركيز موهبتهم في اتجاه تحقيق التمييز للمنظمة و منتجاتها، و يمكن الاتفاق مهم على تطبيق معايير الجودة في الأداء التي تتلخص في الكمية و الجودة و الوقت و العمليات المستخدمة في الإنتاج.
- التغذية العكسية (Feedback) تحتاج عملية إدارة المواهب تبادل التعرف على التغذية العكسية أو رد فعل الموهوب أو الإدارة بشكل مباشر أو متقارب على الأقل، حتى تضمن الإدارة أن الموهوب يسير في الطريق الصحيح للأداء، و في نفس الوقت تضمن انه ليس هناك ما يعكر صفو علاقتها بالموهوب.
- إن التغذية العكسية تربط بين المخرجات و العمليات و المدخلات، و لكي تظل إدارة المواهب حيوية فعالة، لا بد لها من تقديم مخرجات مرغوب فيها داخل البيئة المعنية، كي تضمن الحصول على المدخلات المطلوبة، و يتم تحقيق ذلك عندما تمتلك نظاما سليما للتغذية العكسية، يساهم في تعديل و تصويب المدخلات أو العمليات أو كليهما معا.
- الاعتراف و المكافآت يمثل التقدير المادي و المعنوي احد العناصر الهامة في إدارة المواهب، و هي من العوامل الهامة التي تضمن تطور المواهب و الحفاظ عليها. إن مكونات إدارة المواهب في العمليات الصناعية او فيما يتعلق بالآلات، فانه يمكن السيطرة على العناصر الثلاثة (المدخلات، العمليات ن المخرجات) من خلال قدرة تشغيل محددة تقوم بإنتاج مخرجات محسوبة مسبقا، و لكن يصعب ذلك في حالة تطبيقه على الموارد البشرية.²

¹عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام، مرجع سابق، ص53.

²محمود عبد الفتاح، مرجع سابق، ص18.

المطلب الثالث : عمليات إدارة المواهب

تناول العديد من الباحثين عدد من العمليات التي تتعلق بإدارة المواهب كالاكتظاظ و التطوير و الاحتفاظ بالمواهب وإدارة الأداء و التدريب و التخطيط و تحديد الموهبة و غيرها من العمليات كل حسب وجهة نظره، فقد أشار (Schuler) أن العمليات تتمثل في استقطاب الموهبة، تطوير الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة، غير أن (الزركاني) أكد على العمليات التالية : الاستقطاب و لاستثمار و إدارة لأداء ثم الاحتفاظ بالمواهب، أما (التميمي) فقد اعتمد العمليات التالية :تخطيط القوى العاملة، استقطاب المواهب،تطوير الموهبة ، انخراط الموهبة و الاحتفاظ بها. إلا أن تم التركيز على ثلاثة عمليات للدراسة و هي: استقطاب المواهب ، تطوير المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب توضح كالأتي:

1. استقطاب المواهب:و تشمل السياسات و الممارسات التي من خلالها يتم تحديد الأفراد الموهوبين و اختيارهم، وهي إحدى أنشطة إدارة المواهب و التي تتولى البحث عن الأفراد الصالحين لملى الوظائف الشاغرة و جذبهم اختيار الأفضل منهم و في الوقت المناسب ،كما يهدف الاستقطاب في المقام الأول إلى استخدام أساليب التعيين و الاختيار لتحديد المهارات المطلوبة و استقطاب الأفراد الأكثر ملائمة لتلبية العمل في مجال الموارد البشرية.¹ أصبحت إدارة المواهب تبنى على استقطاب أو جذب الأفراد الأكثر موهبة (أولئك الذين يستطيعون تحقيق إستراتيجية المنظمة،و يمتلكون الكفاءات و القدرات المناسبة و ملائمين لثقافة و طبيعة المنظمة) بحيث يكونوا الأكثر ملائمة لاحتياجات التوظيف الحالية و المستقبلية و القادرون على التكيف و التأقلم و الإنتاجية العالية داخل المنظمة. و قد أصبحت هذه الإستراتيجية في المنظمات واحد من السمات الرئيسية لصنع الكفاءات التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة لذا، و جب على المنظمة الاستثمار في الموارد التي يمكن جذبها و توظيفها و المحافظة عليها و تنميتها لأنها تعتبر موهبة و ميزة تنافسية جيدة.²

و هناك عدة مداخل يمكن تعتمدها إدارة المواهب في تنفيذ عملية الاستقطاب و أهمها الأتي:³

- المدخل الموجه نحو الوظيفة:يتضمن كتابة وصف شامل عن الوظيفة التي يراد شغلها ، ثم إنشاء مواصفات الشخص المطلوب و التي تكون مستندة إلى الوظيفة، ولكن هذا المدخل غير مرن لأنه لا يأخذ بنظر العناية التغيرات التي من الممكن أن تحدث في المهام و الواجبات و المسؤوليات الرئيسية للوظيفة.
- المدخل الموجه نحو الأفراد:يركز على تحديد مواصفات الأفراد الذين تحتاجهم الشركة إذ يمكن أن يساعدها في استقطاب الأفراد الذين لا يكون باستطاعتهم شغل إحدى الوظائف الشاغرة فقط،ولكن أيضا الإسهام في تحقيق أهداف أوسع و على مستوى الشركة ككل.
- المدخل الموجه نحو الكفاءات:يحاول هذا الاستقطاب على أساس المواصفات،و المعرفة و الخبرات،و المهارات، و القيم الشخصية المرتبطة بالوظيفة و التي يحتاجها الفرد لأدائها بشكل جيد.

¹صالح على الجراح،جمال داود أبو دولة، اثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، سنة 2015،ص289.

²زياد فيصل هلال العزام، إدارة المواهب في القرن الحادي والعشرين (النظرية و التطبيق)، كلية المال و الأعمال ،جامعة العلوم الإسلامية،ص13.

³ارادن حاتم خضير العبيدي، إيلاف مطلق التميمي، تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الإستراتيجية، مجلة الإدارة و الاقتصاد،العدد101،سنة 2017 ص100.

2. تطوير المواهب: من أجل تحقيق إمكانات عالية في المنظمات، فإنه يتطلب تحقيق إمكانات المواهب، و المقصود بإمكانيات المواهب هو أن تترافق عملية استقطاب و تعيين هذه المواهب في المنظمة مع المزيد من التطوير في قدراتهم و إمكانياتهم و مهاراتهم و معارفهم من خلال خطط التعليم المستمر (كالدورات و المؤتمرات و الندوات)، و لتطوير المواهب، تحتاج المنظمات على حد سواء إلى برامج التعلم و التعليم الرسمية، بالإضافة إلى المهارات و المعارف و تعتمد تنمية المواهب على التغيرات في الأداء و الإدراك و السلوك، فمن الضروري إن الاعتماد على تطوير المواهب باستمرار لتحقيق مستويات أداء عالية تتناسب و إمكانيات الوظيفة المراد شغلها، و معرفة الفجوات في المعارف التي يمتلكونها و تنفيذ مبادرات لتعزيز كفاءاتهم و الاحتفاظ بهم، على الرغم من برامج التطوير و التدريب و التأهيل و التقييم التي تعتمد عليها المنظمة، فإن معظم الأفراد الموهوبين غير معروفين أو لم يتم الكشف عنهم داخل المنظمات، و بالتالي، تحتاج المنظمات لتنفيذ عملية التطوير و تقييم فعالة التي يمكن أن تؤدي إلى تحديد الفرص باعتبارها العنصر الرئيسي في غدارة المواهب لتحقيق مهمتها.¹

ليس كافياً أن نستقطب موظفين ذوي مواهب عالية جدا و نتوقع بان هذه المهارات لهؤلاء الموظفين تبقى طوال مدة توظيفهم إذ يجب أن نعتمد على عمليتي التدريب و التطوير و الذي ينبغي أن يحدث في كل مستويات المنظمة. إن عملية تطوير المواهب أو عملية تحسين تعلم أداء العاملين هي جزء جوهري من إدارة المواهب و أن المنظمات يمكن أن تحمي الأفراد العاملين لديها من عملية التآكل من خلال جعل المعرفة و المهارات و القدرات أكثر تقربا و ذات قيمة من خلال عملية نطلق عليها (صنع النظام) أو النظام الداخلي لإدارة الموارد البشري و الذي يتضمن التدريب الشامل و الترقية من الداخل و عملية تقييم التطوير و دفع الأجور على أساس المواهب.²

3. الاحتفاظ بالموهبة: تستطيع الشركات الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين لديها إذا أخذت بنظر الاعتبار الأنشطة الآتية:³

- تعيين و تطوير الأفراد الذين يشتركون بالقيم و الاتجاهات و الاعتقادات ذاتها.
 - تطوير الأفراد الذين لديهم التزام حقيقي و إحساس بالانتماء للشركة التي يعملون فيها.
 - ضمان إحساس الأفراد الموهوبين بالانجاز في مجال وظائفهم.
 - تطوير العلاقات عن طريق التعليم و التدريب و تشجيع التعاون بين أقسام العمل كافة.
- يمثل الاحتفاظ بالموهبة العملية التي تركز بشكل استراتيجي على إبقاء المواهب داخل المنظمة، من خلال تشجيع الاستثمار في الأفراد العاملين و بشكل مستمر، وهناك مجموعة من العوامل تدفع المنظمات إلى زيادة اهتمامها بالاحتفاظ بالموهبة ، وتوجد عدة افتراضات من الممكن أن تساعد إدارة المواهب على الاحتفاظ بالموهبة منها ' يعمل

¹ زياد فيصل هلال العزام، مرجع سابق، ص14

² رغد محمد يحيى، نور محمد يحيى، دور بع أبعاد إدارة المواهب في تنمية رأس المال البشري (دراسة استطلاعية لعينة من التدريسيين في جامعة الموصل)، كلية الإدارة و الاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 1، العدد 41، سنة 2018 ص313.

³ عالية جواد محمد علي، مرجع سابق، ص212.

الأفراد بشكل اقل ليس من اجل الأموال و إنما عندما يشعرون بان جهودهم له اثر في نجاح المنظمة و مدعوم من قبل إستراتيجيتها¹.

المبحث الثالث: فوائد إدارة المواهب و العوامل المؤثرة فيها

المطلب الأول : الفوائد المحققة من برنامج إدارة المواهب تتولد فوائد عديدة للمنظمات عند قيمها بتطبيق برنامج إدارة المواهب و منها :²

✓ الدعم الفعال لتخطيط قوة العمل

✓ زيادة إنتاجية الموظفين مع الأهداف التنظيمية

✓ دعم جهود مشاركة العاملين

✓ التركيز على تحقيق التميز في الخدمة العامة

✓ دعم استمرارية الأعمال

✓ تطوير المسار المهني و برامج إدارة العاملين

من خلال استثمار تلك الفوائد ستزداد إنتاجية المرؤوسين ، و ستتحقق الموائمة بين الأهداف التنظيمية و ادوار المرؤوسين ، و ستتضح جهود فرق العمل ، من خلال التركيز في تحقيق التميز في الخدمة المقدمة ، و بالتالي نضمن العمل المستمر ، و تطوير برامج إدارة المرؤوسين، إن تبني منهج إدارة الموهبة من قبل المنظمات يحقق مجموعة من العوائد الملموسة على أرض الواقع، تتلخص بما يأتي :³

✓ تحقيق مضاعف الموهبة : و يقصد به توليد المنظمة لنتائج عظيمة من قوة عملها الحالية و يشكل هذا

الموضوع حجر الأساس في الأعمال ذات الأداء العالي و تطبيقاته الأساسية يمكن إبرازها بالاتي:

- دمج و تضمين تطبيقات الأفراد و ممارساتهم مع متطلبات الأعمال.
- تطبيق تلك الممارسات في تنفيذ ممتاز.
- جعل السياسات واضحة و منصفة و شاملة
- خلق بيئة عمل تتشارك بالمعلومات.
- ✓ توفير خزين من المواهب على درجة عالية من الجاهزية في المنظمة: مصنف على أساس القيمة المضافة الفعلية و المتوقعة التي يمكن إضافتها للمنظمة، في ثلاث مجموعات هي:
- حراس ممتازين (Super keepers)... وهم عاملون لديهم توقعات كبيرة حول المنظمة.
- حراس (Keepers)... وهم عاملون لديهم توقعات حول المنظمة.
- مواطن مخلص (Solid Citizen)... وهم عاملون يلبون توقعات المنظمة.

¹غني دحام تناي الزبيدي ، حسين وليد حسين ،مرجع سابق، ص95.

² علاء دهام حمد ،أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب (دراسة تطبيقية في وزارة العلوم و التكنولوجيا) جامعة بغداد ،مجلة دنانير، العدد05،ص14.

³أحمد علي صالح،إدارة رأس المال البشري (مطارات إستراتيجية في تنشيط الاستثمار و مواجهة الانهيار) ،دار الباروري العلمية للنشر و التوزيع،عمان،

✓ تحديد قيمة المنظمة من خلال نظام العوائد الكلي و هو منهج استراتيجي وضعتة مؤسسة (Deloitte) يهتم بادراك الدور المركزي الرئيس للعوائد (Rewards) في الوصول إلى قيمة المنظمة .

المطلب الثاني:العوامل المؤثرة في نجاح إدارة المواهب لضمان نجاح غدارة الموهبة فان هناك مجموعة من العوامل الحرجة التي يجب على المنظمة أخذها بالاعتبار عند تطبيقها فيما حددت خمسة عناصر أساسية لضمان التطبيق الفعال لبرنامج إدارة المواهب:¹

1. اعتناق فكرة الموهبة: التي بتنظيمها تصبح إدارة الموهبة ألوية الإدارة العليا و تعد إحدى الاستراتيجيات المهمة للمنظمة.

2. خلق مقترح قيمة العامل الأفضل:الذي بموجبه كل عامل يمتلك إحساس بان المنظمة تزوده بالتعويض، و الفوائد ،و التطوير و الفرص الكافية، لكي تحتفظ بالعاملين الموهوبين.

3. إعادة بناء إستراتيجية الاستقطاب:التطبيق الديناميكي و المستمر لبرنامج الاستقطاب الذي يبحث عن الأفراد الأكثر موهبة ضمن المنظمة.

4. تطوير التماسك داخل المنظمة:أي ضرورة تركيز كل من التدريب و التطوير على ثقافة المنظمة.

5. تحديد و تثبيت الأفراد:يناقش هذا العنصر تطبيق إدارة الأداء كإحدى مهام إدارة الموهبة، هو ملائم لتحديد الموهبة الموجودة فعلا ضمن المنظمة، ينمي و يطور أولئك الأفراد ذوي المهارات العالية .

المطلب الثالث: تحديات إدارة المواهب

يتفق الكثير من الباحثين على وجود تحديات تواجه إدارة المواهب و تعيق عملية تطبيقها داخل المنظمات بشكل فاعل،و يمكن إجمال عدد من هذه التحديات بالآتية:²

- إدارة المواهب تدرك و بشكل كبير كقضية أفراد بدلا من كونها مجرد قضية تنظيمية ،الأمر الذي يؤدي إلى تحديد ممارساتها ضمن حقل إدارة الموارد البشرية.
 - تركز ممارسات إدارة المواهب كليا على العاملين الحاليين و المستقبليين داخل المنظمة،و هي بذلك تهمل الموهبة المتوفرة في أسواق العمل.
 - إن إدارة الموهبة لديها تأثير قليل في إدارة العلامة و السمعة للمنظمة التي تعد إحدى العوامل الحرجة لنجاح استقطاب الموهبة و الاحتفاظ بها.
 - عدم قناعة المنظمة بدور إدارة الموهبة في خلق الجاذبية للأفراد المبدعين.
- ومن جهة أخرى أضاف كل من (Koketso & Rust) مجموعة من التحديات التي تواجه إدارة الموهبة و هي:³
- الاحتفاظ بالموهبة الرئيسية، ولاسيما في المناطق الوظيفية التي تشكل فيها ندرة المهارات نقطة حرجة.
 - المشاكل التي من الممكن أن تواجه الدول في مجال التعليم إذ تؤدي إلى هبوط الموهبة في ذلك البلد.

¹غني دحا متاي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص41.

²غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، المرجع السابق، ص42.

³ سعد على حمود العنزري، عماد على الدليمي، مرجع سابق، ص92.

- عدم الاتفاق بين الاتحادات و الإدارة بخصوص القضايا المتعلقة بإدارة المواهب.
 - هناك مشاكل تتعلق بالبيئة العامة و التي تعيق عملية تطبيق إدارة المواهب داخل المنظمة.
 - القوة العاملة المعمرة إذ تمارس تأثير على فاعلية إدارة التخطيط التعاقبي للمنظمة.
- وأخيرا قد طرح (Markus) مجموعة من الأساليب التي قد تؤدي إلى فشل المنظمة في الاستخدام الفعال لنظام إدارة الموهبة الموجودة لديها:¹
- تكنولوجيا المعلومات غير مستخدمة بشكل جيد.
 - انجاز معظم عمليات إدارة المواهب بشكل تقليدي.
 - ضعف رغبة الأفراد بالالتزام تجاه معايير الموهبة.
 - استخدام أدوات تقييم سيئة
 - افتقار معظم نظم إدارة الموهبة لنماذج الأداء الصحيحة.
- هناك عدة معوقات حددتها مجموعة McKinsey ،تعد من بين أهم المعوقات التي تقف حائلا امام جهود إدارة المواهب في تحقيق أداء مرضي يصب في تحقيق أهداف المنظمة، و تشمل هذه المعوقات ماأتي:²
- عدم تخصيص المدير التنفيذي وقت كاف لإدارة المواهب.
 - عدم تشجيع المنظمات للتعاون البناء و المشاركة بالموارد.
 - عدم الالتزام الجدي من قبل المدراء في تطوير قدرات الأفراد و وظائفهم.
 - عدم رغبة المدراء في التميز بين موظفيهم، متميزين ،وسط ضعيف.
 - الاحتواء غير المناسب للإدارة العليا في تطوير إستراتيجية إدارة المواهب.
 - القيادة العليا لا توائم بين إستراتيجية إدارة المواهب و إستراتيجية الأعمال.
 - عدم اهتمام المدراء بضعف الفاعلين حتى عندما تكون مزمنة.

¹ المرجع السابق،ص92.

² Adela,constanta,Talent Management, A Strategic, Priority ,Nimber 115 :pp29.

خلاصة الفصل

تطرقنا في الفصل الأول من خلال ثلاثة مباحث، الإطار النظري لإدارة المواهب في المبحث الأول حيث تناولنا فيه مفاهيم أساسية لإدارة المواهب وقدمنا مجموعة من التعاريف التي تخص الموهبة كتمهيد لتعريف إدارة المواهب، كما تطرقنا إلى أهميتها و أهدافها والتطور التاريخي لإدارة المواهب إضافة إلى توضيح الاختلاف بين إدارة المواهب و الموارد البشرية، أما المبحث الثاني فتناول أساسيات حول إدارة المواهب تضمن مستويات و مكونات إدارة المواهب و العمليات الأساسية لها أما المبحث الثالث قدمنا مجموعة من الفوائد المحققة من برامج إدارة المواهب و العوامل التي تساعد على نشوء و نمو إدارة المواهب و كذلك أهم التحديات التي تواجه هذا النوع من الإدارة

الفصل الثاني

إطار النظري - الميزة التنافسية -

تمهيد

إن المنافسة الحادة و التطورات السريعة التي يشهدها محيط المؤسسات الاقتصادية فرض ضرورة مواكبتها و التأقلم معها، بإتباع أنظمة تسييرية فعالة و وضع إستراتيجيات ملائمة تمكنها من مواكبة هذه التطورات و التغييرات. إذ لم تعد صناعة المزايا التنافسية خيارا بين بدائل يمكن الاختيار من بينها، و لم تعد مجرد مرحلة يتم الحث و التحفيز للوصول إليها، بل هي تعدت هذا كله، و أصبحت المسار الوحيد الذي يسير في دربه كل من لديه الرغبة في الاستمرار و البقاء في عالم الأعمال اليوم . و حتى المؤسسات التي حققت النجاح في الميادين التنافسية ليس أمامها إلا التفكير في إيجاد آليات تتمكن من خلالها بقاء ذلك النجاح، ووجدت أن تبني الاستراتيجيات الملائمة يمكن أن تحقق لها الوصول إلى تحقيق المزايا التنافسية في الأطر الزمنية المختلفة من خلال البحث عن مؤشرات التفوق التنافسي المتميز و العمل على الاستمرارية في المدى الطويل.

و في هذا السياق يتناول الفصل الإطار النظري للميزة التنافسية في المباحث الثلاثة التالية:

- المبحث الأول: الميزة التنافسية مفاهيم أساسية
- المبحث الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية
- المبحث الثالث: إستراتيجيات الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها و تناول هذا الأخير أثر إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الأول: الميزة التنافسية مفاهيم أساسية

إن التنافس هو أساس نجاح و إخفاق أي منظمة، و إن الإستراتيجية التنافسية هي العملية التي تسعى من خلالها المنظمة للحصول على ميزة تنافسية مؤكدة و مستمرة. بهدف تأسيس مكانة راسخة تضمن للمنظمة البقاء و الاستمرار. و من هنا نجد هذا المبحث تم التطرق إلى مفهوم التنافسية و أنواعها ثم الميزة التنافسية و يتعلق بها من عناصر أخرى.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية و أنواعها و قوى التنافس.

يتميز مفهوم التنافسية بالحدثة، و لا يخضع لنظرية اقتصادية عامة، و أول ظهور له كان خلال الفترة 1981-1987 و هي الفترة التي عرفت فيها و.م.أ عجزا في ميزانيتها التجاري، و الجزء الأكبر من هذا العجز يرجع إلى تبادلها مع اليابان، إضافة إلى زيادة حجم الديون الخارجية، و ظهر الاهتمام مجددا بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينيات كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد و بروز ظاهرة العولمة، و كذا التوجه العام لتطبيق اقتصاد السوق.

أولاً: مفهوم التنافسية:

إن التنافسية لا تزال غير معرفة بشكل واضح و دقيق، و من ثم الاتجاهات بين الجهات التي حاولت وضع تعريفا محدد لمفهوم التنافسية، غير إن ابرز تلك الاتجاهات، إتجاهين:¹

الاتجاه الأول: التنافسية على مستوى الدولة

وينقسم هذا الاتجاه المفاهيم التي تناولت التنافسية و ذلك على مستوى الدولة و ذلك لثلاث مجموعات: **المجموعة الأولى:** و تتضمن المفاهيم التي ارتكزت في بيانها لمفهوم التنافسية على حالة التجارة الخارجية للدول فقط.

المجموعة الثانية: و تتضمن المفاهيم التي ارتكزت في بيانها لمفهوم التنافسية على حالة التجارة الخارجية و المستوى المعيشي للأفراد.

المجموعة الثالثة: و تتضمن المفاهيم التي ارتكزت في بيانها لمفهوم التنافسية على المستوى المعيشي للأفراد فقط.

هذا و قد قوبل هذا الاتجاه بانتقاد مفاده، انه لا يتناول بالتحليل في بيانه لمفهوم التنافسية حالة التنافسية على مستوى المؤسسة ، و القطاع الاقتصادي ، و هذا الأمر الذي حاول أصحاب الاتجاه الثاني في عدم الوقوع فيه.

الاتجاه الثاني: التنافسية على مستوى المؤسسة و القطاع، و الدولة:

حاول أصحاب هذا الاتجاه تحديد مفهوم التنافسية على ثلاث مستويات، وهي: **المؤسسة أو الشركة:** من خلال بيان مدى قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين. **القطاع:** من خلال بيان مدى قدرته على تحقيق النجاحات في الأسواق الدولية.

¹مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية و دورها في دعم جهود النمو و التنمية في العالم، الدار الجامعية، الإسكندرية 2011، ص18.

الدولة: من خلال بيان قدرتها على توليد نسبي لمزيد من الثروة.

و فيما يلي بيان لمفهوم التنافسية وفقا لمستوياتها فيما يلي:

• تنافسية المؤسسة ' الشركة' ¹:

يرتبط مفهومها بقدرة الشركة أو المؤسسة على التواصل إلى طرق إنتاجية جديدة، قابلة للتجسيد، أكثر فعالية من الطرق الإنتاجية المتاحة لدى بقية المنافسين في السوق الدولية، أي الوصول إلى إبداع إنتاجي، اي ضرورة اعتماد الشركة على التكنولوجيا من خلال الإبداع و الابتكار في العملية الإنتاجية لإنتاج منتجات تتماشى و أذواق المستهلكين على المستوى المحلي و العالمي، و هذا طبعا في سياق الحرية التجارية و اختفاء مظاهر الدعم و الحماية.

إن نجاح الشركة في الاستمرار على المنافسة دوليا يستمد من خلال الزيادة في إنتاجية عوامل الإنتاج، و تعد تلبية احتياجات السوق المحلي القائمة على الجودة و النوعية الخطوة الأولى في المنافسة الدولية و تلبية الطلب العالمي، و تقاس قدرة الشركة على التنافس أوتنافسياتها من خلال أرباحها و نموها خلال فترة زمنية حصتها في السوق الدولي من خلال صادراتها، و بالتالي تعريف التنافسية على مستوى الشركة في إطار التحليل الجزئي يرتبط بالإطار النظري المحدد للسلوك الأمثل للشركة القاضي بخفض التكاليف و تعظيم الأرباح.

• تنافسية على صعيد قطاع النشاط الاقتصادي: ²

لا يمكن الحكم على تنافسية، فعلية يتوجب مبدئيا تحديد فروع القطاع الاقتصادي محل الدراسة كالحديث مثلا عن تنافسية قطاع الأدوية و المنتجات الصيدلانية كأحد فروع القطاع الصناعي أو السياحة الطبية كأحد فروع قطاع الخدمات، ثم تقييم القدرات التنافسية لهذا الفرع من خلال قدرة الشركات و المؤسسات المكتملة لبعضها البعض على مستوى الفرع في تحقيق مزايا تنافسية تتجسد من خلال قدرها على الحفاظ و زيادة مكانتها في السوق الدولية دون الاعتماد على أشكال الدعم و الحماية، و تقاس تنافسية الفرع من خلال عدة مؤشرات اقتصادية كرسيد الميزان التجاري و الأرباح المحققة من طرف شركات الفرع الاقتصادي و محصلة الاستثمارات الأجنبية المباشرة في الفرع... إلخ، ويشكل القطاع الصناعي أهم القطاعات المدروسة و التي ت على أساسها تم التنظير للتنافسية خاصة من قبل بورتر الذي تحدث عن كيفية بناء الإستراتيجية الصناعية و بالتالي تحقيق المزايا التنافسية و قد و قدم مفاهيم القوى التنافسية الأساسية، الاستراتيجيات التنافسية و التسلسل القيمي ، و لقد لاقى القطاع الصناعي اهتماما كبيرا من حيث التنافسية و تطويرها، و هذا ما جعل الأمم المتحدة تصدر تقريرا حول تنافسية الأداء الصناعي.

¹ عبد القادر عبيدلي، محمد لحسن علاوي، تقييم تطور القدرة التنافسية لاقتصاديات الدول العربية، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 11، السنة 2016، ص8.

² المرجع السابق، ص81.

• التنافسية على مستوى الدولة:¹

لقد اهتمت العديد من الجهات بإعطاء تعريف لمفهوم التنافسية، و من بينها نذكر:

تعريف المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية: يعرفها بأنها قدرة الدولة على إنتاج سلع و خدمات تنافس في الأسواق العالمية و في نفس الوقت تحقق مستويات معيشة مطردة في الأجل الطويل.

تعريف المجلس الأوروبي ببرشلونة: عرف المجلس الأوروبي في اجتماعه ببرشلونة سنة 2000 تنافسية الأمة على أنها " القدرة على التحسين الدائم لمستوى المعيشة لمواطنيها و توفير مستوى تشغيل عال و تماسك اجتماعي، و هي تغطي مجالا واسعا و تخص كل السياسة الاقتصادية".

تعريف منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية OCDE: على مستوى الاقتصاد الوطني: التنافسية هي الدرجة التي يمكن و فقها شروط سوق حرة و عادلة إنتاج السلع و الخدمات التي تواجه أنواق الأسواق الدولية، و في نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل.التنافسية الدولية: هي القدرة على إنتاج السلع و الخدمات التي تواجه اختبار المزاخمة الخارجية ، في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخل المحلي الحقيقي.

تعريف مايكل بورتر للتنافسية: هي العنصر الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية دائمة مقارنة بمنافسيها.

يمكن تلخيص ما ورد سابقا من التعاريف عن التنافسية من خلال تعريف أمانويل أو كامبا: " حيث يرى أن التنافسية سواء على مستوى الدولة أو القطاع أو المؤسسة تعني القدرة على مواجهة المنافسة ضمن الشروط الملائمة لها و هذه القدرة يمكن أن تتجسد من خلال وضع إستراتيجية فعالة لتوجيه النشاطات و الأعمال بغرض احتلال أو المحافظة على الموقع التنافسي.

ثانيا:أنواع التنافسية

يتميز الكثير من الأدبيات بين عدة أنواع من التنافسية هي:²

- **تنافسية التكلفة أو السعر:** فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل و يدخل هنا اثر سعر الصرف.
- **التنافسية غير السعرية:** باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غيرالتقنية و غير السعرية، فإن بعض الكتاب يتكلمون عن المكونات غير السعرية في التنافسية.
- **التنافسية النوعية:** و تشمل بالإضافة إلى النوعية و الملائمة عنصر الابتكار. فالبلد ذو المنتجات المبتكرة و ذات النوعية الجديدة، و الأكثر ملائمة للمستهلك و حيث المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعة حتى و لو كانت أعلى سعرا من سلع منافسيه.
- **التنافسية التقنية:** حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

¹خروف منير، ثومرية ريم ، القدرة التنافسية المستدامة في الجزائر- دراسة تحليلية -مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الإدارية، العدد 31، 2011ص3.

² حازم محمد عبد الفتاح ، التسويق التنافسي ، إدارة النشر بمؤسسة حورس الدولية ، الإسكندرية، 2018 ،ص49.

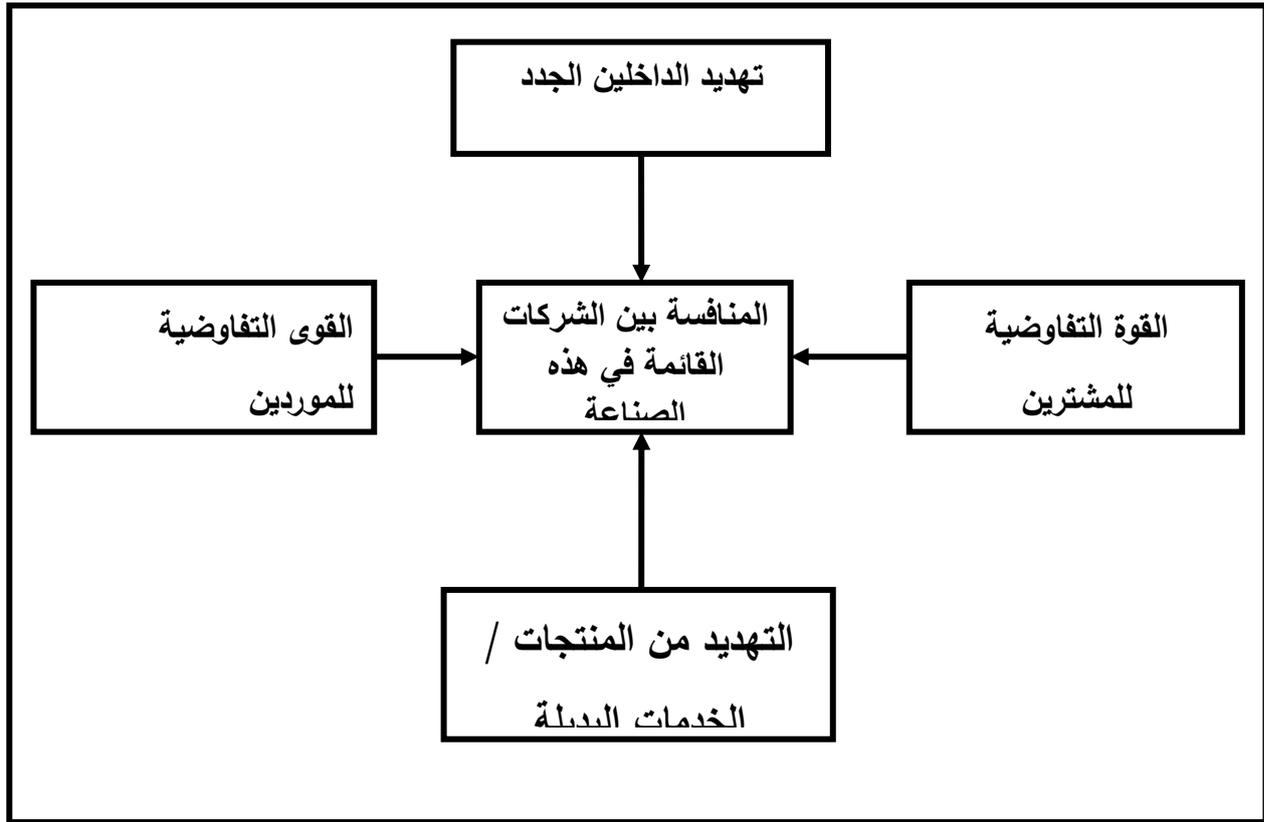
ويميز تقرير التنافسية الكونية للمنتدى الاقتصادي العالمي WEF (2000 التنافسية الظرفية أو الجارية) ، و تركز على مناخ الأعمال و عمليات الشركات و استراتيجياتها. وتحتوي على عناصر مثل التوريد، التكلفة ، النوعية، و الحصة من السوق إلخ... وبين التنافسية المستدامة و تركز على الابتكار و رأس المال البشري و الإنتاجية، مؤسسات البحث و التطوير و الطاقة الإبتكارية، الوضع المؤسسي، و قوى السوق.

ثالثا: القوى التنافسية لبورتر

تعد القوى التنافسية الخمس من أهم إسهامات بورتر في مجال المنظمة، و تندرج هذه القوى تحت عدة تسميات فهناك من يعتبرها المحيط التنافسي للمنظمة، وهناك من يسميها المحيط المباشر أو القريب، كل هذه التسميات و بالرغم من اختلافها في الظاهر إلا أن مضمونها و الهدف منها واحد و محاولة التعرف على القوى القريبة ذات العلاقة المباشرة بالمنظمة، و التي تؤثر على أعمالها و مرد وديتها بشكل كبير، وبناء الإستراتيجية الملائمة لقواعد المنافسة في السوق.

ويتكون هيكل القوى التنافسية من 5 قوى أساسية ، حسب بورتر، سيتم التطرق إليها :

الشكل رقم (1-2) يوضح القوى التنافسية لبورتر



Source : Robert E. Ankli ,Michael porter's Competitive Advantage and Business History, University of Guelph.,2019,p230.

• تهديد الداخلين الجدد:¹

على الرغم من صعوبة التنبؤ بالمنافسين الجدد في بيئة الصناعة، إلا أن العديد من الدراسات أثبتت أنهم مصدرا مهما في تفسير السلوك التنافسي للمنظمات. فهم الطاقة الإنتاجية المضافة للسوق و القوة التي تلزم المنظمات للبحث عن خيارات التفوق و التميز من خلال مزايا تنافسية جديدة، و من أهم عوائق الدخول للصناعة: تمايز المنتجات و يعني تلزم الداخلين الجدد للاستثمار الكبير في بناء علامات مميزة لمنتجاتها، الوصول لقنوات التوزيع و تلزم الداخلين الجدد بالبحث عن قنوات توزيع غير اقتصادية، اقتصاديات التكلفة غير المرتبطة بالحجم ممثلة بمزايا المعرف و الابتكار و منحنيات الخبرة و هي من عوائق الدخول المهمة.

• المنافسة بين الشركات القائمة في هذه الصناعة:²

تتوقف المنافسة القائمة بين المؤسسات المتواجدة حاليا في القطاع على عدة اعتبارات أهمها عدد المنافسين و درجة تعلقهم بالصناعة، بالإضافة إلى مدى التنوع في المنتجات و تكاليفها، لذا نجد أن كل منافس ينتهج إستراتيجية معينة، فمنهم من يهتم بتحديد السعر التنافسي، ومنهم من يتخذ الترويج كأداة تنافسية فعالة و منهم من يقوم بخدمات البيع...، ومن بين المحددات العديدة للمزاحمة، نجد أن هناك أربعة عوامل بارزة و هي : نمو الصناعة، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، مدى عمق تميز المنتج و أخيرا التمركز و التوازن بين المنافسين.

• القوة التفاوضية للمشتريين:³

و يقصد بعبارة القوة التفاوضية للزبائن أن هناك تهديدا مفروضا على المؤسسات في قطاع معين خلال الاستخدام المتزايد للضغوطات من جانب الزبائن، و يتحقق ذلك بتطلع الزبائن الى تلقي منتجات و خدمات ذات جودة عالية و أسعار منخفضة، و هذا ما يترتب عنه ارتفاع تكاليف التشغيل و تدني إيرادات المؤسسة، و من ناحية أخرى، عندما تتسم قدرة الزبون بالضعف يمكن للمؤسسة رفع أسعارها و تحقيق أرباح عالية و تزداد قوة الزبائن عندا يتألف عرض القطاع من مؤسسات صغيرة و متعددة، بينما الزبائن يكونوا ذو عدد قليل و حجم كبير.

• القوة التفاوضية للموردين:⁴

ويقصد بالمورد تلك المؤسسات التي تمد المؤسسة باحتياجاتها من الموارد (كالمواد الخام و الآلات...)، والتعرف على الموردين و مراكزهم و أسعار التوريدات لديهم، و جداول تسليم الكميات و الجودة المقدمة من

¹ احمد فاروق أبو غبن ، دور التعلم الالكتروني في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير، جامعة غزة، 2012، ص37.

² حران عبد القادر ، التكامل العمودي و المزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية حالة مؤسسة سونا طراك، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012، ص63.

³ مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دار الكتب القانونية، مصر، 2011، ص80.

⁴ المرجع السابق، ص80.

طرفهم... يعد الاعتبارات الهامة التي تؤخذ في الحسبان عند تحديد أهداف المؤسسة و إستراتيجيتها.فلذلك يمكن لقوة مساومة الموردين أن تشكل تهديدا للقطاع ، حيث يمكن أن تقلص من مردوديته من خلال الضغط الذي يمارسونه برفع الأسعار أو بتدنيه مستويات الجودة للمواد الأولية، و يكون هذا التهديد اشد خطورة في حالة عجز القطاع عن إدماج الارتفاع الحاصل في التكاليف.

•التهديد من المنتجات / الخدمات البديلة:¹

جميع الشركات في الصناعة و المتنافسة بمعناه الواسع مع الصناعات التي تنتج منتجات بديلة.من العائدات المحتملة من الصناعة عن طريق وضع سقف للأسعار التي يمكن أن تتقاضاها الشركات في الصناعة لتحقيق الربحية. و كلما كان سعر الأداء الذي يعرضه البديل أكثر جاذبية أشد أحكام الغطاء على أرباح الصناعة.

المطلب الثاني:مفهوم الميزة التنافسية و خصائصها

لقد باتتالتنافسية حاجة ملحة للأفراد ليحضوا بفرص العمل و للمنظمات لكي تبقى و تنمو و حتى الدول لتضمن استدامة و تحسين مستويات معيشة شعوبها و تعود الكتابات المبكرة حولها إلى بدايات النصف الثاني من القرن الماضي لكن التنافسية لا تزال غير معروفة بشكل واضح و دقيق إذ تتراوح بين مفهوم ضيق يركز على تناسب السعر و التجارة و بين حزمة شاملة تكاد تتضمن كل نشاط الاقتصاد و المجتمع.

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية عنصراً أساسياً و جوهرياً للنجاح في النجاح في خلق قيمة للزبون في ظل بيئة الأعمال الحديثة، إذ يرتبط مفهومها باستخدام المنظمة لمواردها و إمكانيتها بشكل يتسم بنوع من الخصوصية و التميز مما يشكل فجوة تفوقها على منافسيها، و نتيجة لذلك تحرص المنظمات حسب هذا المفهوم على العمل الدؤوب و المستمر لخلق و اكتساب و المحافظة و الاستثمار على الميزة التنافسية لمدة أطول. و هذا مايجعلنا إعطاء ابرز مفاهيم للميزة التنافسية :

- أشار العالم Porter "بمكانة موقع المنظمة في الصناعة هي التي تحدد إذا ما كانت ربحيتها أعلى أو أقل من المتوسط ربحية الصناعة، فالمنظمة التي تستطيع التموذج بشكل جيد قد تكتسب معدات عالية على الرغم من عدم ملائمة هيكل الصناعة و كون معدل ربحية تلك الصناعة معتدلاً.²
- و عرفها (Khalero) فيوضح أنها " تمثل الخواص الفردية للمنتج/ الخدمة التي تعطي من خلال المنظمة موقف تنافسي قوي تتميز عن منافسيها.³

¹بهاء حسين الحمداني، المحاسبة عن الانجاز و دورها في دعم و تحقيق الميزة التنافسية، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، العدد 92، المجلد 22 ، السنة 2012،ص539.

²عز الدين علي السويسي ، نعيمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وقف منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي ،دار الايام للنشر و التوزيع،عمان، 2014،ص70.

³Khalero, ' stakeholders : a source of competitive advantage ?an analysis of the influence rural scottish museums during their organizational lif cycle' athesis in submitted in partial fulfillment of the requirmentof doctor of philosophy Queen Margaret university,2008,p 342.

- و يوضح " بيكر " أن الطريق إلى تحقيق الميزة التنافسية في الصناعة لا يكون بسياسات الحماية لبعض الصناعات، و الانغلاق على الذات ، و إنما بالمنافسة في السوق العالمية بالابتكار و التنوع.¹
- و يرى Harvey أن المصدر الذي يعزز و ضع المنظمة في السوق من خلال تفوقها على منافسيها في مجالات المنتج، و السعر، و الكلفة ، و التركيز على الإنتاج.²
- تعرف أيضا هي تلك القدرة الموجودة في المنظمة و التي يمكن بواسطتها جعل كلفة أنشطة القيمة أدنى أو القيمة المقدمة للمشتريين أعلى مقارنة مع منافسيها، أي تقديم منتجات أفضل من منتجات المنظمة المنافسة.³
- كذلك تعرف الميزة التنافسية أنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم و منافع للزبائن تزيد عما يقدمه المنافسون و يؤكد تميزها عن المنافسين من وجهة نظر الزبائن من حيث الاختلاف و التميز ، إذ يحقق لهم المنافع و القيم التي تتفوق عما يقدمه المنافسون الآخرون.⁴
- وعرفها توشمان و اندرسون هي فحص و تحليل كل نقاط القوة و الضعف الداخلية إضافة للفرصة التهديدات المحيطة السائدة في بيئة الوحدة الاقتصادية مقارنة بمنافسيها في السوق و الاعتماد على نتائج الفحص و التحليل.⁵
- كما يشير الباحث جيفري (Jeffrey Fifer) أن تحقق الميزة التنافسية عند امتلاك المنظمة لموارد بشرية يكون العضو فيها غير قابل لان يحل محله أي بديل ، و أن يكون نادرا و فريدا و أن يكون لديه القدرة على إضافة قيمة تصعب محاكاتها أو تقليدها.⁶
- و بناء على ما تقدم ، يرى أن الميزة التنافسية هي المجال أو المصدر الذي تتميز به المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص السوقية أو تجنب اثر التهديدات. و يقوم تحقيق الميزة التنافسية على مجموعة من المداخل منها:⁷
- **مدخل الكم الإنتاجي:** أي الاعتماد على الإنتاج الكبير للاستفادة من الوفرة المرتبطة بتوزيع التكلفة الثابتة على أكبر عدد ممكن من المنتجات ، حتى يكاد يصل نصيب الوحدة الواحدة منها إلى الصفر، ما يتناسب مع تحقيق ميزة تنافسية في أسعار البيع.
- **مدخل السرعة:** أي اختزال وقت إنتاج و تقديم المنتج إلى السوق و تسليمه في الآجال المتفق عليها بل و المحددة مع الزبون.

¹نفين حسين شمت، التنافسية الدولية و تأها على التجارة العربية و العالمية، دار التعليم الجامعي للطباعة و النشر و التوزيع، الاسكندرية ، 2009، ص 26.
²مروان محمد نجيب، مرجع سابق، ص 65.

³ Mebirouk Mohamed Bachir, Beldjazia Omar, Relationship between generic strategies, Competitive advantage and organizational performance. jjeel University, 1, العدد 22، المجلة 1، P 357 مجلة الحقوق و العلوم لإنسانية-دراسات تطبيقية- العدد 22،

⁴ عمر ياسين محمد السابر ، العلاقة بين التوجه الريادي و التوجه السوقي و أثرهما في الميزة التنافسية ، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 51، 2017، ص 434.

⁵فراس إبراهيم كريم الحيمري ، ثائر سعدون محمد و آخرون ، إمكانية استخدام التقنيات المحاسبية و الإدارية الحديثة في تخفيض التكاليف و تحقيق الميزة التنافسية لخدمة منظمات الأعمال، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 40، السنة 2017 ، ص 170.

⁶ خالد حسين سعيد العسيري ، استراتيجية إستقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة، السنة 2013، ص 24.

⁷محمد شتوح، الإدارة الإستراتيجية و قيادة التغيير و دورهما في تحقيق و بناء الميزة التنافسية في بيئة الأعمال، مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية، العدد 6، السنة ، السنة 2010، ص 112.

• **مدخل التنوع:** أي تقديم سلع و خدمات تتوافق مع رغبات و أذواق المستهلكين من حيث الحجم، الشكل ، اللون، الطول...إلخ.

• **الابتكار و التجديد:** إدخال عنصر جديد لتأدية وظيفة جديدة بهدف الحصول على نتائج أفضل سواء تعلق الأمر بمجال الإنتاج أو التسويق، أو نمط الاستهلاك.

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية:

إن للميزة التنافسية مجموعة من الخصائص و التي نوجزها فيما يلي:¹

• أن تتمتع بالديمومة :إذ أن قابلية المؤسسة على إدامة ميزاتها التنافسية يعتمد على سرعة المؤسسات الأخرى في تقليدها.

• استمرارية التطوير و التحسين و التجسيد : إذن أن بناء الإستراتيجية المستندة إلى مصادر و قليات متعددة و متفاعلة مما يجعل عملية التقليد من قبل المنافسين على درجة عالية من الصعوبة الأمر الذي يحملها تكاليف عالية و بما ينعكس و المحافظة عليها.

• عدم إمكانية تقليدها و على طول الوقت .

• إيجاد نماذج جديدة و بشكل دائم للميزة ، طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة و متاحة و شائعة.

• أن تخلق قيمة مدركة من قبل الزبون فضلا عن القيمة للمؤسسة.

و من بين خصائص الميزة التنافسية نذكر:²

• تؤدي إلى تحقيق التفوق و الأفضلية على المنافسين.

• تتبع من داخل المؤسسة و تحقق قيمة لها.

• تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة و أنشطتها أو في ما تقدم للعملاء أو كليهما.

• تؤثر في العملاء و تحفيزهم على الشراء من خلال إدراكهم الأفضلية فيما تقدم المؤسسة.

• تشتق من رغبات و طلبات الزبون، و تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.

• تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المنظمة و الفرص البيئية.

• طوبلة الأمد و صعوبة التقليد من قبل المنافسين.

ويرى النسور أن خصائص الميزة التنافسية تتمثل بما يلي:³

• أن تكون دائمة أي تكون السباق على المدى البعيد.

¹ مجاني باديس ، بطول ريمة ، تأثير الموارد البشرية و الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، ألفا للوثائق نشر- إستراد و توزيع الكتب، قسنطينة ، الجزائر، السنة 2017،ص93.

² تومي ميلود، صولح سماح، دور جودة الخدمة المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية للبنك في ظل اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،مخبر مالية بنوك وإدارة أعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة 2009 ، ص90.

³ أحمد إبراهيم سعيد حسن، اثر ممارسات الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات،رسالة ماجستير،ص25.

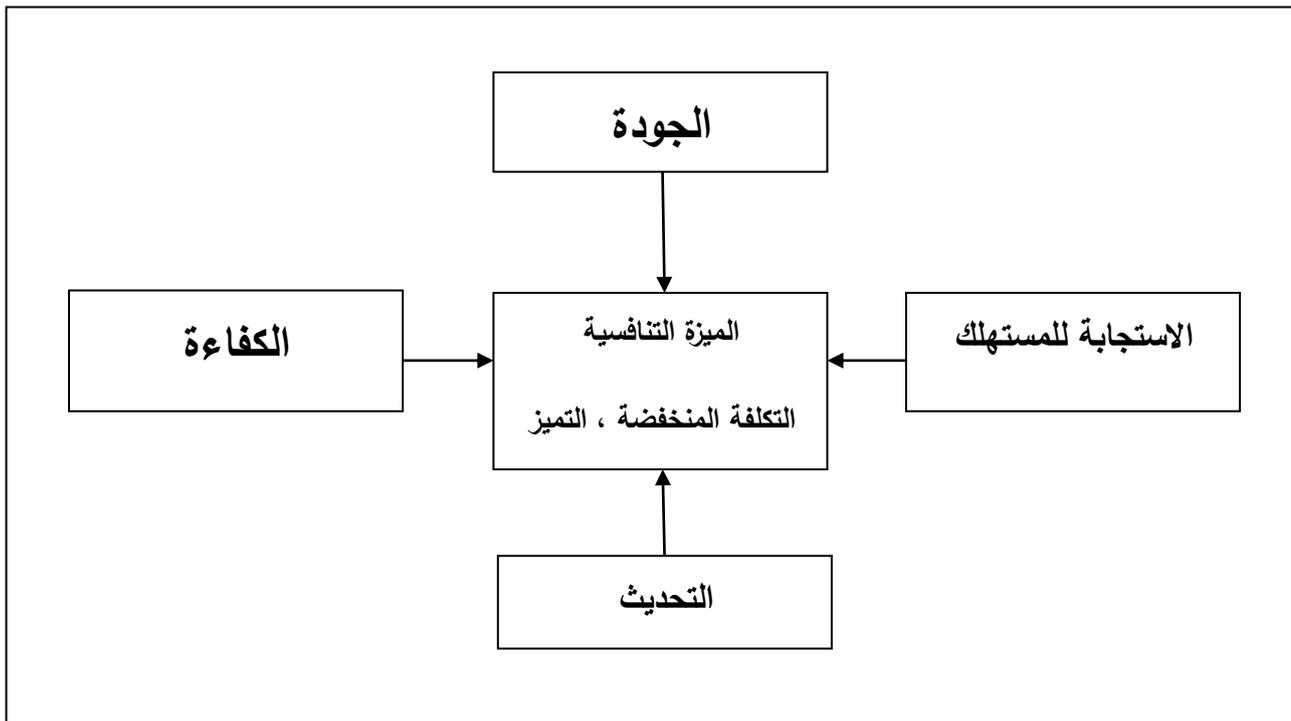
- تتسم الميزة التنافسية بالنسبية مقارنة بالشركات المنافسة و الفترة الزمنية التي تحقق فيها الميزة المنافسة.
- أن الميزة التنافسية مواكبة للمستجدات العصرية و التكنولوجيا المتطورة في قدرات و موارد الشركة.
- أن تتناسب الميزة التنافسية مع أهداف الشركة الموضوعة لتحقيق النتائج المرجوة.

ثالثاً: أسس بناء الميزة التنافسية و معوقات اكتسابها

1) أسس بناء الميزة التنافسية :

عملية بناء الميزة التنافسية تحتاج إلى فحص دقيق لكل الإمكانيات و المصادر المتاحة في بناءها، و التي قد تستغرق فترة زمنية طويلة (الشركات الصناعية و ذات الإنتاج الواسع و المتعددة الأسواق). إن العوامل الأربعة التالية تدخل في بناء المزايا التنافسية: الكفاءة و الجودة و التجديد و الاستجابة لحاجات العملاء، و هي تمثل أسس البناء العامة للمزايا التنافسية التي يمكن لأي شركة أن تتبناها بغض النظر عن مجالها الصناعي أو المنتجات و الخدمات التي تنتجها و تؤديها في الشكل التالي¹:

الشكل رقم (2-2) الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية



المصدر: حازم محمد عبد الفتاح، ص 137.

1- الكفاءة:

يرى شارلز و جاريث، بأنها تتجسد في كمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، أي أنها نسبة المخرجات إلى المدخلات. حيث كلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة، كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج

¹حازم محمد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 134.

مخرجات معينة أو بالتالي نقل تكاليف الإنتاج، أي أن تكاليف المؤسسة تتميز بالانخفاض إذا ما كانت المؤسسة تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها. و لعل أهم مكونات الكفاءة بالنسبة لكثير من الشركات يتجسد في إنتاجية الموظف (العامل)، هذا العنصر الذي يقاس عادة بالمخرجات التي ينجزها هذا الموظف.

2- الجودة:

يقصد بالجودة الإنتاج الأفضل و الخدمة الأحسن بما يتطالب و التوقعات و عليه فإن الجودة هي مجموعة الخصائص و المظاهر التي تبدو على المنتج أو الخدمة و قدرة هذه الخصائص و المظاهر على إشباع حاجات الزبون المعلنة و الدفينة. فالمنتجات ذات الجودة هي السلع و الخدمات التي يمكن الاعتماد عليها و الثقة بها للوفاء باحتياجات و رغبات الزبون، و يعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على الميزة التنافسية تأثيراً مضاعفاً ذلك لان:

- توفير منتجات ذات الجودة العالية يزيد من قيمة المنتج لدى المستهلكين، مما يسمح للمؤسسة بفرض أسعار عالية لمنتجاتها.

- الجودة العالية تسمح بغنتاج منتجات بكفاءة عالية و تكاليف منخفضة للوحدة، إذ أنه يؤدي استغراق العامل لوقت أقل من الوقت القياسي إلى خروج وحدات معينة. أما اختصار الوقت من خلال برامج الجودة فيؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل، و تكاليف أقل للوحدة.

3- التحديث:

إن التحديث يمثل أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية و على المدى الطويل و يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجبة بواسطة التجديد. و رغم عمليات التحديث لا يتحقق لها النجاح، إلا أن عمليات التحديث التي تحرز نجاحاً يمكن أن تشكل مصدراً رئيسياً للمزايا التنافسية ، لأنها تمنح الشركة شيئاً متقدماً ، شيئاً يفترق إليه المنافسون و يسمح التفرد للشركة بتمييز نفسها، و بالتالي اختلافها و تميزها، فضلاً عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة بمنافسيها.¹

4- الاستجابة للمستهلك :

تتحقق الاستجابة المتفوقة لاحتياجات العميل متى كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها و بالتحديد فيما يتعلق بإشباع احتياجات عملائها، مما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر لمنتجات المؤسسة و زيادة مستوى الولاء للعلامة. إن تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل يتطلب توفر ثلاثة شروط:

- التركيز على العميل من خلال التركيز على معرفة احتياجاته و رغباته.

- التركيز على إشباع احتياجات العملاء.

- التركيز على وقت الاستجابة.

كما أن تحقيق الاستجابة المتفوقة يتم من خلال :

¹نورس صاحب خليل إبراهيم ، معرفة البيئة الداخلية و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة الوسط، العدد 18، السنة 2005، ص98.

-تحسين جودة المنتج، أو تطوير منتجات جديدة بها سمات و خصائص تفنقر إليها المنتجات المتواجدة في السوق.

-مواعاة السلع و الخدمات مع الطلبات الفريدة للعملاء من خلال منحهم الحرية في الاختيار بين نطاق واسع من البدائل.

-سرعة الاستجابة لاحتياجات العميل من خلال تقليص الوقت بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها.

-بالإضافة إلى مصادر أخرى لتعزيز و تدعيم الاستجابة للعملاء من خلال التصميم المتفوق، الخدمة المتميزة، خدمات ما بعد البيع...

لكي تبقي المؤسسة على الميزة التنافسية فان ذلك يتطلب أن تستمر في التركيز على الأركان العامة الأربعة لبناء الميزة التنافسية من كفاءة و جودة و تحديث و استجابة للعملاء، من خلال قيامها بتطوير كفاءات متميزة تساهم في تحقيق أداء متفوق في تلك المجالات، مع مراعاة عدم التركيز مجال على حساب آخر.¹

(2) معوقات اكتساب الميزة التنافسية:

إن اكتساب المؤسسة للميزة التنافسية في بيئتها لن يكون بالأمر السهل طبعاً، فقد تواجه المؤسسة عدة عقبات ، تحد من إمكانية اكتسابها لميزة تنافسية، و موقع تنافسي استراتيجي في السوق و من بين هذه المعوقات نجد.

• المعوقات الداخلية:

تعتبر عن مختلف العقبات الداخلية التي تواجه المؤسسة في بيئتها داخل الدولة الواحدة، و التي نوجزها في ما يلي:²

- غياب قيادة إدارية ناجحة من مما يعيق التنمية الإدارية، و قد يظهر العجز هنا، و في غياب القادة الأكفاء القادرين على تنمية مهارات العاملين.
- عدم و جود رقابة ايجابية، تسمح بالقضاء على الانحرافات داخل المؤسسة.
- غياب الشفافية عند إزالة السلوكيات السلبية، من أفراد داخل المؤسسة.
- عدم قدرة المؤسسة على توفير المعلومات الضرورية و السريعة المساعدة في عملية اتخاذ القرارات و ترشيدها.
- عدم استخدام المؤسسة لتكنولوجيا الإعلام و الاتصال و عدم مسايرة التطورات الحديثة.

¹ بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف 1، السنة 2012، ص19.

² خالد مصلح حسين الرقب، دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارتي المالية و الصحة بقطاع غزة ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص60.

• المعوقات الخارجية:

وهي التي تتعلق بمختلف العقبات الخارجية، التي تنتج عن خارج نطاق بيئة المؤسسة التي نجد منها ما يلي:¹

- الأسواق العالمية و التكتلات الإقليمية، التي تضع عقبات و حواجز للدخول.
- وجود تشريعات و قوانين و ضوابط، تخدم المؤسسات الأجنبية على حساب الوطنية.
- وجود مؤسسات متحالفة عالميا، يصعب على أي مؤسسة منافستها.
- تحول التنافس من السلع و الخدمات إلى التنافس المعرفي.
- تحول المعايير الخاصة بالموصفات الدولية للجودة
- ضعف أجهزة التعلم و التثقيف.
- عدم الاهتمام بالبحوث و التطوير.

رابعاً: الميزة التنافسية و الضرورة التنافسية:²

من الأمور ذات الأهمية التي يجب أن يتوضح مفهومها عند الحديث عن المزايا التنافسية هي ما يعرف بالضرورة التنافسية التي يقصد بها استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية من أجل اللحاق بالمنافسين و ضمان البقاء في إطار المنافسة. أي أن الميزة التنافسية الإستراتيجية من نظم المعلومات تعني تكنولوجيا المعلومات المبدعة من أجل التقدم على المنافسين، أما الضرورة التنافسية فتعني استخدام تكنولوجيا المعلومات من أجل تقليد المنافسين و اللحاق بركبهم أي الفرق الأساسي يمكن في مقدار المخاطرة التي ترغب المنظمة تحملها فعند استخدام نظم المعلومات لكسب ميزة تنافسية قد ينجم عنه مخاطرة كبيرة في حالة إخفاق النظام، بينما تطبيق نظم المعلومات للضرورة التنافسية ما هو إلا تقليد لنظام طورته منظمة أخرى لغرض تقليد المنظمة المنافسة. و من هنا نجد أن على المنظمات أن تسعى لتحقيق ميزة تنافسية تضمن لها التفوق في مركز تنافسي، أما إذا أغفلت ذلك فسوف تسعى من أجل تحقيق الضرورة التنافسية ، الأمر الذي لا يحقق لها التقدم على المنظمات المنافسة و إنما يجعلها تبقى ضمن دائرتها.

المطلب الثالث: أهمية و متطلبات الميزة التنافسية

يعتبر السوق مجالاً دائماً التغيير و التطور، تدخل مؤسسات جديدة تحمل خططا و تحوز موارد، و تخرج مؤسسات ضعيفة فقدت مركزها، و يعتمد البقاء في مركز امن على مدى قدرات البقية على التعامل و الاستجابة للتغيرات المستمرة في السوق، و يؤكد (جاك ويلش) إن ما يقتلنا حقا هو التمسك بالقديم، لهذا فان الخوف من الجديد هو ما يثير العجب، مع انه قادم، فان لم نأخذ به سوف يأخذ به منافسوننا. و علينا من الآن

¹ احمد فاروق أبو غين، دور التعلم الالكتروني في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير، جامعة غزة، 2012، ص45.

² وهيبه داسي ، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال ، جامعة دمشق ، السنة 2007، ص 82.

- فصاعداً أن نخاف من غير الجديد ، فإذا كانت وتيرة الصناعات و الأسواق خارج الشركة أسرع من وتيرة التغيير الذاتي داخلها فذلك يعني أن الشركة هالكة لا محالة، و بذلك نستنتج أن أهمية التنافسية تكمن في:¹
- تعظيم الاستفادة من الميزات و الفرص التي يوفرها السوق و التقليل من السلبيات.
 - في قدرة المؤسسة على الاستجابة لرغبات الزبائن المختلفة بتوفير خدمات أو سلع ذات نوعية و جودة في الوقت المناسب بحيث تستطيع مت خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية.
 - الحفاظ على المؤسسة ن التقادم و الهلاك بمنحها موقعا تنافسيا يأخذ بالجديد الدائم.
- و كذلك تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:
- تعد بمثابة السلاح الأساس لمواجهة تحديات السوق و المنظمة المناظرة، و يأتي ذلك من خلال قيام المنظمة بتتمة معرفتها التنافسية، و مقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات و المهارات الإنتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع.²
 - تحقيق حصة سوقية للمؤسسة و كذا ربحية عالية للبقاء و الاستثمار في السوق.³
 - تعد معيارا ناجحا للمنظمات الناجحة لتميزها بإيجاد النماذج المميزة و الجديدة التي لا يمكن تقليدها بسهولة.⁴
 - تمثل مؤشرا إيجابيا نحو توجه المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق، من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، و بما انه سيكون لها زبائن أكثر رضا و ولاء و زيادة حجم المبيعات و الأرباح من جهة أخرى.⁵
 - تتمثل أهمية الميزة التنافسية بتخفيض التكلفة و تحقيق الجودة العالية إذ ترتبط هذه المهام مع الغايات المستهدفة من قبل إدارة العمليات و ترتيب و فقا للأهداف التي تضعها إستراتيجية المنظمة.⁶
 - إن كون الميزة التنافسية تتسم بالاستمرارية و التجدد، فان هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور و التقدم على المدى البعيد، و يعطي للمنظمة تفوقا نوعيا و كميا، و أفضلية على المنافسين و بالتالي نتيج لها تحقيق نتائج أداء عالية.⁷

¹إياد شماسنة ، الإدارة الدقيقة و القدرة التنافسية للموارد البشرية ، دار الفضاءات للنشر و التوزيع ، عمان ، 2015، ص65.

²سوزان عبد الغني علي ، اثر مرتكزات التصنيع الرشيق في تعزيز الميزة التنافسية للشركة العامة للأدوية في سامراء، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 8، العدد 15، السنة 2016، ص323.

³أمل جواد كاظم ، اثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الفطنية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 50، السنة 2017 ، ص469.

⁴جمال هداش محمد ، العمل المصرفي الالكتروني و دوره في تعزيز الميزة التنافسية للمصارف ، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 7، العدد 2017، ص 185.

⁵اثير حسو اسحق ، دور إدارة المعرفة في تعزيز فاعلية إدارة علاقات الزبائن لضمان امتلاك مزايا تنافسية دراسة استطلاعية لأراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية العاملة في محافظة نينوى، العدد 41 ، 2013، ص69.

⁶سامي ذياب محل الجنابي ، مثنى فراس إبراهيم الدليمي ، نظام تخطيط الاحتياجات من الموارد و انعكاساته في تعزيز الميزة التنافسية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 5، العدد 10، السنة 2010، ص294.

⁷دانة خالد عمرو، علاقة إدارة التصميم بتحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية لعينة من شركات الإنشاء و التعمير العاملة، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، 2009، ص85.

ثانيا: متطلبات الميزة التنافسية:

يمكن تحديد متطلبات تحقيق الميزة التنافسية فيما يلي:¹

(1) متطلبات داخل المنظمة و منها:

أ- الموارد و المدخلات:

يعرف المورد بأنه أي شيء يمكن التفكير فيه بأنه عامل قوة أو عامل ضعف لمنظمة، باعتبارها تلك الاصول المرئية و غير مرئية، حيث يجب على المنظمة تطوير مواردها و قدرتها بشكل مستمر. ومن أهم مواردها التي تحقق المزايا التنافسية مايلي:

-الموارد البشرية (الخبرة و المعرفة و مهارات العاملين في المنظمة).

-الموارد المالية يجب على المنظمة أن تحقق نجاحا مالي باستمرار و تحافظ عليه، بهدف تعزيز موقفها التنافسي و تطويره على المدى البعيد.

-الموارد المعلوماتية لمتابعة ظروف السوق و المعلومات ذات العلاقة بنشاطات المنظمة الداخلية لأنها تشكل مصدرا هاما لاكتشاف خطط المنافسين و تحركاتهم.

-التكنولوجية تعتبر من الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية ، و على المنظمة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها.

ب-الأنشطة و المهارات:

تمثل جميع النشاطات و الفعاليات التي تقوم بها الإدارات و الأقسام المختلفة بغرض توظيف الموارد و الإمكانيات المتاحة لتحقيق نتائج مرغوبة ذات علاقة بالأداء المنظمي و هي تستند إلى قابلية المنظمة اي قدرتها على خلق القيمة من خلال استخدام الموارد و العمليات الداخلية و المهارات المختلفة بشكل فعال.

(2) متطلبات خارج المنظمة:

أ- من خلال الدخول الكبير في الصناعة:لقد اتجهت العديد منظمات دول العالم المتقدم صناعيا إلى الاندماج و التوحد لتكوين كيانات الاقتصادية عملاقة و منظمات متعددة الجنسيات ، حيث اعتبار الحجم الكبير أحد مصادر التميز، حيث يمكن للكيانات الاقتصادية الكبيرة تحقيق و فوارت اقتصادية خاصة في التكلفة و التي يصعب على الكيانات الصغيرة تحقيقها.

ب-الموقع: يمكن أن يكون مصدر للميزة التنافسية،فإذا امتلك منتج السلعة أو الخدمة، المنتج الوحيد في المدينة فان المشترون سيضطرون للشراء منه أو الحصول على الخدمة منه.

ج- الابتكار:عرف بأنه شيء جديد متطور، و هو ما تقوم به المنظمة بهدف إضافة قيمة ملحوظة بشكل مباشر أو غير مباشر للمنظمة.و قد أدى اهتمام المنظمات بالابتكار و التركيز عليه إلى درجة اعتبار الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة و الجودة و أصبح الابتكار مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

¹نورس صاحب خليل إبراهيم ، مرجع سابق ،ص 10.

د- التركيز على الزبون : يتم التركيز على الزبون من خلال :

-قدرة المنظمة في زيادة القيمة للزبون بشكل يفوق ما يدفعه من أموال و تزويده بمنتجات ذات نوعية (جودة) مناسبة.

-القدرة على تحقيق حاجات الزبون أو القيمة التي يرغب الحصول عليها من ذلك المنتج.

-قدرة المنظمة على تقديم منتجات متميزة قادرة على تقديم أكبر إشباع لزيائنها بحيث لا يتجهوا إلى منتجات منافسة أو بديلة طيلة المدة.

كذلك يوجد عدد من المتطلبات العامة يمثل امتلاكها تحقيق ميزة تنافسية عالية من أهمها:¹

- الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة.
 - التطوير التكنولوجي لزيادة الإنتاجية و خفض التكلفة.
 - الارتقاء بالعمالة و زيادة إنتاجيتها من خلال التدريب و التحفيز.
 - الاهتمام بالبحوث و التطوير.
 - دراسة الأسواق العربية و الخارجية و البحث عن فرص التصدير.
 - التطوير الإداري و التنظيمي للشركة.
- و من متطلبات الميزة التنافسية يوجد أيضا:²
- و لقد ركز العديد من الباحثين على ثقافة و قيم المنظمة، بوصفها مجموعة القيم و المعتقدات التي تفرزها الإدارة العليا في مختلف مستويات العاملين، من خلال سلوكيات القادة و المدراء و الشعارات و الرموز، و حتى الاحتفالات كلها ثقافة تؤثر ايجابيا على إدراك العاملين لحالة العمل على طريق تفكيرهم و قدراتهم و سلوكياتهم. كما زاد الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره ثروة للمنظمة، و أعلى موجداتها مع الاهتمام بتدريب العاملين على مجالات المنظمة، و الاهتمام بأرائهم و أفكارهم و مشاركتهم القرارات. كل هذا الاهتمام أدى إلى ظهور رأس المال الفكري أو المعرفي، لأنه من خلال أفكارهم و ابتكاراتهم تولد أفكار جديدة من خلال صيغتها البرامج و القرارات و الأهداف الإستراتيجية المستقبلية. أن تجارب المنظمة و تجارب الآخرين و ملاحظة منافسيها أيضا، تعتبر مصدرا مهما للتعلم.
 - من خلال ما ذكرناه تستطيع المنظمة مواكبة التغيرات الموجودة في البيئة الداخلية للمنظمة و الخارجية لها. و ينبغي على المنظمة الاهتمام بالتوجه التسويقي لجميع الأنشطة تحت مظلة برامج الجودة الشاملة، و كلها تساعد على تحسين الجودة و تخفيض الكلفة و الالتزام بالجدولة و التنافس بالوقت. ومن الضروري الاهتمام بالقدرات التكنولوجية و وسائل الاتصالات الحديثة و المتقدمة بما يحقق ميزة تنافسية في مجال الأنشطة و العمليات التي تقدمها المنظمات لزيائنها. مثلا الاهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر شيئا مهما للمنظمات و تقدم المكافآت و الأجور المناسبة لهم تضمن أن تحصل على خدمات مقدمة للزيائين تفوق

¹ياسر سعيد أبو هريبد، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير ،جامعة الأقصى، 2017، ص64.
²مروان محمد نجيب، مرجع سابق، ص75.

المنظمات المنافسة، فضلا عن خبرة و ثقافة المنظمة (القيم و المعتقدات) التي تدفع عاملها إلى التفوق على منافسيها. لذا تعمل المنظمات على ترك سلاح التميز بالجودة و التكلفة و تلجا إلى أسلحة تنافسية جديدة، هي:

(1) التنافس بالوقت، حيث تتنافس المنظمات السياحية بتقديم الخدمة بالوقت الأمثل بين ابتكار للخدمة الجديدة و تقديمها.

(2) التنافس بالتميز، و مجالات التميز هي التكلفة، و الجودة و الوقت، و الإبداع.

المبحث الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية

تختلف الكتابات حول أنواع الميزة التنافسية، أي هناك خمس أنواع من الميزة التنافسية و يحددها في: السعر، الجودة، القيمة لدى الزبائن، ضمان التسليم ، الإبداع. أما اغلب الكتابات في إدارة الأعمال فإنها تصف أنواع الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين و هما ميزة التكلفة الأقل و ميزة تمييز المنتج.

أولاً: التكلفة الأقل : معناه قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع و تسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة و بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، و لتحقيق هذه الميزة فانه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمؤسسة و التي تعد مصدرا هاما لميزة التكلفة.¹ أي أن تسعى المنظمة إلى أن تكون منتجاتها أقل تكلفة في السوق، إذ تتميز بمقدرتها على إنتاج و بيع المنتجات ذاتها بأسعار أقل من المنافسين.² و يمكنك لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتركمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، و للحياسة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف ، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة أقل.³

(1) **الحياسة على ميزة التكلفة الأقل:** و تتم الحياسة على ميزة التكلفة الأقل من خلال مراقبة العوامل التالية:⁴

- مراقبة الحجم من خلال توسيع تشكيلة المنتجات، الحياسة على وسائل إنتاج جديدة و التوسع في السوق.
- مراقبة التعلم من خلال مقارنة أساليب و تقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع.
- مراقبة استعمال قدرات المؤسسة و مدى مطابقتها لمتطلبات السوق و الإنتاج.
- مراقبة الروابط و العلاقات الكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة و من ثم استغلالها.
- مراقبة الاتصال بين وحدات المؤسسة من خلال نقل معرفة كيفية العمل بين النشاطات المتماثلة.
- مراقبة الإدماج و الفصل بين النشاطات المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكاليف هذه الأنشطة.
- مراقبة الإجراءات التقديرية و تغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي لا تساهم في عملية التميز.

¹ مصطفى يوسف كافي ، اقتصاد المعرفة و انعكساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، الفا للوثائق استيراد و توزيع كتب ، قسنطينة الجزائر ، السنة 2017، ص 215.

² حسين وليد حسين عباس، إستراتيجية غدارة الموارد البشرية المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان، السنة 2015، ص 144.

³ مصطفى يوسف الكافي، مرجع سابق، ص 215.

⁴ منال جبار سرور، حسام احمد محمد، دور الذكاء التنافسي و الهندسة العكسية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد 19، العدد 70، السنة 2011، ص 388.

- مراقبة التموضع أو التمركز الخاص بالأنشطة، بالموردين و بالعملاء و الذي من شأنه تقليص التكاليف.
- مراقبة العوامل الحكومية و السياسية كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الاقتصادي.

(2) الأخطاء التي يجب تفاديها

- هناك العديد من الأخطاء تتعلق بتخفيض التكاليف يجب على المسيرين التنبه لها و تفاديها حتى تتمكن الشركة من تحقيق التكلفة الأقل، و أهم هذه الأخطاء هي:¹
- **التركيز على التكاليف الإنتاج:** اغلب المسيرين يركزون على التكاليف الصنع لان الإنتاج في نظرهم يستهلك الموارد الكثيرة، في حين أن هناك أنشطة كالبيع الخدمات، التطوير التكنولوجي و البيئة الأساسية و التي تمثل تكاليف نسبية هامة من التكلفة الكلية.
 - **إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة:** تركز البرامج المخصصة لتخفيف التكاليف على الأنشطة التي تكون تكاليفها معتبرة مثل تكلفة اليد العاملة و لا تبدي اهتماما بتكاليف و سائل الإنتاج المشتراة، فهي تميل لاعتبار التموين نشاطا ثانويا و على العكس من ذلك فقد يسمح إحداث تغيرات بسيطة في تطبيقات الشراء الاستفاداة من وفرات معتبرة.
 - **تخفيضات متناقضة للتكاليف :** قد تحاول الشركات أحيانا تخفيض التكاليف بطرق متناقضة فهي تجتهد في اقتحام حصص السوق، للاستفادة من مزايا اقتصادية الحجم، و في نفس الوقت تهدر مواردها على مضاعفة النماذج ،و تقيم بمقربة من السوق حتى تستفيد من وفرات في مصاريف النقل ، و لكن في الوقت نفسه تحاول تقليص دورة تطور المنتجات الجديدة.
 - **التفكير في الإجراءات الهامشية:** غالبا ما تهدف العمليات المتعددة لتخفيض التكاليف إلى إجراءات تحسينات متواضعة و هامشية، عوض البحث عن وسائل جديدة تسمح بالحصول على مجال تكاليف جديدة.
 - **الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف:** يمكن أن تقوم الشركات بتشخيص مظل لعوامل تطور التكاليف فمثلا قد تمتلك الشركة حصة معبرة في السوق الوطنية و تملك هيكل تكلفة اقل من منافسيها، فيتبين لها أن الحصة السوقية الجهوية. و هذا بسبب نقص في فهم مصدر الميزة المعتمدة على السيطرة من خلال التكاليف.
 - **تهديد التميز:** إن الاعتماد على التكاليف للسيطرة على المنافسين و الاستحواذ على الحصة الأكبر في السوق قد يؤدي إلى تهديد التميز، و ذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل من الشركة فريدة في نظر العميل.

¹ هلالى الوليد ، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS ، رسالة ماجستير، جامعة محمد بو ضياف -مسيلة ،2009، ص28.

ثانيا : ميزة التميز:

تتميز المؤسسة عن منافسيها، عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها عن قدرة المؤسسة في تقديم منتجات متميزة و فريدة و ذات قيمة نفعية من وجهة نظر المستهلك، سواء على مستوى الجودة ، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع كفيل يجعلها تتحصل على ميزة تنافسية و هذا بتوظيف قدراتها و مهاراتها و تقنيات التكنولوجيا المتطورة للإنتاج، و استخدام مختلف قنوات التوزيع الفعالة، و إتباع سياسات ترويجية و سعرية من أجل ضمان سمعة مرموقة لدى الزبائن. و يتوقف دوام و استمرار التميز على عنصرين هامين يتمثل الأول في العوامل التي يركز عليها التميز و التي يجب أن تكون غير قابلة للتقليد و المحاكاة من قبل المنافسين من خلال تحديد مصادر التميز، و الثاني في إدراك العملاء بطريقة دائمة للقيمة المتميزة التي تمنحها المؤسسة إياهم.¹

و حتى تم الحيازة على هذه الميزة يجب الاستناد إلى عوامل تدعى عوامل التفرد، بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة التمايز و المتمثلة في الإجراءات التقديرية ، الروابط، الرزنامة، التمويع، الإلحاق، التعلم و آثار بثه ، التكامل ، الحجم و التي تتمثل فيما يلي:²

- **الإجراءات التقديرية:** إن الإجراءات التقديرية للأنشطة و طرق تنسيقها المعتمدة من قبل الشركة قد تمثل عاملا مهما على تفرد هذه الأخيرة ،و تتمثل في خصائص و كفاءة المنتجات و الخدمات المقدمة، و كثافة النشاط (مستوى الاستثمار، و محتوى النشاط ، وجود وسائل الإنتاج المستعملة ، و كفاءة و خبرة المستخدمين في النشاط، و المعلومات المستخدمة في مراقبة النشاط)
- **الروابط:** يمكن أن تمثل الروابط الموجودة بين الأنشطة أو الروابط مع الموردين و قنوات التوزيع المستغلة من قبل الشركة مصدرا للتفرد، حيث يشترط في الاستجابة الجيدة لحاجات العملاء تنسيقا بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها.
- **الرزنامة:** قد يرتبط التاريخ الذي بدأت فيه الشركة نشاطا معنيا بخاصة التفرد، فمثلا الشركة السباقية في استعمال صورة معينة لمنتج يمكنها أن تحقق التميز، و على العكس من ذلك فهناك بعض القطاعات يكون فيها الدخول المتأخر ذا جدوى لأنه يسمح للشركة باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.
- **التموقع:** قد تحوز المؤسسة على ميزة التميز إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لانشطتها.
- **الإلحاق:** قد تتجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة لكون مشترك لمجموعة من الوحدات المكونة للمؤسسة.
- **التعلم و آثار بثه:** قد تتجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة مثلا في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها و من ثم حيازتها بشكل مستمر و نفس الشيء بالنسبة للتكاليف، و من ثم فان التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بان يؤدي إلى تميز متواصل.

¹واكلي كلتوم ، استراتيجيات و ممارسات إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية ، جامعة خميس مليانة ،مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 1 ، العدد 10، السنة 2014 ،ص 263.

² بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية،رسالة ماجستير، جامعة سطيف1، 2012 ،ص15.

- **التكامل:** بهدف تحقيق التفرد قد تلجأ المؤسسة إلى ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات توزيع مما يتيح لها القيام بهذه الأنشطة بشكل أحسن لتصبح الوحيدة التي تقوم بها أو حتى تجعلها غير قابلة للتقليد.
- **الحجم:** يمكن أن يؤدي الحجم الكبير إلى ممارسة نشاط ما بطريقة وحيدة و منفرد ، و هو ما لا يمكن تحقيقه إذا ما كان حجم النشاط صغيرا ، و هي في بعض الأحيان قد يؤثر الحجم الكبير للنشاط سلبا على التمايز.

الأخطاء الواجب تفاديها: و منها ما يلي:¹

- التميز المفرط : يجب أن لا تتعدى جودة المنتج احتياجات الزبائن مثلا ، لان المؤسسة في هذه الحالة تكون هدفا سهلا للمؤسسة التي تملك منتج و جودة مناسبة و سعر منخفض.
 - سعر إضافي مرتفع.
 - عدم معرفة تكلفة التمييز.
 - التركيز الشديد على المنتج، أي الاهتمام بالناحية الفيزيائية للمنتج فقط.
- من خلال ما تم طرحه حول الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية للمؤسسة، يتبين لنا بان الحصول على نوع من أنواع هذه الميزة سواء كانت تكلفة اقل أو تمييز في المنتج، فان ذلك يتوقف على مدى توفر مجموعة من الشروط و العوامل المساعدة من اجل الوصول إلى تلك الميزة ،كذلك ينبغي على المؤسسة تجنب الأخطاء المشار إليها التي قد تقع فيها.

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

أولاً: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمنظمة من بعدين هامين هما:

1) حجم الميزة التنافسية : و تتمثل في مراحل كالآتي:²

- **مرحلة التقديم :** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير و الاستعداد البشري، المادي و المالي. تعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر، حيث يعزى إلى قبول الذي تحض به من قبل عدد متزايد من الزبائن.
- **مرحلة التبني :** تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها، و تكوم الوفورات هنا أقصى ما يمكن.
- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد و محاكاة ميزة المؤسسة، و بالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، و من ثمة انخفاض في الوفورات.

¹حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادر ها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورد لصناعة العطور بالوادي، رسالة ماجستير، 2007، ص19.

² قيس إبراهيم حسين الزبيدي ، انعكاس ادارة القيمة على الميزة التنافسية المنظمة دراسة استطلاعية لاراء عدد من المديرين في الشركة العامة للمسح الجيولوجي و التعدين ، الجامعة العراقية ، مجلة كلية التراث الجامعة ، العدد 21، السنة2012،ص169.

• **مرحلة الضرورة:** تأتيها ضرورة تحسين الميزة الحالية و تطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أساس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، و إذا لم تتمكن المؤسسة من تحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما و عندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد، و بالتالي فهي مطالبة بمتابعة دور حياة الميزة دورة حياة الميزة ، و التعرف على الوقت المناسب لإجراء التحسين و التطوير أو إنشاء ميزة جديدة، فللميزة التنافسية طبيعة ديناميكية ، يجعل أمر مراجعتها شيئا عاديا يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة

(2) **نطاق التنافس:** : يعبر النطاق عن مدى إتباع أنشطة و عمليات الشركة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن يحقق وفورات في التكلفة عن الشركات المنافسة، و من أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة ، و من جانب آخر يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين و خدمته بأقل تكلفة أو تقدم منتج مميز له، و توجد أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية و هي نطاق القطاع السوقي، النطاق الرأسي ، النطاق الجغرافي، النطاق الصناعة و فيما يلي شرح لهذه الأبعاد:¹

• **نطاق القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة و العملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو الخدمة كل السوق.

• **النطاق الرأسي :** يعبر عن مدى أداء المنظمة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) ، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مصادر التوريد.

• **النطاق الجغرافي:** يعكس عدد المناطق الجغرافية او الدول التي تنافس المنظمة و يسمح هذا النطاق للمنظمة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (اثر الموارد) و تبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها في كل أنحاء العالم.

• **نطاق الصناعة:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل قي ظلها المنظمة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو تكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة. و تعمل المؤسسة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها و ميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير و ضوابط تتسم بالدينامكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة، و التعرف على الاطار و الحدود التي تضبطها، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.

¹ أبو سهوة نذير، رأس الفكري المال كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة زياني عاشور الجلفة، مجلة الحقوق و العلوم الانسانية، العدد 28، السنة 2015، ص 80.

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة ، و نذكر منها ما يلي:¹

- **الابتكار** : يعد الابتكار مصدرا رئيسيا لتحقيق ميزة تنافسية عالية في البيئة الدينامكية، و نقطة محورية في إستراتيجية الشركات، فمع التطور الهائل في مجال التكنولوجيا و الاتصالات، بات الابتكار يشكل ركيزة أساسية، و بعدا في الأداء الاستراتيجي، ولذلك فمن الأهمية أن تسعى الشركات إلى التكيف مع البيئة الخارجية، و الاستجابة للمتغيرات التنظيمية التي تفرضها عليها المنافسة القوية في السوق، بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، و تعظيم الأرباح، و جذب اكبر عدد من الزبائن إليها ، كما يعد الابتكار الورقة الناجحة ، و الأرض الصلبة التي تقوم عليها الشركات في تطوير و تنمية أدائها، و تحسينه، فالابتكار و التكنولوجيا يلعبان دور جوهريا في تسويق الإنتاج بصورة عصرية حديثة، و يخلقا قيمة مضافة للسلع و الخدمات ، كما يساهم كلا في تقليل تكلفة الإنتاج، و تمكين الشركة من تقديم سلع و خدمات متفردة، و متميزة تضاهي نظيرتها، و تحقق لشركة ميزة تنافسية عالية في السوق.
- **الوقت**: فالوقت يشكل المصدر الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية، و التي تتطلب من الشركات السرعة في تلبية و متطلبات و احتياجات الزبائن و التأقلم مع تحولات البيئة المتغيرة ، و التي تتطلب تجزئة العمل، و التنبؤ بحدوث التغيرات بشكل دائم ، و تحديث الآليات لضمان حصول الزبائن على المنتج و الخدمات بسرعة تلاقيا للاختناقات و زيادة التكاليف و يعد الوقت من أهم المصادر التي تحقق ميزة تنافسية كبيرة للشركة، فالوقت يعادل المال ، و الإنتاجية و الجودة و الابتكار، فإدارة الوقت تؤدي إلى خفض التكاليف، و تحقيق جود عالية و متميزة، كما تمكن الشركة من تعظيم أرباحها، و تقوي مكانتها في السوق. كما يساهم التدبير و الإدارة الجيدة للوقت في تقليص و تقليل حلقة التخطيط في دورة تطوير و تصنيع المنتج، و رفع مستوى الأداء، و تطوير و تحسين منتجاتها. كما تلعب إدارة الوقت دورا في تقديم و طرح المنتجات و السلع للسوق خلال مدة قصيرة، بما يعود على الزبون بالفائدة، و يجذب اكبر عدد من الزبائن المحتملين. و تبرز أهمية الوقت في القدرة على تصميم و رسم خطط إستراتيجية، و إدارة الهيكل التنظيمي علامتها التجارية، و تطوير مكانتها في السوق.
- **المعرفة**: فالمعرفة أهم الاستراتيجيات لأي شركة تريد أن تستثمر في المنافسة في السوق التنافسي و تريد التوصل ال النجاح، و تسعى إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، كما أنها تساعد على تحويل المعلومات المهمة و الخبرات التي تمتلكها الشركة، و التي تعتبرها ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كحل المشكلات و اتخاذ القرارات و التخطيط الاستراتيجي. و في ضوء ما تقدم يمثل كل من الابتكار و الوقت و المعرفة الأرض الصلبة التي تساعد و تدفع الشركة لتحقيق ميزة تنافسية

¹ احمد إبراهيم سعيد حسن ، اثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط، 2017، ص26.

تضاهي المنافسين، فكلما ركز صناع القرار و الإدارات العليا على هذه المصادر، كلما ساعدت الشركة في تحقيق أهدافها، و التوسع في خططها الإستراتيجية.

كما ذكر الغالبي و إدريس مصادر الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، و ركزا أنها بالتأكيد متنوعة و متعددة و كثيرة نظرا لاعتمادها على موارد المنظومة لمفهومها العام و الواسع، وما تتيحه للمؤسسة البيئة الخارجية للمنظمة من مجالات تتفوق فيها، هي:¹

- **المصادر الخارجية:** و هي كثيرة متعددة و تتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية و تغيرها مما يؤدي مما يؤدي إلى إيجاد فرص و مميزات يمكن أن تستغلها المنظمة و تستفيد منها و كظروف العرض و الطلب على المواد الأولية، المالية، المواد البشرية المؤهلة.
- **المصادر الداخلية:** المرتبطة بموارد المنظمة الملموسة و الغير ملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة و الموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات... و غيرها، كذلك قد تتأتى الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة و المطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث و التطوير و الإبداع، المعرفة.

¹احمد فاروق أبو عبن ، دور التعلم الالكتروني في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير، جامعة غزة، 2012،ص32

المبحث الثالث: إستراتيجيات الميزة التنافسية و نموذج سلسلة القيمة
المطلب الأول معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

المطلب الثاني: نموذج سلسلة القيمة

يعد نموذج سلسلة القيمة ل Porter تكتيكا لتحليل الأنشطة الرئيسية الموجودة في المنظمة بهدف معرفة مصادر الميزة التنافسية ، و بالتالي معرفة عناصر القوة و الضعف الداخلية للمنظمة، لذا يمكن اعتبار المنظمة من خلال سلسلة القيمة سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى خدماتها،¹ كما في الشكل:

الشكل رقم (2-3) لسلسلة القيمة:



المصدر: بن جدو بن علي ، الاستراتيجيات التنافسية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة احمد بوقرة بومرداس ، الجزائر، 2014/2015، ص 63.

وتتكون سلسلة القيمة مما يلي:²

الأنشطة الرئيسية: و تتمثل هذه الأنشطة فيما يلي :

- أ- **الإمدادات:** و هي أنشطة مرتبطة باستلام، تخزين، توصيل المدخلات اللازمة للمنتج، و تشمل مناولة الموارد، المخازن، الرقابة على المخزون، المرجعات إلى الموردين.
- ب- **الإنتاج:** أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي، وتشمل التشغيل على الآلات ، التجميع ، التعبئة ، صيانة الآلات ن الاختيار ،التسهيلات.
- ج- **الإمدادات الخارجية:** وهي أنشطة مرتبطة بجمع ، و تخزين ، توزيع مادي للمنتج إلى الزبائن، و تشمل تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، العمليات الخاصة بالتسليم، تنفيذ و جدولة الطلبات.
- د- **التسويق و المبيعات:** هي أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها للزبون ان يشتري المنتج، و تحفيزه على الشراء ، وتشمل الإعلان،الترويج ، رجال البيع، الحصاص، اختيار منافذ البيع، العلاقات مع منافذ البيع و التسعيرة.

¹مروان محمد نجيب، مرجع سابق، ص80.

²بن جدو بن علي ، الاستراتيجيات التنافسية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة احمد بوقرة بومرداس ، الجزائر، 2014/2015، ص62.

هـ-الخدمة: أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج، و تشمل خدمات التركيب، الإصلاح ن التدريب، قطع الغيار و الأجزاء، تعديل المنتج.

الأنشطة الداعمة: و تتمثل هذه الأنشطة فيما يلي:¹

أ-البيئة الأساسية للمنظمة: تشمل أنشطة الإدارة العامة، المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل، التخطيط الاستراتيجي، و كل الأنشطة المساعدة و الأساسية لتشغيل سلسلة القيمة ككل.

ب-إدارة الموارد البشرية: أنشطة ضرورية لضمان الاختيار، التدريب، و تنمية الأفراد، و تشمل كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية و الذي يسمح باتساع مجال إدارة الموارد البشرية.

ج-تنمية التكنولوجيا: أنشطة تتعلق بتصميم المنتج كذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة، و تشمل المعرفة الفنية، و الإجراءات او المدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط، داخل سلسلة القيمة.

د-الشراء: هي أنشطة تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها، سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات.

من خلال التنسيق و الترابط بين جميع الأنشطة الأساسية و الداعمة، بحيث تصبح المنظمة قادرة على الآتي:²

- تقليص كلف الإجراءات .
- تجميع المعلومات لأغراض الرقابة.
- تقليل الكلف العالية.
- تقليل الوقت المطلوب لأداء تلك الأنشطة .

لذا من الضروري التنسيق و الترابط و التكامل بين الأنشطة الأساسية و الداعمة في إطار تحقيق المزايا التنافسية من خلال إدارة سلسلة القيمة في المنظمة، بوصفها نظاما أكثر من كونها أجزاء منفصلة أو متجمعة مع بعضها .

المطلب الثالث إستراتيجيات الميزة التنافسية

اقترح بورتر ثلاثة إستراتيجيات لمواجهة المنافسة و تحقيق الميزة التنافسية بشكل يحقق للمنظمة الأرباح المرجوة، و تتمحور هذه الإستراتيجيات فيما يلي:³

1. إستراتيجية التميز:

و التي تسعى من خلال المنظمة إلى تقديم منتجات مميزة عن ما يقدمه المنافسون و خلق هوية فريدة للمنتج تجعل العملاء مستعدين لدفع سعر أعلى من المعتاد، إلا أن هذه الإستراتيجية تحتاج إلى تكاليف للبحث و التطوير و الدعم التسويقي و التي تحرص المنظمات على أن تكون قريبة من متوسط تكاليف الصناعة.

¹ مروان محمد نجيب، مرجع السابق، ص81

² مروان محمد نجيب، مرجع السابق، ص81.

³سيما غالب مقاطف،الهام فخري طمليه، أثر وسائل التسويق المباشر في بناء الميزة التنافسية دراسة ميدانية لفنادق خمس نجوم في مدينة عمان، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 42، السنة 2014، ص54.

2. إستراتيجية قيادة التكاليف:

و التي تقوم على تقليل تكاليف إنتاج و تسويق المنتج إلى الحد الأدنى مقارنة بالمنافسين مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة، رغم أن هذا يمكن أن يجعل المنظمات تواجه مشكلة إمكانية تغير ظروف السوق و التي لن تمكنها من تخفيض تكاليفها، إضافة إلى احتمال التضحية بمستوى جودة بعض المنتجات و احتمال تغير تفضيلات المستهلكين.

3. إستراتيجية التركيز:

و التي قد تقوم على التميز أو قيادة التكاليف من خلال اختيار قطاع او قطاعات سوقية مربحة من السوق الكلي و الاعتماد على الفهم الدقيق لحاجات و خصائص المستهلكين فيها و العمل على إشباعها من خلال تقديم مزيج سلعي ضيق من حيث الاتساع و لكنه يتصف بالعمق حيث يتيح مدى واسع من الخيارات أمام القطاع السوقي المستهدف ، مما يمكن أن يجعله جذابا أمام منافسين جدد بعد أن تكون المنظمة ركزت جهودها لتحقيق التخصص في خدمة هذا القطاع.

إن هذه التقسيمات التي اقترحها بورتر لاقت اهتماما و في المقابل لاقت البعض النقد، حيث يرى البعض انه يمكن للمنظمة أن تهدف إلى تقليل التكلفة و منتجات مميزة في أن واحد فالشركات اليابانية استطاعت تقديم جودة عالية بسعر قليل. وكذلك قد يؤدي التميز اكتساب حصة كبيرة في السوق مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج و الحصول على وفورات الحجم من خلال تقليل تكلفة الوحدة الواحدة، كما لا يجب أن تغفل المنظمات عن الاهتمام ليس فقط بالسعر و إنما أيضا بالجودة و احتياجات العملاء.

المطلب الرابع : أثر إدارة المواهب و عملياتها في تحقيق الميزة التنافسية

لكي تتمكن المنظمة من البقاء في ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها، و ذلك بالاستثمار في مواردها البشرية و تنميتها¹، وهذا يتطلب قيادة رأس المال البشري من خلال أنشطة إدارة الموهبة المتضمنة : الاستقطاب، و الاختيار، و التعيين، و التطوير، و الاحتفاظ بالعاملين، أي ربط الميزة التنافسية للمنظمة بإمكانيات إدارة الموهبة التي تمارسها، و قد أكد Ntonge أن إدارة الموهبة تساعد المنظمة على الاستفادة من الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية من خلال جعل العاملين، سعداء و من جهة نظر Bhatnagar أصبحت الموهبة المفتاح الرئيسي للتمايز في إدارة رأس المال البشري و رفع الميزة التنافسية²، وبمعنى آخر احد المعايير التي يمكن أن يقيم على أساسها الأفراد الموهوبين في المنظمة في قدرتهم على تعزيز ميزتها التنافسية.³ و أوضح Snyman بان إدارة الموهبة إحدى الموجودات التي تتمكن من خلالها المنظمة بناء الميزة التنافسية، لان تخطيط الموهبة يساهم بشكل رئيسي في تطوير الأفراد الذين يساعدوا المنظمة على تعزيز ميزتها التنافسية من خلال المقدرات التي يتمتعون بها. و كما أكد Dijk أن المنافسة على الموهبة الحرجة لن تتحسر

¹ Karns, Lanny A ,Mena, Manuel A,sharpening the performance management focus using core competencies : A pilot study , school of business oswego state university,1998, pp 2.

²غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين،استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي،ص99.

³ Lubitsh,Guy, smith,Inan,(2027) Talent management : astrategic impèrative , The Ashridge journal, pp2.

في المستقبل القريب، إذ معظم المنظمات تتطلع للمنافسة من خلال التفكير المستمر بتجديد أعمالها، و ذلك من خلال استقطاب و اختيار و الاحتفاظ بالموهبة ، نظرا لان إدارة الموهبة ستضمن تحقيق الاصطفاف بين مميزات الأفراد الموهوبين و بين أدوارهم المختلفة¹، و من وجهة نظر Chuai كل الأفراد الموهوبين هم ميزة تنافسية ، لأنهم يقودون المنظمات من خلال تقديم المقدرات و الإمكانيات البارزة، و يساعدوا على تطوير الثقافة التنظيمية بالشكل الذي يعزز ميزتها التنافسية ، و كذا من خلال إضافة القيمة و التطبيق الجيد للمزايا التنافسية.² و كما أكد (Blackman, Kennedy) أن أهمية إدارة الموهبة بالنسبة للميزة التنافسية، تكمن في الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين الذين يزودوا المنظمة بالمعرفة الضرورية، و بذات الاتجاه تقريبا حدد (Pablos, Lytras) إن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تعزز الميزة التنافسية من خلال ممارستها بشكل فعال، إذ يساعد ذلك على استقطاب و الاحتفاظ بالعاملين ذوي الموهبة و الأداء العالي ، كما أن ممارسات إدارة الموهبة المتضمنة: "تخطيط الموارد البشرية ، و تطوير القيادة، و التخطيط التعاقبي ، و الاحتفاظ بالعاملين المهرة"، ليس من شأنها تقوية الميزة التنافسية فقط و إنما إبقائها لأطول مدة ، و من خلال الأفراد الذين يمثلوا أشياء ثمينة لا يمكن أن تقلد أو تستبدل بسهولة من قبل المنافسين ، و عليه تعد بمثابة الرافعة الرائدة بالنسبة للميزة التنافسية.³

باعتبار إدارة المواهب على أنها مجموعة من النشاطات و العمليات التي تتضمن التحديد المنظم للمناصب الأساسية التي تساهم بشكل تفاضلي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، و تطوير خزين المواهب ذو الإمكانيات العالية و الأداء العالي لملئ هذه الأدوار و المناصب، و تطوير هندسة معمارية متميزة لإدارة المورد البشري لتسهيل شغل هذه المواقع مع أصحاب المناصب المؤهلين،⁴ و ذو المواهب المتميزة و الذين لديهم القدرة على التفكير الإبداعي الذي يؤثر في أنشطة الشركة الحيوية و يعمل على جذب العملاء و خلق قيمة مضافة للمنتج أو الخدمة المقدمة، مما يؤدي في النهاية إلى تميز الشركة على منافسيها.⁵

¹ Dijk , H.G.van (2008) The talent management Approach to human resource management : attracting and retaining the right people, university of Pretoria, journal of public Administration. Vol 43, No 3, pp 394.

² Chuai, Xin (2008) Is talent management just 'old wine in new bottles'?.....the case of multinational Corporation in Beijing, A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements of the university of Teesside for the degree of Doctor of Philosophy, pp12.

³ غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين، استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي، ص.100.

⁴ مصطفى يوسف الكافي، مرجع سابق، ص 142.

⁵ المرجع السابق، ص 148.

خلاصة الفصل

تطرقنا في الفصل الثاني من خلال ثلاثة مباحث، الإطار النظري للميزة التنافسية في المبحث الأول حيث تناول مفاهيم أساس للميزة التنافسية و قدمنا في في المطلب الأول مجموعة من التعاريف حول التنافسية و أنواعها، كما تطرقنا إلى مفهوم الميزة التنافسية و خصائصها و أهميتها، أما المبحث الثاني فتناول أساسيات حول الميزة التنافسية تضمن أنواع الميزة التنافسية و محددات و أبعاد و مصادر الميزة التنافسية، أما المبحث الثالث قدمنا مجموعة معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية، و نموذج سلسلة القيمة و استراتيجيات الميزة التنافسية و الأخير تناولنا أثر إدارة المواهب و عملياتها في تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثالث

الإطار التطبيقي للدراسة

(دراسة حالة مؤسسة العسكرية للاسمنت)

تمهيد

يتضمن هذا الفصل تجسيد الجانب النظري للبحث في الجانب التطبيقي و هذا بدراسة ميدانية أجريت في "مؤسسة العسكرية للاسمنت -برانيس- " لولاية بسكرة و ذلك لقياس اثر ادارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال معرفة إذا كانت إدارة المواهب التي تم تبنيها في مؤسسة العسكرية للاسمنت-برانيس-بسكرة تدعم الميزة التنافسية للمؤسسة .

و لهذا فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث و هي :

المبحث الأول: منهجية الدراسة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة.

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى المنهجية المعتمدة في إجراء الدراسة من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مطالب، المطلب الأول أسلوب الدراسة والذي يحتوي تصميم الدراسة وكذلك توضيح أدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى كيفية إعداد الإحصائيات والأساليب الإحصائية، أما المطلب الثاني فيتضمن مجتمع الدراسة وعينتها مع الإشارة إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، بينما في المطلب الثالث توضيح صدق الإحصائيات وثباته من خلال عرض النتائج.

المطلب الأول: أسلوب الدراسة

ليكون هناك فهم واضح لأسلوب الدراسة نقدم كيف تم تصميم البحث:

أولاً: تصميم الدراسة:

بعد أن يتم الانتهاء من بناء الإطار النظري للبحث و تحديد المتغيرات المراد دراستها و تنمية الافتراضات المنطقية للبحث، فإن المرحلة اللاحقة تقوم على أساس تصميم البحث بالطريقة التي يتمكن من خلالها الباحث من جمع البيانات و تحليلها لغرض الوصول للنتائج التي يستخدمها الباحث في معالجة المشكلة المراد دراستها، كما أن تصميم البحث العلمي يقوم على أساس مجموعة من القرارات التي يجب أن يتم اتخاذها و التي تتعلق بطبيعة الدراسة من حيث: (هدفت الدراسة، أهمية الدراسة، مكان الدراسة، مدة الدراسة ، طبيعة تحليل البيانات، مجتمع الدراسة و نوع العينة، طريقة جمع البيانات، قياس المتغيرات، تحليل البيانات لاختبار الفرضيات).¹

و في الدراسة الحالية تم الاعتماد على الطريقة الإستنتاجية و تحليل إحصائي رقمي، كان يجمع الباحث معلوماته في جداول، ثم يستقرئ الأرقام المجمعه لديه عن طريق النسب المئوية، و تستخدم هذه الطريقة عادة مع المعلومات المجمعه من الأشخاص المعنيين بالاستبيانات و نسبة رودودهم.²

إن للطريقة الافتراضية -الاستنتاجية سبع خطوات هي (الملاحظة، الجمع الأولي، صياغة النظرية، التوسع في جمع المعلومات، تحليل البيانات، الاستدلال أو الاستنباط)³

في هذه الدراسة و في إطار الاعتماد على الطريقة الافتراضية الاستنتاجية تم تقديم شرح نظري لمتغيرات الدراسة إدارة المواهب والميزة التنافسية، كما تم شرح العلاقة بين المتغيرين ، و اعتماد على الدراسات السابقة تم بناء مجموعة فرضيات من نظريات موجودة سابقا و من ثم اختبار هذه الفرضيات من أجل الخروج بمجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

و في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الكمي ، حيث يمثل هذا المنهج طريقة موضوعية تصف و بشكل منظم شكل و محتوى المعلومات المكتوبة أو المسموعة، و هذا الوصف يكون بشكل كمي (Quantitative) و يعني ذلك الاعتماد على الدراسات الميدانية و الوثائق الرسمية و الإحصاءات و مختلف

¹خضير كاظم حمودي، موسى سلامة اللوزي، منهجية البحث العلمي، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، السنة 2008، ص129.

²عامر قنديل، البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات التقليدية و الالكترونية، دار البيزوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص107.

³خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص53.

المعلومات التي يمكن الحصول عليها من الآراء و وسائل الإعلام الآلي عن المشكلة ذات العلاقة و تحويل جميع تلك المعلومات إلى متغيرات كمية يمكن تحليلها و دراستها لتخدم مجتمع الدراسة.¹

ثانيا: جمع البيانات

فيما يأتي يتم توضيح كل من أنواع مصادر البيانات و أدوات جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة:

(1) المصادر الأولية :

هي تلك المصادر التي تحتوي على بيانات و معلومات أصلية ، أقرب ما تكون إلى الواقع فضلا عن دقتها، و لذلك فهي تعكس الحقيقة ، و هذه المصادر تدون بشكل واضح دون مرورها بمراحل التفسير و التغيير و الحذف و الإضافة و من أمثلة المصادر الأولية المستخدمة في الأبحاث العلمية (المخطوطات التي تمثل بيانات أو معلومات لم يسبق نشرها، المطبوعات الإحصائية الرسمية، الرسائل و الأطاريح الجامعية، الدراسات الميدانية ، القرارات الصادرة عن الندوات و المؤتمرات...)²

(2) المصادر الثانوية:

و تمثل البيانات أو المعلومات الموجودة في الأبحاث و المؤلفات و الإحصائيات و المجلات و الكتب المنشورة و غير المنشورة و التي تكون عادة محفوظة في المكتبات العامة أو الخاصة أو الجامعية أو التابعة للمؤسسات الحكومية أو الأهلية و الشركات و الأفراد و الجامعيين و غيرهم من المهتمين بالعمليات البحثية عموما، و يستطيع الباحث في حالة استخدامه لهذا المصدر من المعلومات الرجوع إلى هذه البيانات و مراجعتها و استخدامها في عملية البحث و التحليل.³

و في الدراسة الحالية تم الاعتماد بدرجة كبيرة على الكتب و المقالات المتعلقة بالمفاهيم التالية: الموهبة، إدارة المواهب، التنافسية ، الميزة التنافسية ، و منهجية البحث العلمي في العلوم الإدارية.

ثالثا: أداة الدراسة

تكتسي أدوات جمع البيانات أهمية بالغة في عملية البحث العلمي، باعتبارها الوسيلة الهامة التي تعتمد عليها كافة العلوم في جمع المعلومات والحقائق حول الظاهرة المدروسة وتتوقف دقة وصدق النتائج المتوصل إليها في أي بحث على دقة الأدوات المستخدمة ودرجة مصداقيتها، ومن هذا المنطلق يمكننا إستعمال أدوات جمع البيانات الأولية مثل الإستبيان، المقابلة، الملاحظة، والوثائق الرسمية، وفي دراستنا تم إعتداد الإستبيان في المقام الأول لجمع البيانات الأولية، بالإضافة إلى الإعتداد على المقابلة من أجل تدعيم نتائج تحليل الإستبيان، وفي الآتي سيتم شرحهما:

✓ **الإستبيان:** يعتمد على هذه الأداة العملية بكثرة في الدراسات التي تتميز بمجتمع كبير فهي أداة أساسية لجمع البيانات. وقد تم توزيع الاستبيان في الفترة بين شهر أفريل و شهر ماي 2019.

¹ ادلال القاضي، محمود البياتي، منهجية و أساليب البحث العلمي و تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية spss، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، السنة 2008، ص 67.

² حسين محمد جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية، مؤسسة دار الصادق الثقافية، عمان، للسنة 2013، ص 145.

³ ادلال القاضي، محمود البياتي.

وقد قسمت إلى قسمين وهما:

1- القسم الأول: المعلومات الشخصية

وتتعلق ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة من حيث: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات العمل).

2- القسم الثاني: متغيرات الدراسة

حيث تضمن محورين، خصص المحور الأول للمتغير المستقل إدارة المواهب وضم عشرين مؤشرا لقياس أربعة أبعاد وهي استقطاب المواهب (خمسة مؤشرات)، تبني المواهب (خمسة مؤشرات)، تطوير المواهب (خمسة مؤشرات)، الاحتفاظ بالمواهب (خمسة مؤشرات).

أما المحور الثاني فتعلق بالمتغير التابع الميزة التنافسية واحتوى أربعة عشر مؤشر لقياس ثلاثة أبعاد لم يتم تحديدها في الاستبيان هي: (الجودة، تخفيض التكلفة، الابتكار). (أنظر الملحق أ).

كما تم تصميم الاستبيان على أساس مقياس ليكرت الخماسي للأبعاد، حيث يستخدم مقياس ليكرت بدرجة كبيرة في مجال قياس الاتجاهات لأنه يبين درجة موافقة المستجيب على فقرة تعبر عن اتجاهه لقضية ما، حيث تضمنت بدائل الإجابة سلم ليكرت الخماسي، أين تم ترميز رقم 1 لـ غير موافق بشدة، 2 غير موافق، 3 محايد، 4 موافق، و 5 موافق بشدة.

وعليه إذا كان المتوسط الحسابي للمتغير يتراوح بين 1 و 1,79 فهو منخفض جدا، وإذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين 1,80 و 2,59 فهو منخفض، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 2,60 و 3,39 فهو متوسط، وإذا المتوسط يتراوح بين 3,40 و 4,19 فهو عال، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 4,20 و 5 فهو عال جدا.

✓ **المقابلة:** و يتم اتباع هذه الطريقة لجمع البيانات اتصال مباشر بين الباحث و وبين المفردات التي سيتم جمع البيانات عنها،¹ تعد المقابلة من أهم الأدوات لجمع المعلومات والبيانات الضرورية، كما أنها تعتبر من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا وفعالية في الحصول على البيانات اللازمة لأي بحث. وبناء عليه فقد اعتمدت الباحثة على المقابلة من أجل الحصول على بعض المعلومات والبيانات المتعلقة بمؤسسة العسكرية للاسمنت "برانيس" - بسكرة واستخدامها في دعم تفسير نتائج الدراسة. وقد تم إعداد مقابلة مهيكلت احتوت 12 سؤالا، أجريت المقابلة مع رئيسة دائرة الموارد البشرية وذلك في الفترة بين شهر أبريل وشهر ماي 2019.

رابعا: أساليب التحليل

لقد تم استخدام في التحليل برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package SPSS (for Social Sciences وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في حساب مقاييس النزعة المركزية

¹ دلال القاضي، محمود البياتي، مرجع سابق، ص 121.

والتشتت والإلتواء والتقلطح ومعامل الارتباط ومعادلات الإنحدار وإختبارات الفروض الإحصائية... إلخ وبالإضافة إلى تحليلات متقدمة.¹ وفي دراستنا الحالية سنستخدم الأساليب التالية:

• **المتوسط الحسابي (Arithmetic Mean):** يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية استخداما لسهولة وفائدته في التحليل الإحصائي بشكل عام، ويمكن حسابه للقيم المفردة والقيم المفردة المبوية، وجداول التوزيع التكراري، هذا الوسط يمثل متوسط البيانات بحيث أن مجموع انحرافات القيم عنه يساوي صفر.²

• **الانحراف المعياري (Standard Deviation):** من أحسن مقاييس التشتت المطلق وأدقها، فهو يتأثر بالقيم الشاذة بطريقة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجاده الوسط الحسابي.³

• **معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha):** يستخدم مقياس كرونباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي وقد كانت النتائج أكبر من (70%) و يعتبر هذا مقبولا استنادا إلى دراسات سابقة. وهناك دراسات تقول بأن معامل كرونباخ ألفا أكبر من 4.60%.

• **تحليل الإنحدار المتعدد Multiple Regression analysis** وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد.⁵

• **تحليل الإنحدار البسيط Simple Regression analysis:** إن الهدف من تحليل الانحدار البسيط هو تقدير قيم عددية لمعاملات نموذج الإنحدار البسيط، وبمعنى أوضح للتحقق من تأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد.⁶

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة و عينتها

أولاً: مجتمع الدراسة (Population)

هو مجموعة الوحدات او المفردات التي تخص دراسة معينة، و يسمى عادة بالمجتمع الاحصائي (Statistical Population)⁷

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في جميع موظفي مؤسسة العسكرية للاسمنت "برانيس" بسكرة و المتمثل في 1534 موظف، و المجتمع المستهدف: إطارات و موظفي المؤسسة ، وفيما يلي يتم تقديم تعريف بالمؤسسة.

¹ - شفيق العتوم، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، دار المناهج، الأردن، 2008، ص 67.

² - إبراهيم مراد الدعمة، مازن حسن الباشا، أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 59.

³ حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سابق، ص 275.

⁴ Robert A. Peterson, (2013) A Meta-analysis of Cronbach's Coefficient Alpha, The University Chicago Press and Journal of Consumer Research, Inc. are collaborating with JSTOR to digitize, preserve and extend access to Journal of Consumer Research, p 385.

⁵ - حسين ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 327.

⁶ - نادر شعبان السواح، الاسهام في مبادئ الاحصاء باستخدام SPSS، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006، ص 500.

⁷ دلال القاضي، محمود البياتي، مرجع سابق، ص 184.

التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

سنقوم في هذا المبحث بإعطاء نظرة شاملة و مختصرة على المؤسسة محل الدراسة (مؤسسة البسكرية للاسمنت) و ذلك بتعريفها و ذكر جميع المديريات المكونة لها و ذلك بعرض هيكلها و تعداد موظفيها حسب مستوياتهم.

شركة الاسمنت 'البسكرية للاسمنت' BISKRIA CIMENT هي شركة ذات أسهم بموجب القانون الجزائري، و يبلغ راس مالها الاجتماعي **4.284.000.000** دينار جزائري النشاط الرئيسي للشركة هو إنتاج و تسويق الاسمنت و مشتقاته. و تتكون من مقر واحد يقع في الشقة. مساهميتها هم متعاملين اقتصاديين خواص ذوي جنسية جزائرية.

تم إنشاء الشركة في فيفري 2009 بهدف المشاركة مع المتعاملين اقتصاديين الآخرين لوقف استيراد الاسمنت، و جعله متاحا لجميع المستهلكين و بسعر مقبول. تتماشى هذه الخطوة مع الإستراتيجية التي بدأتها الدولة الجزائرية و التي تهدف إلى خفض الواردات و الاستعداد لعصر ما بعد النفط.

كان الدافع وراء تأسيس الشركة هو حقيقة أن مسيري الشركة أنفسهم واجهوا الكثير من الصعوبات في الحصول على الاسمنت عندما كانوا مطورين عقاريين، و لكن أيضا لأنهم كانوا بالفعل يقومون بالتفعيل في مجال آخر من مواد البناء، وهي فرع المنتجات الحمراء (الأجر الخاص للبناء) و الذي يغطي 70% من المستخدمين النهائيين و المستهلكين للمواد اللازمة للبناء و قطاع البنية التحتية الأساسية.

تقع المؤسسة في جار بلحراش بلدية البرانيس دائرة جمورة، ولاية بسكرة و تبلغ مساحة مصنع الاسمنت 100 هكتار، و يقع على بعد 18 كم شمال شرق ولاية بسكرة، و يحمل اسمها، و على بعد 5 كم جنوب بلدية برانيس. تقوم الشركة بسحب المواد الخام الرئيسية و هو الكلس من جبل مهر، و الذي يقع على بعد حوالي 2 كيلومتر، و أيضا منجم الطاراف للطين و الذي يقع على بعد 15 كم.

و يحتوي مصنع الاسمنت له على ثلاثة ابار مائية و يتم تزويد مصنع الاسمنت عبر خط 220 كيلو فولت، بقوة 135 ميجاواط. و يحتوي كذلك على محطة غاز بطاقة قدرها 80000 Nm^3 ، السكك الحديدية : على بعد 06 كلم من السكك الحديدية، مشروع الاتصال قيد الدراسة:

الطريق: تم تطوير شبكة الطرق، و يمكن الوصول مصنع الاسمنت بواسطة RN 03 ثم RN87 .
المطار: يقع مصنع الاسمنت على بعد حوالي 30 كلم شمال مطار بسكرة، و على بعد 120 كلم من مطار باتنة.

تتكون شركة اسمنت بسكرية للاسمنت من ثلاثة خطوط إنتاج:

- الخط الأول بطاقة إنتاجية 3000 طن/ يوم كلنكر، دخل حيز الإنتاج في جوان 2016.
- الخط الثاني بطاقة إنتاجية تبلغ 6000 طن/ يوم كلنكر، دخل حيز الإنتاج في فيفري 2018.
- الخط الثالث بطاقة إنتاجية 6000 طن/ يوم كلنكر، دخل حيز الإنتاج في سبتمبر 2018.

تعتمد الشركة على موظفين موزعين على النحو التالي :

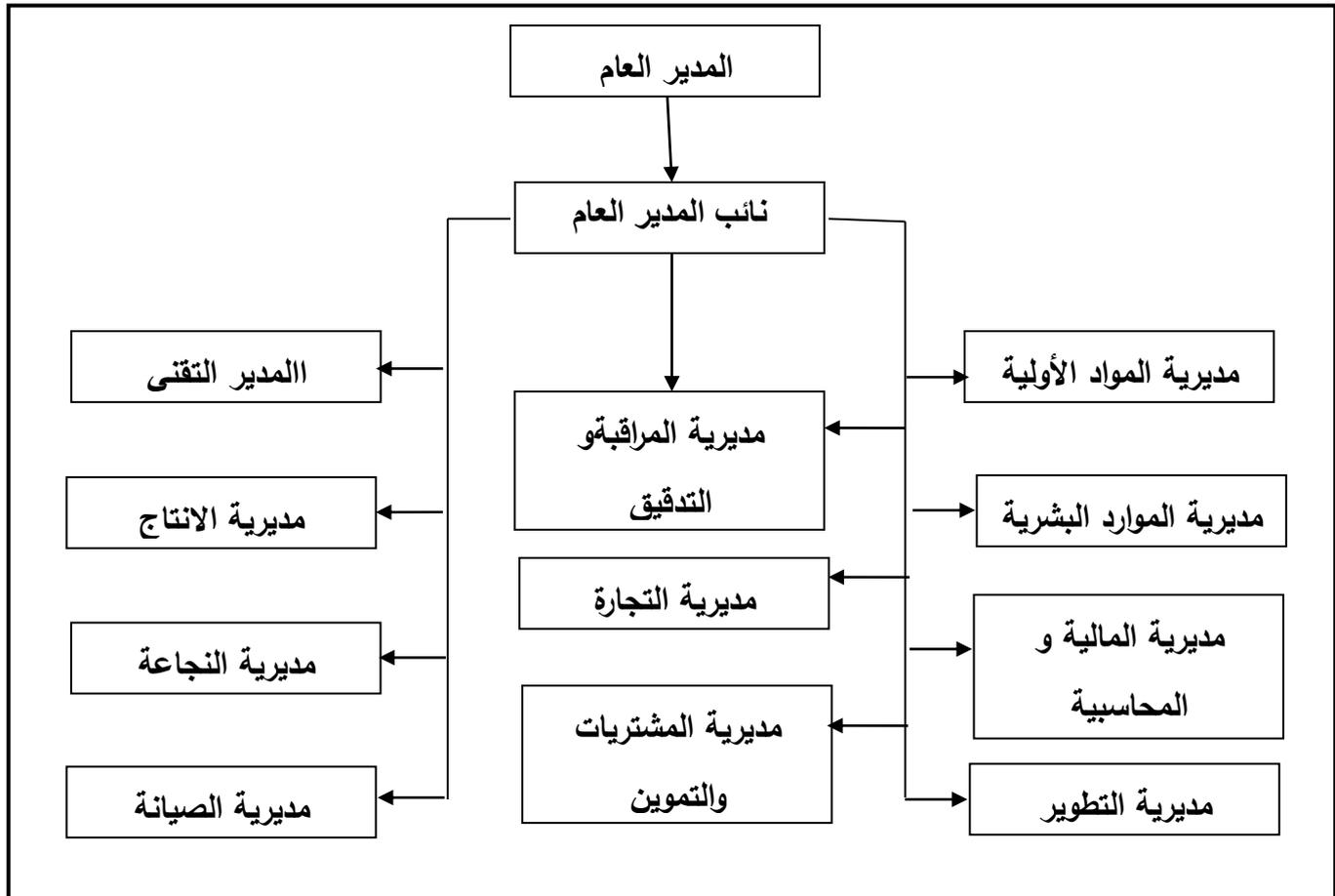
الجدول رقم (3-1) : يمثل عدد الموظفين في مؤسسة العسكرية للاسمنت-برانيس-:

الصفة	المباشرين	الغير مباشرين	الأجانب منهم	الإجمالي
إطار	90	10	22	122
تحكم	354	40	53	447
التنفيذ	700	160	105	965
الإجمالي	1144	210	180	1534

المصدر : الوثائق الرسمية لمؤسسة العسكرية للاسمنت-برانيس-

وفيما يلي وصف توضيحي لمؤسسة العسكرية للاسمنت "برانيس" بسكرة، والذي نستعمله بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، وفيه يتضح سير عملها والتوزيع العام لقياداتها الإدارية:

شكل رقم (3-2) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة العسكرية للاسمنت-برانيس- بسكرة



مصدر: الوثائق الرسمية لمؤسسة العسكرية للاسمنت- برانيس-بسكرة

من الشكل السابق الذي يستعرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة البسكرة للاسمنت - بسكرة، نوضح أبرز عناصره كالتالي:

المدير العام: ويهتم بتسيير المؤسسة و العاملين فيها و تنفيذ سياستها و تابعة كل مديرية بالمصنع.

نائب المدير العام: يشرف على متابعة و تسيير المديريات الإدارية التابعة له .

المدير التقني: يشرف على المديريات التقنية في المؤسسة و يقوم بتسيير كل العمليات التقنية.

مديرية الإنتاج: متابعة عملية الإنتاج، من المادة الأولية و المادة نصف مصنعة، إلى نهاية تصنيع المنتج بالموصفات المطلوبة.

مديرية النجاعة: و تهتم بمؤشرات حيوية و مهام المخبر و جودة المنتج و البيئة و العمل على المحافظة عليها.

مديرية الصيانة: و تتضمن آلات الصيانة و آلات لقياس الحرارة و آلات أخرى مساعدة في عملية الإنتاج أو الصيانة مبرمجة لتسهيل العمل .

مديرية التطوير: تعمل على تطوير وسائل الإنتاج و تتبع كل ما هو جديد من آلات و برامج .

مديرية التدقيق و الرقابة الإدارية: تقوم بعملية التدقيق حول أخطاء التسيير في كل مديرية و تتبع أداء الموظفين مهامهم بشكل المطلوب، و تقوم بعملية تقدير الميزانية العامة و عمليات إحصائية لعمليات الإنتاج و الاستهلاك.

مديرية تجارية: و من مهامها تقديم عقود البيع سواء الخواص أو العموميين و متابعتهم و تلبية طلباتهم و التنسيق بين مصلحة الإنتاج و زبائن المؤسسة.

مديرية المشتريات: تقوم بشراء و خزن المواد و اللوازم و قطع الغيار التي تحتاجها المؤسسة.

مديرية المواد الأولية: تتبع عملية استخراج المادة الأولية و صيانة آلات التي تقوم باستخراج و نقل المادة الأولية.

مديرية الموارد البشرية: و تقوم بعملية التقييم و التوظيف و الترقية و الأعمال الإدارية الخاصة بالموارد البشرية.

مديرية المالية و المحاسبية: تهتم بالمعاملات المالية للمؤسسة و مراقبة الأعمال المحاسبية و إعداد الميزانيات و القوائم المالية و تسيير الحسابات البنكية و البريدية للمؤسسة .

الفرع الثاني: عينة الدراسة

هي مجموعة جزئية من وحدات المجتمع بحيث أن المعلومات المتوفرة في العينة هي تلك المتوفرة في المجتمع ولنضمن بذلك ومن خلال الإحصاء الاستدلالي أن النتائج التي يتم التوصل إليها من تحليل البيانات أو المعلومات في العينة ستعكس بصورة صحيحة تلك التي يمكن الحصول عليها من تحليل البيانات أو المعلومات الموجودة في المجتمع.

المجتمع الذي سحبت منه العينة يتمثل في كافة موظفي مؤسسة البسكرة للاسمنت "برانيس" لولاية بسكرة، ونظرا لصعوبة توزيع الإستثمارات على كافة الموظفين، تم إختيار مجموعة متنوعة من الموظفين في

بعض أقسام مؤسسة العسكرية "برانيس" - بسكرة كعينة ميسرة نظرا لتعذر الوصول إلى أي مفردة في المجتمع قد يقع عليها الإختيار، وتعرف العينة الميسرة على أنها من العينات غير احتمالية ويعتمد هذا النوع من العينات على مبدأ ما هو متاح، بحيث يختار الباحث المفردات الميسرة ويساعد هذا النوع إلى حد كبير على جمع المعلومات الاستكشافية.

تم توزيع الإستمارات على موظفي مؤسسة العسكرية "برانيس" - بسكرة البالغ عددهم (70) موظفا وتم استرجاع (63) استبياننا صحيحا أي بنسبة استرجاع بلغت (90%).

المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة و صدقها

قبل اختبار فرضيات الدراسة من ثبات و صدق أداة الدراسة

أولا: ثبات أداة الدراسة

يشير مفهوم الثبات إلى إتساق أداة القياس أو إمكانية الإعتماد عليها وتكرار إستخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج. للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للإتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، تم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 51% كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية:

1. إدارة المواهب:

الجدول رقم (3-3-أ): معامل ثبات لفقرات بعد استقطاب المواهب

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
5	0.795

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد استقطاب المواهب يفوق (60%) حيث كانت نسبته (79.5%) مما يعني أن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (3-3-ب): معامل ثبات لفقرات بعد تبني المواهب

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
5	0.781

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

تبين البيانات في الجدول السابق إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد ثقافة التوجه نحو الأفراد يفوق (60%) حيث كانت نسبته (78.1%) وهذا يدل على أن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (3-3-ج): معامل ثبات لفقرات بعد تطوير المواهب

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
5	0.671

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

تدل البيانات في الجدول السابق إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد ثقافة التوجه نحو المهمة يفوق (60 %) حيث كانت نسبته (67.1%) وهذا يعني أن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (3-3-د): معامل ثبات لفقرات بعد الاحتفاظ بالمواهب

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
5	0.864

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد ثقافة الدور يفوق (60 %) حيث كانت نسبته (86.4%) وهذا يدل على أن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (3-3-هـ): معامل ثبات لفقرات متغير إدارة المواهب

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
20	0.884

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

تدل البيانات في الجدول السابق إلى أن معامل الثبات لفقرات متغير الثقافة التنظيمية يفوق (60 %) حيث كانت نسبته (88.4%) هذا يعني أن الثبات بالنسبة لفقرات هذا المتغير جيد.

2. الميزة التنافسية:

الجدول رقم (3-3-و): معامل ثبات لفقرات بعد الميزة التنافسية

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
14	0.797

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

تبين البيانات في الجدول السابق إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد جذب المواهب يفوق (60 %) حيث كانت نسبته (79.7%) هذا يبين أن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد جيد.

الجدول رقم (3-3-ي): معامل ثبات لفقرات للمتغيرين إدارة المواهب و الميزة التنافسية

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
34	0.891

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

تدل البيانات في الجدول السابق إلى أن معامل الثبات لفقرات متغير إدارة المواهب يفوق (60 %) حيث كانت نسبته (89.1%) مما يعني أن الثبات بالنسبة لفقرات هذا المتغير جيد.

الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة

تم الإعتماد على نوعين من الصدق في هذه الدراسة هما الصدق الظاهري والصدق الذاتي، وفيما يلي توضيح لذلك: تعتبر أول ما يخطر ببال الباحث ما يعرف بالصدق الإفتراضي **Assumed Validity** والذي نعني به إفتراض معد المقياس أو مستخدمه صلاحيته لقياس ما يريد قياسه. كما أن هناك ما يعرف بالصدق الظاهري **Face Validity** وهو مشابه إلى درجة كبيرة إذ يعتمد على التحكيم الكلي التخميني، وقد تم الإستعانة بمجموعة من المحكمين للتأكد من الصدق الظاهري للإستبيان (أنظر الملحق ب) .

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

سنظهر في هذا المبحث النتائج الخاصة بالدراسة، ولهذا تم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب حيث تضمن المطلب الأول وصف عينة الدراسة، بينما في المطلب الثاني تقييم متغيرات الدراسة في مؤسسة البسكرية للاسمنت "برانيس" - بسكرة اعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان، أما في المطلب الثالث إختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

➤ توزيع العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (3-4-أ): توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	45	71,4
أنثى	18	28,6
المجموع	63	100

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل لاسبيان من خلال برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الذكور في العينة أعلى نسبيا من الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور (71,4%) بينما بلغت نسبة الإناث (28,6%)، مما يدل على أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث وهذا يرجع غالبا إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يعتمد بدرجة كبيرة على جنس الذكور و المتمثل في عمليات الإنتاج ، و عمليات إستخراج المادة الأولية و الصيانة .

➤ توزيع العينة حسب العمر:

الجدول رقم (3-4-ب): توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30	33	52,4
من 30 إلى أقل من 39	27	42,9
من 40 إلى أقل من 49	3	4,8
المجموع	63	100

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

فبالتالي ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يمكن القول أن أكبر قيمة تشكل من الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة (52,4%) مما يدل على أن أغلبية الموظفين هم من الشباب، بينما الفئة من 30 سنة أقل من 39 فكانت النسبة (42,9%)، أما الفئة من 40 إلى أقل من 49 فكانت النسبة (4,8%)، وأما الفئة 50 سنة فأكثر.

➤ توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (3-4-ج): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
بكالوريا فأقل	5	7,6
تقني سامي	6	9,5
الليسانس	29	46
مهندس	17	27
دراسات عليا	6	9,5
المجموع	63	100

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق أن أغلب الموظفين الذين تم إستجوابهم حاصلين على الليسانس حيث بلغت نسبتهم أكثر من 46% و ذلك لإعتبارها من شروط التوظيف لدى المؤسسة ، وبعدها يأتي الحاصلين على شهادة مهندس فكانت نسبتهم 27% في حين تساوي فنتي الحاصلين على شهادة تقني سامي و الدراسات العليا بنسبة 9,5%، وأخيرا كانت أدنى نسبة للحاصلين على البكالوريا أو أدنى مستوى تعليمي من ذلك، وعادة هم مستوى ثلاثة ثانوي حيث بلغت نسبتهم 7,6%.

➤ توزيع العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (3-4-هـ): توزيع العينة حسب سنوات العمل

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5	51	81
من 5 إلى أقل من 10	12	19
المجموع	63	100

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يظهر من خلال الجدول أن نسبة الموظفين الذين تتراوح سنوات عملهم في المؤسسة أقل من 5 سنوات كانت أكبر نسبة حيث بلغت 81% تليها الذين خبرتهم ما بين 5 إلى أقل من 10 سنة بنسبة 19%، وهذا يؤكد أن أغلب المستجوبين لا تتجاوز خبرتهم 10 سنوات، في حين أن الفئتين من 10 إلى أقل من 15 سنة و من 15 سنة فأكثر لم يتم ملاحظتها من طرف المستجوبين وذلك لان عمر المؤسسة لا يتجاوز 10 سنوات.

المطلب الثاني: تقييم متغيرات الدراسة

بغرض تقييم متغيرات الدراسة (إدارة المواهب و الميزة التنافسية) في مؤسسة العسكرية للاسمنت "برانيس" - بسكرة، سيتم التطرق إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و درجة الموافقة.

أولاً: المتوسط الحسابي ونسب الموافقة للمتغير المستقل (إدارة المواهب)

الجدول رقم (3-5-أ) المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لمتغير إدارة المواهب

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
إدارة المواهب	3,4008	,48622	موافق

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

من الجدول رقم (3-5-أ) يوضح المتغير المستقل إدارة المواهب و الذي تضمن 20 فقرة تتمحور حول أربعة أبعاد تتمثل في (استقطاب المواهب، تبني المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير إدارة المواهب 3,4008، يعني أن الأهمية النسبية للمتغير بدرجة موافق مما يدل على أن المستجوبين موافقين على توفر إدارة المواهب في المؤسسة.

الجدول رقم (3-5-ب): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات متغير إدارة المواهب

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الأهمية النسبية
بعد استقطاب المواهب	3,4095	,65395		
تستخدم المؤسسة منهجية مرنة لجذب الأفراد الموهوبين.	3,333	,9333	3	محايد
تقوم المؤسسة بالتخطيط المنظم لتحديد المستقبلية من الأفراد الموهوبين.	3,238	,8369	4	محايد
تركز المؤسسة على التحليل المعمق لحركة الأفراد الموهوبين.	3,063	,8776	5	محايد
من أولويات المؤسسة توظيف الأفراد الموهوبين	3,667	,7620	2	موافق
تستخدم المؤسسة كل الوسائل المتاحة للإعلان عن الحاجة للموظفين.	3,746	9832	1	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه، بعد إستقطاب المواهب حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,4095 والانحراف المعياري 65395، وقد حظيت الفقرة الخامسة بأعلى متوسط حسابي بلغ 3,746 وانحراف معياري 9832، وما يوقف عليه من خلال هذه الإجابات هو أن الموظفين المستجوبين يوافقون في أن المؤسسة تستخدم كل الوسائل المتاحة للإعلان عن الحاجة للموظفين، و ذلك لكون أن المؤسسة جديدة فهي تعمل على توفير الأفراد الموهوبين لتحقيق أهدافها، و أيضا من أولويات المؤسسة توظيف الأفراد الموهوبين، و إستخدام منهجية مرنة لجذب الأفراد الموهوبين.

الجدول رقم (3-5-ج): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات بعد تبني المواهب

الأهمية النسبية	درجة الموافقة	3,6317	57272,	بعد تبني المواهب
موافق	4	3,476	8587,	تركز المؤسسة على تبني الموهوبين في الوظائف الرئيسية.
موافق	3	3,492	8007,	تتمن المؤسسة الموهبة و المهارات اللازمة لكل مستوى.
موافق	2	3,730	7230,	تستفيد المؤسسة من تبني الموهوبين في تحسين نقاط القوة داخلها.
موافق	1	3,984	5533,	تبني الموهوبين يسهل على المؤسسة حل المشكلات.
موافق	4	3,476	9308,	تستفيد المؤسسة من تبني الموهوبين في وضع الخطط طويلة الأجل.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من الجدول رقم (3-5-ج)، إن بعد تبني المواهب بلغ المتوسط الحسابي 3,6317 والانحراف المعياري 57272،، وقد حظيت الفقرة الرابعة بأعلى متوسط حسابي بلغ 3,984 وانحراف معياري 5533. ما يعني من خلال الموظفين المستجوبين يوافقون من خلال هذه الإجابات، حيث تستفيد المؤسسة من تبني الأفراد الموهوبين في وضع الخطط طويلة الأجل، و تتمن الموهبة و مهارات اللازمة لكل مستوى، و ذلك يساهم في تحقيق أداء أفضل و قيمة مضافة، تجعل المؤسسة أكثر تنافسية.

الجدول رقم (3-5-د): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات بعد تطوير المواهب

الأهمية النسبية	درجة الموافقة	51431,	3,4000	بعد تطوير المواهب
محايد	2	,8118	3,381	تمتاز خطط تطوير الموظفين الموهوبين بالاستمرارية و التجديد .
موافق	1	,7145	3,683	تخصص المؤسسة ميزانية لتطوير الموظفين الموهوبين.
محايد	3	,8518	2,873	تترك المؤسسة الفرصة أمام الموظفين الموهوبين لإدارة مشاريع جديدة و تطوير أساليب عمل جديدة بأنفسهم.
محايد	2	,7710	3,381	تمتلك المؤسسة القدرة على تحديد إجراءات العمل بشكل معروف من قبل العاملين الموهوبين.
موافق	1	,7583	3,683	تشجع المؤسسة موظفيها على تشارك المعارف فيما بينهم.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من الجدول رقم (3-5-د) ، يوضح بعد تطوير المواهب حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,4000 والانحراف المعياري 51431, ، وقد حظيت الفقرة الثانية و الخامسة بأعلى متوسط حسابي بلغ 3,683 وانحراف معياري 7145, للفقرة الثانية، و 7583, الانحراف المعياري للفقرة الخامسة.

وما يوقف عليه من خلال هذه الإجابات هو أن الموظفين المستجوبين لديهم توافقها تمام المؤسسة بتخصيص ميزانية خاصة لتطوير الأفراد الموهوبين ، وتشجع موظفيها على تشارك المعارف، ولا تتيح الفرصة أمام الموظفين الموهوبين لإدارة مشاريع جديدة و تطوير أساليب عمل جديدة بأنفسهم.

الجدول رقم (3-5-هـ): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات بعد الاحتفاظ المواهب

الأهمية النسبية	درجة الموافقة	3,1619	81507,	بعد الاحتفاظ بالمواهب
محايد	4	1,0079	3,127	توفر المؤسسة الحوافز المعنوية المناسبة للموهوبين للاستمرار في العمل بها.
محايد	5	1,0490	3,111	توفر المؤسسة الحوافز المادية المناسبة للموهوبين للاستمرار في العمل بها.
محايد	1	1,0079	3,127	تملك المؤسسة برامج الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين.
محايد	3	1,0137	3,190	تهتم المؤسسة بتخفيض نسب تسرب الكفاءات من المؤسسة.
محايد	2	,9832	3,254	تقوم المؤسسة بتوفير بيئة عمل داعمة للموظفين الموهوبين.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من الجدول رقم(3-5-هـ)، بعد الاحتفاظ بالمواهب حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,1619 والانحراف المعياري 81507، وقد حظيت الفقرة الخامسة بأعلى متوسط حسابي بلغ 3,254 وانحراف معياري 9832. وما يوقف عليه من خلال هذه الإجابات هو أن الموظفين لديهم توافق بأن توفير المؤسسة للحوافز المادية و المعنوية يلاقي إهمال كبير من قبل المؤسسة، و لا ترعي تخفيض نسب تسرب الكفاءات من المؤسسة.

ثانيا: المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و نسب الموافقة للمتغير (الميزة التنافسية)

الجدول رقم (3-5) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و نسب الموافقة للمتغير (الميزة التنافسية)

الميزة التنافسية	3,8537	,38645	درجة الموافقة	الأهمية النسبية
تعمل المؤسسة على اعتماد أسعار اقل من أسعار المنافسين.	3,905	,8929	6	موافق
تراعي المؤسسة عند تسعير منتجاتها حساسية المستهلك تجاه السعر.	3,905	,8369	6	موافق
تركز المؤسسة على أساليب تخفيض التكلفة.	4,079	,7252	3	موافق
تعد الجودة عاملا رئيسا للمؤسسة لمواجهة منافسي المؤسسة في السوق.	4,365	,6038	1	موافق بشدة
تستخدم المؤسسة موارد عالية الجودة مهما ارتفعت أسعارها.	4,111	,7643	2	موافق
تلتزم إدارة المؤسسة بالتوقيت المقرر لعمليات الإنتاج.	3,698	,8159	11	موافق
تلتزم المؤسسة بتقديم خدمات ما بعد البيع أو التسليم لمنتجاتها.	3,381	,9406	13	محايد
تملك المؤسسة القدرة على تقديم المنتج بدرجة متفوقة من الدقة و الإتقان.	3,841	,7004	7	موافق
تملك المؤسسة سمعة ممتازة في أدائها لأعمالها مع الزبائن.	3,937	,6690	5	موافق
تهتم المؤسسة بآراء و اقتراحات الزبائن و تعمل على تنفيذ المفيد منها.	3,746	,6468	10	موافق
توجد علاقات و اتصالات مستمرة بين المؤسسة و الزبون.	3,952	,5800	4	موافق

موافق	12	,7583	3,460	تهتم المؤسسة بأفكار أفرادها والأخذ لأرائهم و مقترحاتهم.
موافق	8	,6185	3,810	تنتهج المؤسسة التحديث في منتجاتها و أساليب العملها.
موافق	9	,6651	3,762	يملك أفراد المؤسسة القدرة على خلق أفكار إبداعية جديدة تعزز مكانتها في السوق.

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

من الجدول رقم (3-5-و)، متغير الميزة التنافسية و المتضمن 14 فقرة تتمحور حول ثلاثة أبعاد غير مذكورة في الاستبيان (الجودة ، تخفيض التكلفة ، الابتكار) حيث بلغ المتوسط الحسابي **3,8537** والانحراف المعياري **38645** ، وقد حظيت كل من الفقرة الثالثة و الرابعة و الخامسة بأعلى متوسط حسابي بلغ على التوالي (**4,079** ، **4,365** ، **4,111**) وانحراف معياري (**7252**، **6038** ، **7643**).

وما يوقف عليه من خلال هذه الإجابات هو أن الموظفين المستجوبين يوافقون بان المؤسسة تركز على أساليب تخفيض التكلفة، و تعد الجودة عاملا رئيسا للمؤسسة لمواجهة منافسيها في السوق، و السعي لفتح أسواق جديدة، و تعمل على إرقاء المنتج المحلي و توفيره بصورة مستقرة و بأسعار معقولة، و كذلك تسعى المؤسسة لإرضاء زبائنها ، و كذلك توجد علاقات جيدة بين المؤسسة و الزبون.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

سيتم إختبار فرضيات الدراسة من خلال إختبار التوزيع الطبيعي و نموذج الإنحدار، لذلك سيتم إختبار مدى توفر شروطه الإحصائية فيمايلي:

أولاً: إختبار التوزيع الطبيعي

قبل اختبار فرضيات الدراسة، نقوم بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي، أي اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا ، و من اجل التحقيق من ذلك ثم احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التقلطح (Kurtosis) للمتغير المستقل و المتغير التابع ، و من بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول ان (Skewness) يجب أن يكون **[-3,3]** و (Kurtosis) محصور بين **[-7,7]** ، من خلال الجدول رقم (03-12) نجد ان قيمة معامل الالتواء بالنسبة لجميع الأبعاد تقع في المجال **[-3,3]** و قيمة معامل التقلطح تقع في المجال **[-7,7]**، مما يشير أن بيانات البحث تتبع التوزيع الطبيعي، و هذا يعني تحقق شرط إجراء تحليل الانحدار لضمان الوثوق بنتائجه، و السماح للباحث بمتابعة تحليل نموذج الدراسة باستخدام أدوات التحليل المناسبة للاختبارات المعلمية.

جدول (3-6) : يوضح معاملي الالتواء والتفطح لمتغيرات الدراسة

معامل التفطح	معامل الالتواء	البعد
5,096	-1,675	إدارة المواهب (المتغير المستقل)
-,215	-,582	الميزة التنافسية (المتغير التابع)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (3-6)، فإن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، كون معامل الالتواء كان محصورا بين [-3,3] و معامل التفطح كان محصورا بين [-7,7] وهو ما يتيح للطالبة استخدام الاختبارات المعلمية.

و للتأكد من التوزيع الطبيعي للبواقي نعتمد على معامل Kolmogorov-Smirnov، إذ فاقت مستوى الدلالة له 0.05، وهو ما يؤكد أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي و نموذج الانحدار المتعدد، و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-7): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

Kolmogorov-Smirnov		المتغيرات
القيمة الاحصائية	قيمة الاختبار	
,012	,154	إدارة المواهب
,001	,128	الميزة التنافسية

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يبين جدول رقم (3-7) أن القيمة الاحتمالية (Sig) لمتغيرات الدراسة أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المتغيرات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة عن فرضيات الدراسة.

ثانيا: إختبار الفرضيات الفرعية

حيث تتمثل الشروط الإحصائية في:

أولا: المعنوية الكلية لنموذج الإنحدار

تتمثل في قيمة معنوية النموذج والتي يعبر عنها من خلال قيمة و مستوى الدلالة الذي قيمته أكبر من 0.05، وبناء عليه تشير الفرضية الرئيسية انه يوجد أثر لإدارة المواهب على الميزة التنافسية وهذا ما يوضحه الجدول رقم (3-8).

المعنوية الجزئية للنموذج :

تتمثل في قيمة معنوية t بحيث يجب أن تكون واحدة على الأقل من المعامل ذات دلالة إحصائية، ومن خلال الجدول رقم (3-8) نجد قيمة واحدة ل Beta دالة إحصائياً.

الجدول رقم (3-8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لإختبار أثر أبعاد إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية

مستوى دلالة T	T قيمة لمحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B	
,000	7,913		,339	2,684	Constant ثابت
,767	,298	,047	,094	,028	استقطاب المواهب
,020	2,311	,232	,119	,157	تبني المواهب
,542	,613	,094	,116	,071	تطوير المواهب
,175	1,373	,177	,061	,084	الاحتفاظ بالمواهب

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

طبقاً للنتائج الموضحة بالجدول (3-8)، فإنه:

1. ليس لإستقطاب المواهب تأثير إيجابي على الميزة التنافسية لأن مستوى دلالة T يساوي (Sig=,767) وهو أكبر من 0,05، إذا الفرضية الأولى مرفوضة، ومنه نقول نقبل الفرضية الصفرية.
2. لتبني المواهب تأثير إيجابي على الميزة التنافسية لأن مستوى دلالة T يساوي (Sig=,020) وهو أقل من 0,05، إذا الفرضية الثانية مقبولة. بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية بيتا "Beta" والتي تعبر نسبة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع كانت 23.2%، أي 23.2% وهذه قيمة لا بأس بها، ومنه فان نقول أن الفرضية الصفرية مرفوضة.
3. ليس لتطوير المواهب أثر إيجابي على الميزة التنافسية لأن مستوى الدلالة T يساوي (Sig=,542) وهو أكبر من 0,05، إذا الفرضية الثالثة مرفوضة، و منه نقول أن الفرضية الصفرية مقبولة.
4. ليس للاحتفاظ بالمواهب أثر إيجابي على الميزة التنافسية لأن مستوى الدلالة T يساوي (Sig=,175) وهو أكبر من 0,05، إذا الفرضية الرابعة مرفوضة، و منه نقول أن الفرضية الصفرية مقبولة.

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

سنحاول في هذا المبحث مناقشة نتائج الدراسة من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مطالب حيث في المطلب الأول سيكون فيه تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة، أما في المطلب الثاني فيتضمن تفسير نتائج إختبار الفرضيات بينما تضمن المطلب الثالث الإقتراحات المستخلصة من خلال نتائج الدراسة.

المطلب الأول: تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة

- يوجد أثر مباشر لإدارة المواهب في الميزة التنافسية بمؤسسة البسكرية للاسمنت "برانيس" - بسكرة. تؤكد النتائج أنه يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في الميزة التنافسية وهو أثر سلبي، حيث أن التقيد بالتعليمات والقوانين والإلتصال الرسمي يجعل الموظف يفقد الكثير من المهارات والقدرات الإبداعية، ويخلق له عدم ثقة بالنفس، وأيضا لا تساعد الأفراد المميزين على أداء عمل مميز، وبالتالي هنا لا يمكن تطبيق إدارة المواهب بفعالية، ولهذا كان عدم تبني إدارة المواهب بنسبة كبيرة في مؤسسة البسكرية للاسمنت ، حيث أن هذا النوع من الثقافة التنظيمية يقضي على إدارة المواهب، لأنه من شروط توفر المواهب في المنظمة هو توفير الجو التنظيمي الملائم وفتح المجال للإبداع والإبتكار لكي يساعد على زيادة المهارات والقدرات لهؤلاء الموهوبين. و أظهرت الدراسة بأن المؤسسة متميزة من حيث تقديمها الخدمة لزيائنها وذلك بمستوى عال في تعتمد إستراتيجيات خاصة لتلبية احتياجات زبائنها المستقبلية بشكل يرضي إحتياجاتهم، فالمؤسسة على اتصال دائم و علاقاتها مستمرة مع زبائنها كما أنها توفر لهم نظاما خاصا لحفظ و تداول وثائق التعامل بينها و بين عملائها ما ساهم في بناء ثقة قوية بينهما، فضلا عن إهتمام المؤسسة بأراء و اقتراحات زبائنها الأمر الذي حقق لها سمعة ممتازة في التزامها و أدائها لأعمالها و هو ما شهدناه أثناء فترة القيام بالتربص في المؤسسة.

- كما أكدت الدراسة إلتزام المؤسسة التام باللوائح المنظمة لصناعة الاسمنت في الجزائر و هذا ما مكنها من تلبية متطلبات زبائنها موفرة لهم منتج ذو جودة عالية و بأسعار جد تنافسية، لذلك فهي قادرة على تقديم منتجاتها بدرجة متفوقة من الدقة و الإلتقان بمستوى جيد و إلتزامها بالوقت بإعتباره مبدأ لا تتخلى عنه المؤسسة.

المطلب الثاني: تفسير نتائج إختبار الفرضيات

-الفرضية الرئيسية:

أكدت نتائج الدراسة أن أثر إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة البسكرية للاسمنت جيد، حيث أن المؤسسة تعتمد على تبني المواهب في نظامها أي تملك المؤسسة الأفراد الموهوبين الذين يتميزون بقدرتهم على تعزيز ميزتها التنافسية. و يساعدوا المؤسسة على تعزيز ميزتها التنافسية من خلال المقدرات التي يتمتعون بها.

-الفرضية الفرعية الأولى:

تؤكد نتائج الدراسة أن بعد استقطاب المواهب ليس له أثر معنوي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث أن المؤسسة لا تعتمد كثيرا على منهجية فعالة و مرنة لاستقطاب المواهب إليها كما أن تخطيطها لاحتياجاتها من المواهب ليس منظما بشكل كاف، و لا تضع في أولوياتها توظيف الأفراد الموهوبين رغم علمها بان جذب الموهبة للمؤسسة هو المسار الأهم في الوقت الحالي للبقاء و المنافسة في البيئة الصناعية.

الفرضية الفرعية الثانية:

كما بينت الدراسة بان مستوى تبني المواهب جيد حيث أن المؤسسة المبحوثة تهتم بتبني الموهوبين في الوظائف الرئيسية كما أن توزيع المهام على الموظفين الموهوبين يتميز بمستوى من المرونة و الكفاءة العالية ، و يعود ذلك باستفادة المؤسسة من تبني الموهوبين في وضع الخطط طويلة الأجل، و يساعد تبني الأفراد الموهوبين من تحسين نقاط القوة داخلها ويفسح لها المجال على التعلم والتطوير في قدراتها وكفاءاتها أكثر، و تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

كذلك أظهرت نتائج الدراسة بان مستوى تطوير المواهب متوسط ، حيث أن المؤسسة المبحوثة تشجع العاملين الموهوبين على تدريب زملائهم الجدد و هو ما يؤكد على وحدة و تعاون فريق العمل داخل المؤسسة ، غير أن المؤسسة لم تحدد ميزانية خاصة بتطوير الموهوبين ، كما أن المؤسسة لم تمنح بعد الحرية لمواهبها و تركهم لإدارة مشاريع و تطوير أساليب العمل بأنفسهم ولأن تفويض المهام فيها يكون حسب التخصصات وبالتالي لا يمكن لأي فرد أن يظهر ما لديه من إمكانيات تؤهله للتقدم في عمله، وهذا ما يحبط من معنويات الأفراد لديها، و يعيق تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

و في تقييم مستوى الاحتفاظ بالمواهب في المؤسسة المبحوثة حيث عادة ما يوصي المدير بحوافز معنوية أو مادية استثنائية للحفاظ على موظفيه الأكفاء و ليس بشكل دائم كما أن اقتراح طرق عمل جديدة تزيد من الإنتاجية لا يتطلب بالضرورة تقديم حوافز في كل مرة، حيث أن المؤسسة لا تملك برامج احتفاظ بالأفراد الموهوبين و لا تهتم بنسب تسربهم من المؤسسة و هي لم تدرك بعد الحوافز و دورها في المحافظة على المواهب التي تمتلكها و الاستثمار في طاقتهم و تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الثالث: الاقتراحات و التوجيهات لبحوث مستقبلية

الفرع الأول: الاقتراحات

✓ على المؤسسة أن تستخدم منهجية فعالة و مرنة لاستقطاب المواهب ، و هذا يسبقه تخطيط محكم لعملية التوظيف.

✓ ضرورة جعل توظيف المواهب من أولويات المؤسسة، باعتبار الموهبة المؤشر الأهم للبقاء و المنافسة في بيئة الصناعة الحالية.

- ✓ تطبيق نظام الحوافز و هو ما يساعد المؤسسة في تحديد الموظفين الأكفاء و بالتالي منح الكفاءات لمن يستحقها.
- ✓ على المؤسسة أن تخصص ميزانية خاصة لتطوير الموظفين الموهوبين.
- ✓ منح الموهوبين في المؤسسة فرصة إدارة مشاريع بأنفسهم و استحداث أساليب عمل جديدة أنفسهم و توفير بيئة الإبداع لديهم.
- ✓ ضرورة توجه المؤسسات الوطنية نحو تطبيق إدارة المواهب، و التخلي عن المركزية و ترك الفرصة أمام الموظفين للإبداع و مشاركة القيادة.
- ✓ القيام بدورات تكوينية تعرف المؤسسات بأهمية إدارة المواهب و دور الموهبة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- ✓ ضرورة القيام ببعثات خاصة من أجل التدريب و التكوين داخل الوطن و خارجه وهذا من سمات المؤسسات الرائدة، و ذلك حفاظا على المواهب داخل المؤسسة في ظل المنافسة الشديدة حول إستقطاب أفضل الكفاءات للمؤسسة.
- ✓ ضرورة الاعتراف بجهود الموهوب و قدراته و عدم مساواته مه الموظف العادي، لان وجوده في المؤسسة سيصنع الفارق إذ ما توفرت له الظروف الملائمة، و سيؤثر ذلك إيجابا على مخرجاته و سلوكياته و مستوى ولائه للجهة التي يعمل بها.
- ✓ ضرورة منح الكفاءات للموظفين الأكفاء عند اكتشافهم لطرق جديدة ترفع مستوى الإنتاجية أو تحسين من جودة المنتج.

الفرع الثاني: توجيهات لبحوث مستقبلية

- من خلال دراستنا الميدانية في مؤسسة العسكرية للاسمنت -برانيس- بسكرة يمكن أن نورد جملة من التوصيات التي من شأنها أن تساعد المؤسسة :
- ✓ أهمية إدارة المواهب في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية.
- ✓ الاستفادة من تجارب المؤسسات الأجنبية في تبني إدارة المواهب.
- ✓ الأساليب القيادية الفعالة في تقليص القيم السلبية إلي تثبط و تعرقل إنتاج إدارة المواهب.
- ✓ الجوانب الايجابية في الإلزامية بالقواعد و القوانين في المؤسسات الجزائرية على تطوير المواهب.
- ✓ كيفية تعديل إدارة المواهب بما يدعم الميزة التنافسية.
- ✓ إستقطاب المواهب و دورها في تحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ دور الحوافز في الاحتفاظ بالمواهب.
- ✓ دور أبعاد إدارة المواهب في دعم الميزة التنافسية.

الخلاصة

من خلال الدراسة الميدانية التي حاولنا فيها معرفة أثر إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية لموظفي مؤسسة العسكرية للاسمنت "برانيس" لولاية بسكرة، تم الإعتماد على الإستمارة التي قسمت إلى قسمين القسم الأول تضمن المعلومات الشخصية أما القسم الثاني فضم متغيرات الدراسة حيث المتغير المستقل إدارة المواهب بأبعاده الأربعة (إستقطاب المواهب، تبني المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، أما المتغير التابع الميزة التنافسية حيث تناول فقرات تشمل أبعاده الثلاثة دون ذكرها في الاستمارة التي هي (الجودة ، تخفيض التكلفة، الابتكار)، ومن خلال الإجابات المقدمة من قبلهم، اتضح إلى أنه هناك أثر إيجابي لإدارة المواهب ف الميزة التنافسية في مؤسسة العسكرية للاسمنت "برانيس" - بسكرة ويرجع هذا الأثر إلى تأثير بعد تبني المواهب للمؤسسة، وأن أبعاد إستقطاب المواهب و تطوير المواهب و الاحتفاظ بالمواهب ليس له أثر في الميزة التنافسية في مؤسسة العسكرية للاسمنت . وقدمت الطالبة في هذا الفصل مجموعة من الإقتراحات والتوجيهات المستقبلية تتمحور حول موضوع الدراسة الحالية.

الخصائفة

في ظل التحولات الحاصلة و المستمرة الحاصلة أصبحت ضرورة حتمية على المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الريادة في مجال الأعمال ، و دمج المورد البشري الكفاء و المواهب لأنه أكثر من حتمية للمؤسسات التي تسعى نحو تحقيق ميزة تنافسية، و يعتمد ذلك على توفير المؤسسة مجالاً للتواصل بين أفرادها و العمل على تنمية مهاراتهم و قدراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة على حد سواء، و في المقابل على المؤسسة أن تختار المواهب التي تتفق و ثقافتها و توجهها الاستراتيجي الذي يهدف إلى تحقيق و تعزيز الميزة التنافسية على المدى الطويل في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات.

و بالتالي فإن تحقيق الميزة التنافسية يعد من ضروريات العصر لرفع مستويات أداء الموظفين من خلال تطوير أصحاب المواهب و من ثم المحافظة عليهم و ذلك بخلق تنظيم فعال يسوده روح الفريق المتناسك، و الاعتراف بالموهبة و دورها في تحقيق مستويات عالية من الانجاز و التفوق و سينعكس ذلك على باقي الأفراد العاديين في المؤسسة نتيجة احتكاكهم بأشخاص مميزين، فالمؤسسة المتميزة هي التي تدرك بان رأسمالها البشري هو أساس تحقيق الميزة التنافسية بما تمتلكه من مواهب و خبرات.

و قد حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز أثر إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (إستقطاب المواهب، تبني المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في تحقيق الميزة التنافسية، و توصلنا من خلال نتائج الدراسة بان كل من بعد إستقطاب المواهب و تطوير المواهب و الاحتفاظ بالمواهب ليس لهم أثر مباشر ذو دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المبحوثة، و في المقابل وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لبعدها إدارة المواهب.

كما توصلت الدراسة إلى قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المبحوثة، و رفض الفرضيات الفرعية الأولى و الثالثة و الرابعة التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية .

و غم أن أبعاد إدارة المواهب كانت بمستوى متوسط إلا أنها حققت مستويات جيدة من حيث تبني المواهب و التميز من حيث تقديم الخدمة للعملاء، و جودة المنتج و هذا يدل على تطبيق المؤسسة لإدارة المواهب و مالها من نتائج و الأثر في تحقيق مستوى عال من التميز على جميع الأصعدة. و هو ما يضمن لها ميزة تنافسية و مكانة مرموقة في السوق يصعب التأثير عليها من قبل المنافسين.

و مما سبق، لابد من الإشارة إلى ضرورة تعزيز أبعاد إدارة الواهب في المؤسسة المبحوثة و ذلك باستخدام خطة مرنة و إتباع منهجية فعالة لاستقطاب المواهب الملائمة لأهدافها الإستراتيجية و وضع استقطاب الموهبة من أولوياتها، كذلك ضرورة الإلمام بهم و الاستثمار في طاقاتهم و تطوير مواهبهم باستمرار للحصول على أفضل النتائج ، و من ثم تحفيزهم بمنحهم عوائد و مكافئات ما يضمن الحفاظ عليهم و عدم ببحثهم عن أماكن أخرى تقدر موهبتهم و تغريهم بحوافز أعلى، بمعنى ضمان عدم تحولهم إلى موظفين عاديين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب :

- 1) محمود عبد الفتاح رضوان ،ادارة الواهب في المنظمة ،المجموعة العربية للتدريب و النشر،القااهرة، سنة 2013.
- 2) غني دحام ، حسين وليد حسين عباس،إدارة الموهبة (مدخل معاصر لإدارة المارد البشرية)، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ،عمان ،2015.
- 3) نخبة من الخبراء المختصين ،إدارة الموهبة و الإبداع ، دار التعلم الجامعي ،الإسكندرية ،2014.
- 4) خضير كاضم محمود ،روان منير الشيخ ،إدارة المواهب و الكفاءات البشرية ،زمزم ناشرون و موزعون ،عمان ،2013.
- 5) مصطفى يوسف كافي ،إدارة الموهبة (في منظمات الأعمال العصرية)، دار الحامد للنشر و التوزيع ،عمان ،2016.
- 6) أحمد علي صالح،إدارة رأس المال البشري (مطارات إستراتيجية في تنشيط الاستثمار و مواجهة الانهيار) ،دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع،عمان، 2015.
- 7) حفيان عبد الوهاب ،دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات ،دار الأيام للنشر و التوزيع ،، عمان ،2014.
- 8) إياد شماسنة ، الإدارة الدقيقة و القدرة التنافسية للموارد البشرية ، دار الفضاءات للنشر و التوزيع ،عمان ،2015.
- 9) عزدين علي السويسي، نعمة عباس الخفاجي ، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي ،دار الأيام للنشر و التوزيع،عمان، 2014.
- 10) مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دار الكتب القانونية، مصر، 2011.
- 11) خالد حسين سعيد العسيري، إستراتيجية استقطاب الكفاءات الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القااهرة ،2013.
- 12) مصطفى احمد حامد رضوان،التنافسية كاليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو و التنمية في العالم،الدار الجامعية، الاسكندرية،2011.
- 13) محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دار الكتب القانونية، مصر، السنة 2011.
- 14) عز الدين علي السويسي ، نعيمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وقف منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي ،دار الأيام للنشر و التوزيع،عمان، 2014.

قائمة المراجع

- 15) حسين شمت، التنافسية الدولية و تأها على التجارة العربية و العالمية، دار التعليم الجامعي للطباعة و النشر و التوزيع، الاسكندرية ، 2009.
- 16) مجاني باديس ، طبول ريمة ، تأثير الموارد البشرية و الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، ألفا للوثائق نشر - إستراد و توزيع الكتب، قسنطينة ، الجزائر، السنة 2017.
- 17) مصطفى يوسف كافي ، اقتصاد المعرفة و انعكساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، الفا للوثائق استيراد و توزيع كتب ، قسنطينة الجزائر ، السنة 2017.
- 18) حسين وليد حسين عباس، إستراتيجية غدارة الموارد البشرية المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان، السنة 2015.
- 19) خضير كاظم حمودي، موسى سلامة اللوزي، منهجية البحث العلمي، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، السنة 2008.
- 20) عامر قندجلي، البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات التقليدية و الالكترونية، دار اليزوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان ، 2008.
- 21) دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية و أساليب البحث العلمي و تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية spss، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، السنة 2008.
- 22) محمد جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية، مؤسسة دار الصادق الثقافية، عمان، للسنة 2013.
- 23) - شفيق العتوم، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، دار المناهج، الأردن، 2008.
- 24) - إبراهيم مراد الدعمة، مازن حسن الباشا، أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 25) حسين ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 26) - نادر شعبان السواح، الاسهام في مبادئ الاحصاء باستخدام SPSS، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006.

- 1) هاشم فوزي العابدي، إدارة الموهبة في منظمات الأعمال (روى و نماذج)، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة الكوفة.
- 2) حاتم خيضر العبيدي ،إيلاف مطلق حميد التميمي،تأثير ادارة المواهب في تحقيق الريادة الإستراتيجية (دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية)مجلة الإدارة و الاقتصاد،العدد مئة واحد عشر ،2017.
- 3) غني دحا تناي الزبيدي،حسين وليد حسين ،استخدام ادارة المواهب كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات ، بحث ميداني في احد وحدات الأداء الجامعي،كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد،مجلة كلية التراث الجامعة ، العدد الثالث عشر .
- 4) صالح جراح ،جمال داود أبو دولة ،اثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب ف تعزيز الانتماء التنظيمي لدى هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية ،المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ،المجلد 11،العدد2، 2015.
- 5) حاتم خيضر العبيدي ،إيلاف مطلق حميد التميمي،تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الإستراتيجية (دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية)مجلة الإدارة و الاقتصاد،العدد مئة و واحد عشر ،2017.
- 6) محبوب يمينة،ججيق عبد المالك ،إشكالية قياس الموهبة في المؤسسة الاقتصادية ،مجلة العلوم الاقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية،المجلد 17، العدد 2، التجارية و علوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة ، الجزائر،2016.
- 7) أريج سعيد خليل ، تأثير أبعاد إدارة الموهبة في إدارة التميز بحث تحليلي لعينة من شركات لعينة من شركات وزارة الصناعة في بغداد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 16، العدد3 ، الكلية التقنية الإدارية، بغداد، سنة 2014.
- 8) حامد كاظم متعب ،ستار كاظم حاجم، دور أبعاد إدارة الموهبة في دعم الإبداع في المنظمات التعليمية ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 15، العدد2، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة القادسية،سنة 2013.
- 9) محمد سعيد الحميدي، الهادي خولجلي الطيب ، الاستثمار في التدريب و ادارة المواهب ،كلية الشرطة ،معهد تدريب الضباط.
- 10) عالية جواد محمد علي، تأثير إدارة الموهبة في تحقيق النجاح المنظمي بحث ميداني في الشركة العامة لمنتجات الألبان في بغداد، مجلة العلوم الإدارية و الاقتصادية ،العدد 106، المجلد 24،كلية الإدارة و الاقتصاد،جامعة بغداد، سنة2018.
- 11) هاشم فوزي العبادي، إدارة الموهبة في منظمات الأعمال (روى و نماذج مقترحة)، كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة الكوفة.

قائمة المراجع

- 12) عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام ، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى و العليا (دراسة حالة الجامعة الإسلامية غزة) كلية التجارة و الأعمال ، جامعة غزة،سنة 2013.
- 13) صالح على الجراح،جمال داود أبو دولة، اثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، سنة 2015.
- 14) زياد فيصل هلال العزام، إدارة المواهب في القرن الحادي و العشرين (النظرية و التطبيق)، كلية المال و الأعمال ،جامعة العلوم الإسلامية.
- 15) ارادن حاتم خضير العبيدي، إيلاف مطلق التيمي، تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الإستراتيجية، مجلة الإدارة و الاقتصاد،العدد101،سنة 2017.
- 16) رغد محمد يحيى ، نور محمد يحيى ، دور بع أبعاد إدارة الموهبة في تنمية رأس المال البشري (دراسة استطلاعية لعينة من التدريسيين في جامعة الموصل)، كلية الإدارة و الاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية،المجلد 1 ،العدد 41،سنة 2018.
- 17) سعد علي حمود العنزي،دور إدارة الموهبة القيادية في عملية التغيير التنظيمي،كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة،العدد 2016،48.
- 18) عمراوي سمية، خير دين جمعة وآخرون ، اثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب بالمؤسسة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية و إدارة الأعمال ، جامعة بسكرة ، العدد 07، 2018.
- 19) محمد مقضي الكساسبة ، تأثير إدارة المواهب و التعلم التنظيمي في استدامة شركة زين ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، جامعة عمان، المجلد 12، العدد1 ، 2016.
- 20) برني لطيفة ، ياسمين مستورة، التمكين كأسلوب لإدارة المواهب في المنظمة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية و إدارة الأعمال، جامعة بسكرة ، العدد 07، 2018.
- 21) أريج سعيد خليل ، تأثير أبعاد إدارة الموهبة في إدارة التميز بحث تحليلي لعينة من شركات لعينة من شركات وزارة الصناعة في بغداد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 16، العدد3 ، الكلية التقنية الإدارية، بغداد، سنة 2014.
- 22) غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين،استخدام إدارة الموهبة لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات (بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي) ، مجلة كلية التراث جامعة بغداد، العدد 13،السنة2017.
- 23) نور خليل إبراهيم، خالد سليمان سعد، متطلبات إدارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي : دراسة ميدانية في وزارة العلوم و التكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 21 ، العدد86،السنة2016.

قائمة المراجع

- 24) صالح على الجراح، جمال داود أبو دولة، اثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، سنة 2015.
- 25) زياد فيصل هلال العزام، إدارة المواهب في القرن الحادي والعشرين (النظرية و التطبيق)، كلية المال و الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية، السنة 2015.
- 26) علاء دهام حمد، أثر القيادة التحوي
- 27) لية في إدارة المواهب (دراسة تطبيقية في وزارة العلوم و التكنولوجيا) جامعة بغداد ،مجلة دنانير، العدد 05، السنة 2013.
- 28) مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية و دورها في دعم جهود النمو و التنمية في العالم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011.
- 29) عبد القادر عبيدلي، محمد لحسن علاوي، تقييم تطور القدرة التنافسية لاقتصاديات الدول العربية، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 11، السنة 2016.
- 30) خروف منير، ثومرية ريم ، القدرة التنافسية المستدامة في الجزائر- دراسة تحليلية -مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الإدارية، العدد 31، 2011.
- 31) حازم محمد عبد الفتاح ، التسويق التنافسي ، إدارة النشر بمؤسسة حورس الدولية ، الإسكندرية، 2018.
- 32) بهاء حسين الحمداني، المحاسبة عن الانجاز و دورها في دعم و تحقيق الميزة التنافسية، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، العدد 92، المجلد 22، السنة 2012.
- 33) عمر ياسين محمد السايير، العلاقة بين التوجه الريادي و التوجه السوقي و أثرهما في الميزة التنافسية ، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 51، 2017.
- 34) فراس إبراهيم كريم الحميري ، ثائر سعدون محمد و آخرون ، إمكانية استخدام التقنيات المحاسبية و الإدارية الحديثة في تخفيض التكاليف و تحقيق الميزة التنافسية لخدمة منظمات الأعمال، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 40، السنة 2017.
- 35) خالد حسين سعيد العسيري ، استراتيجية إسقاط الكفاءة الاكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية جامعة الدول العربية، القاهرة، السنة 2013.
- 36) محمد شتوح، الإدارة الإستراتيجية و قيادة التغيير و دورهما في تحقيق و بناء الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ،مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية، العدد 6، السنة ، السنة 2010.
- 37) تومي ميلود، صولح سماح، دور جودة الخدمة المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية للبنك في ظل اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،مخبر مالية بنوك وإدارة أعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة 2009.

قائمة المراجع

- 38) نورس صاحب خليل إبراهيم ، معرفة البيئة الداخلية و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة الوسط، العدد 18، السنة 2005.
- 39) نورس صاحب خليل إبراهيم ، معرفة البيئة الداخلية و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة الوسط، العدد 18، السنة 2005.
- 40) سوزان عبد الغني علي ، اثر مرتكزات التصنيع الرشيق في تعزيز الميزة التنافسية للشركة العامة للأدوية في سامراء، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 8، العدد 15، السنة 2016.
- 41) امل جواد كاظم ، اثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات القطنية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 50، السنة 2017.
- 42) جمال هداش محمد ، العمل المصرفي الالكتروني و دوره في تعزيز الميزة التنافسية للمصارف ، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 7، العدد 2017.
- 43) اثير حسو اسحق ، دور إدارة المعرفة في تعزيز فاعلية إدارة علاقات الزبائن لضمان امتلاك مزايا تنافسية دراسة استطلاعية لأراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية العاملة في محافظة نينوى، العدد 41، 2013.
- 44) سامي ذياب محل الجنابي ، مثنى فراس إبراهيم الدليمي ، نظام تخطيط الاحتياجات من الموارد و انعكاساته في تعزيز الميزة التنافسية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 5، العدد 10، السنة 2010.
- 45) منال جبار سرور، حسام احمد محمد، دور الذكاء التنافسي و الهندسة العكسية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد 19، العدد 70، السنة 2011.
- 46) واكلي كلتوم ، استراتيجيات و ممارسات إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية ، جامعة خميس مليانة ،مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 1 ، العدد 10، السنة 2014.
- 47) قيس إبراهيم حسين الزيدي ، انعكاس ادارة القيمة على الميزة التنافسية المنظمة دراسة استطلاعية لاراء عدد من المدرين في الشركة العامة للمسح الجيولوجي و التعدين ، الجامعة العراقية ، مجلة كلية التراث الجامعة ، العدد 21، السنة 2012.
- 48) بو سهوة نذير، رأس الفكري المال كأداة لتحقيق الميزة التنافسية ،جامعة زياني عاشور الجلفة، مجلة الحقوق و العلوم الانسانية، العدد 28، السنة 2015 .

قائمة المراجع

المذكرات:

- 1) احمد فاروق أبو غبن ، دور التعلم الالكتروني في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير، جامعة غزة، 2012.
- 2) حران عبد القادر ، التكامل العمودي و المزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية حالة مؤسسة سونا طراك، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ،جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012.
- 3) احمد إبراهيم سعيد حسن، اثر ممارسات الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات،رسالة ماجستير،
- 4) بوازيد وسيلة ،مقاربة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف 1، السنة 2012.
- 5) خالد مصلح حسين الرقب، دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارتي المالية و الصحة بقطاع غزة ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.
- 6) احمد فاروق أبو غبن، دور التعلم الالكتروني في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير، جامعة غزة، 2012.
- 7) وهيبه داسي ، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال ، جامعة دمشق ، السنة 2007.
- 8) دانة خالد عمرو،علاقة إدارة التصميم بتحقيق الميزة التنافسية،دراسة ميدانية لعينة من شركات الإنشاء و التعمير العاملة،رسالة ماجستير،جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، 2009.
- 9) ياسر سعيد أبو هريدي، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير ،جامعة الأقصى،2017.
- 10) هلاي الوليد ، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS ، رسالة ماجستير، جامعة محمد بو ضياف مسيلة، 2009.
- 11) بوازيد وسيلة، مقاربة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية،رسالة ماجستير، جامعة سطيف1، 2012.
- 12) حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورد لصناعة العطور بالوادي، رسالة ماجستير، 2007.

المراجع الأجنبية:

- 1) Jacques Lebeau (2015): **Révéler les talents enfouis**, afnor édition, France.
- 2) Tony Blair (2016), **TALENT MANAGEMENT AS A KEY ASPECT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT STRATEGY IN CONTEMPOR ENTERPRISE** , Katarzyna Niedźwiecka Maria Curie–Skłodowska University in Lublin, Poland.
- 3) Guillory, William A. (2006) **The Age of Human Potential** , **Innovations International**, Salt Lake Talent Management City.
- 4) Adela, constanta, **Talent Management**, A Strategic, Priority , Nimber 115.
- 5) Ewelina Wilska (2014), **Determinants of Effective Talent Management** , journal of positive management , Vol 5, NO4
- 6) Ntonga, Sibusiso (2007) **the Impact of Talent Management Praactices on Business Performance** . University of Pretoria , thesis in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Business Administration.
- 7) Robert E. Ankli , Michael porter's, **Competitive Advantage and Business History**, University of Guelph., 2019.
- 8) Khalero, ' stakeholders : a **source of competitive advantage ?an analysis of the influence rural scottish museums during their organizational lif cycle**' athesis in submitted in partial fulfillment of the requirmrntof doctor of philosophy Queen Margaret university, 2008.
- 9) .Mebirouk Mohamed Bachir, Beldjazia Omar, **Relationship between generic strategies, Competitive advantage and organizational performance**, jijel University, .المجلد 1، العدد 22، مجلة الحقوق و العلوم لإنسانية-دراسات تطبيقية-
- 10) Robert A. Peterson, (2013) **A Meta-analysis of Cronbach's Coefficient Alpha** , The University Chicago Press and Journal of Consumer Research, Inc .are collaborating with JSTOR to digitize, preserve and extend access to Journal of Consumer Research.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر -بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

استبيان حول

اثر إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية دراسة
ميدانية في مؤسسة البسكرية للإسمنت -برانيس-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطالبة:

❖ داسي وهيبة

❖ عناني مسعودة

الموسم الجامعي : 2018-2019

نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة عن الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان حتى تكون نتائج هذا البحث دقيقة و سليمة، و نوكد لسيادتكم أن البيانات التي سوف تدلون بها ستكون موضوع سرية تامة، و لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط. ولكم جزيل الشكر على حسن تعاونكم و اهتمامكم...
ملاحظة: هذا البحث معد لإغراض علمية، نرجوا منكم الإجابة على الأسئلة المطروحة بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة.

الملاحق

القسم الأول: المعلومات الشخصية الخاصة بالعاملين في المؤسسة.

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 39 سنة من 40 سنة إلى أقل من 49 سنة 50 سنة فأكثر
3. المستوى العلمي: بكالوريا فاقل تقني سامي ليسانس مهندس دراسات عليا

مؤهلات أخرى يرجى ذكرها:

4. سنوات العمل: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: متغيرات الدراسة

تتعلق العبارات التالية بإدارة المواهب و الميزة التنافسية يرجى التكرم بوضع علامة (X) عند الإجابة المناسبة.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أ: إدارة المواهب						
أولاً: استقطاب المواهب						
01	تستخدم المؤسسة منهجية مرنة لجذب الأفراد الموهوبين.					
02	تقوم المؤسسة بالتخطيط المنظم لتحديد المستقبلية من الأفراد الموهوبين.					
03	تركز المؤسسة على التحليل المعمق لحركة الأفراد الموهوبين.					
04	من أولويات المؤسسة توظيف الأفراد الموهوبين					
05	تستخدم المؤسسة كل الوسائل المتاحة للإعلان عن الحاجة للموظفين.					
ثانياً: تبني المواهب						

الملاحق

					06	تركز المؤسسة على تبني الموهوبين في الوظائف الرئيسية.
					07	تتمن المؤسسة الموهبة و المهارات اللازمة لكل مستوى.
					08	تستفيد المؤسسة من تبني الموهوبين في تحسين نقاط القوة داخلها.
					09	تبني الموهوبين يسهل على المؤسسة حل المشكلات.
					10	تستفيد المؤسسة من تبني الموهوبين في وضع الخطط طويلة الأجل.
ثالثا: تطوير المواهب						
					11	تمتاز خطط تطوير الموظفين الموهوبين بالاستمرارية و التجديد .
					12	تخصص المؤسسة ميزانية لتطوير الموظفين الموهوبين.
					13	تترك المؤسسة الفرصة أمام الموظفين الموهوبين لإدارة مشاريع جديدة و تطوير أساليب عمل جديدة بأنفسهم.
					14	تمتلك المؤسسة القدرة على تحديد إجراءات العمل بشكل معروف من قبل العاملين الموهوبين.
					15	تشجع المؤسسة موظفيها على تشارك المعارف فيما بينهم.
رابعا: الاحتفاظ بالمواهب						
					16	توفر المؤسسة الحوافز المعنوية المناسبة للموهوبين للاستمرار في العمل بها.
					17	توفر المؤسسة الحوافز المادية المناسبة للموهوبين للاستمرار في العمل بها.
					18	تمتلك المؤسسة برامج الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين.
					19	تهتم المؤسسة بتخفيض نسب تسرب الكفاءات من المؤسسة.
					20	تقوم المؤسسة بتوفير بيئة عمل داعمة للموظفين الموهوبين.
ب: الميزة التنافسية						
					21	تعمل المؤسسة على اعتماد أسعار اقل من أسعار المنافسين.
					22	تزاعي المؤسسة عند تسعير منتجاتها حساسية المستهلك

الملاحق

					تجاه السعر.
					23 تركز المؤسسة على أساليب تخفيض التكلفة.
					24 تعد الجودة عاملا رئيسا للمؤسسة لمواجهة منافسي المؤسسة في السوق.
					25 تستخدم المؤسسة موارد عالية الجودة مهما ارتفعت أسعارها.
					26 تلتزم إدارة المؤسسة بالتوقيت المقرر لعمليات الإنتاج.
					27 تلتزم المؤسسة بتقديم خدمات ما بعد البيع أو التسليم لمنتجاتها.
					28 تملك المؤسسة القدرة على تقديم المنتج بدرجة متفوقة من الدقة و الإتقان.
					29 تملك المؤسسة سمعة ممتازة في أدائها لأعمالها مع الزبائن.
					30 تهتم المؤسسة بآراء و اقتراحات الزبائن و تعمل على تنفيذ المفيد منها.
					31 توجد علاقات و اتصالات مستمرة بين المؤسسة و الزبون.
					32 تهتم المؤسسة بأفكار أفرادها والأخذ لأرائهم و مقترحاتهم.
					33 تنتهج المؤسسة التحديث في منتجاتها و أساليب العمل.
					34 يمتلك أفراد المؤسسة القدرة على خلق أفكار إبداعية جديدة تعزز مكانتها في السوق.

شكرا جزيلا على حسن تعاونكم

الملحق (ب) : قائمة الأساتذة المحكمين

قائمة الأساتذة المحكمين

الصفحة	العنوان	الرقم
	أ/ بن فرحات عبد المنعم	1
	د/ منصور رقية	2
	جودي/	3
	د/ صولح سماح	4
	أ/ خان أحلام	5

الملحق (ج) : طلب اجراء التريص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider –Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير

LE DECANAT

عمادة الكلية

الرقم :/ك.ق.ت.ب/2019

إلى السيد: مدير مؤسسة البسكرة للإسمنت

- ولاية بسكرة -

طلب المساعدة على الاستكمال البحث

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلاب (ة): مسعودة عناني

المسجل (ة) : بالسنة: الثانية ماستر تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

وذلك لاستكمال الجانب الميداني للمذكرة المعنونة بـ: "أثر إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية "

تحت إشراف: د/ وهيبة داسي

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

بسكرة في : 2019/04/21

عميد الكلية

رئيس قسم العلوم الاقتصادية
للأساتذة: فريعة

تأشير المؤسسة المستقبلية

- مديرية الموارد البشرية
* مصلحة التكوين *
ش.ذ.أ البسكرة للإسمنت