



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

# أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة الاتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - بسكرة.

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

خان أحلام

إعداد الطالبة:

خولة حفيظ

الموسم الجامعي: 2018-2019

قسم علوم التسيير



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

لَقَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ

أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمَ

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة آراء واتجاهات الباحثين في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - بسكرة-، حول أهمية إدارة المواهب وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية لهذه المؤسسة. ومن أجل تحقيق أهداف البحث استخدمنا استمارة لجمع البيانات والتي وزعت على عينة بلغت 36 إطار، كما تم استخدام برنامج SPSS في التحليل الإحصائي للبيانات، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بمختلف أبعادها في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)، بما مقداره (32.4%).

كما توصلت الدراسة أيضا إلى مجموعة من الاقتراحات نذكر منها ضرورة المحافظة على مستوى إدارة المواهب في المؤسسة والعمل على الاهتمام أكثر بإبداعات الموظفين من خلال تدريبهم في مراكز خاصة، وكذا الاستعانة بمراكز خارجية تساعد في الحصول على المواهب المتميزة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المواهب \_ استقطاب المواهب- تنمية المواهب- الاحتفاظ بالمواهب- الميزة التنافسية.

## Abstract :

The aim of this study is to know the opinions of respondents in the Algerian Mobile Telecommunication company Mobilis- Biskra, and for that we used a form ula to collect data wich was distributed to (36) tire, spss programme was also used in this statistical analysis of the data, The study found many of the results highlighted by:

There is a significant statistical impact of talents management with its dimension in competitive advantage in the company which is under study at level of significance (0,05), such (32.4%).

The study also found many suggestions, among them:

Maintain the level of talent management in the company and to pay more attention to the creativiy of the staff through the construction of special centers, as well as using of external centers helps to get outstanding talent.

**Key words :** Talent management- Talent attraction- Talent development- Talent retention- Competitive advantage.

# شكر و عرفان

...إليك يا مسبح الأسباب، يا منزل السحاب وخالقنا من تراج، إليك وحدك يا أرحم الراحمين، أرفع بالغ الشكر وعظيم الامتنان، على فضلك وتوفيقك لنا في أداء هذا العمل المتواضع وإتمام هذه المذكرة...

...إلى من كان رحمة للعالمين، إلى من هو قدوتنا في كل حين، إلى من أوحانا بطلب العلم، إلى حبيبنا ورسولنا الكريم الصادق الأمين "محمد" صلى الله عليه وسلم وعلى آله الطيبين وأصحابه الطاهرين ...  
ووبعد:

...أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذتي المشرفة "خان أحلام"، التي أشرفت على مذكرتي وكانته بمثابة الأستاذة الصديقة والأخت في نفس الوقت، أشكرها على رجايتها وروحها الطيبة، وملاحظاتها الهامة والبناءة، وأرجو من الله سبحانه وتعالى أن يوفقها إلى ما تطمح إليه وأن يجمعني وإياها في أعمال أخرى إن شاء الله...

...دورما أنسى أستاذتي الكرام أستاذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، على رأسهم "أ.د. حجازي إسماعيل"، "أ.هناهي نوال"، "أ.بوروية فضيمة"، "أ.جبرواك سناء"، "و.أ.جدي وناسه"، وهذا لتشجيعهم ومساعدتهم لي رغم كل انشغالاتهم على طول مشواري الدراسي...

...كما أتقدم بشكري كذلك إلى زملاء الدفعة خاصة "الفوج 2"، وكذا طلبة الدفوعات السابقة بالأخص الطالب "رائد تقي الدين قريشه"، كما لا أنسى طالبة الدكتوراه "حورية سليخ"، وهذا لما قدموه لي من مساعدة ونصائح قيمة...

... وأخيرا شكري الخاص لجميع من أمانني بمجده ووقته في إنجاز وإتمام هذا العمل...

# إهداء

...إلى الذي أتشرف بهمل اسمه، إلى الذي أقتدي بخطواته رسمه، حينما سمرت ويداً تعبت، زرعته وحق لها الحصاد... أبي الحبيب...

...إلى مدرسة الحب والوفاء والحنان، إلى التي جعلت تحت أقدامها الجنان، إلى ضياء قلبي ونور حياتي، زهرة بيضاء كلما ابتسمت ذهب معنى العناء... أمي الحبيبة...

...إلى سندي في الحياة وقوتي وملاذي بعد الله، إلى من أثرتني على نفسه... أخي الغالي...

...إلى من هم أقرب إلي من روعي إلى من شاركني حزن الأم... أخواتي...

...إلى من كانوا ملاذي وملجئي، إلى من جعلهم الله إخوتي، إلى من سأقتقدهم... زملائي الرباعي الخطير همه أميرة، محمود، حسام، ومنذر...

...إلى صديقاتي حمري ورفيقاتي دربي... حنان... مروة... سميرة... أميرة... إيمان... جيهان... نادرة...

...إلى من ضاقت السطور عن ذكرهم فوسم قلبي...

...أهدي هذا العمل المتواضع...

خولة حفيظ





## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	بسملة
	آية قرآنية
	الملخص
	شكر وعرفان
	إهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ - ل	مقدمة
	<b>الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب</b>
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الموهبة
3	المطلب الأول: ماهية الموهبة
4	الفرع الأول: مفهوم الموهبة
7	الفرع الثاني: تصنيفات الموهبة
8	الفرع الثالث: خصائص الموهوبين
8	المطلب الثاني: عوامل ومبررات الاهتمام بالموهوبين
9	الفرع الأول: عوامل الاهتمام بالموهوبين
11	الفرع الثاني: مبررات الاهتمام بالموهوبين
11	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المواهب
11	المطلب الأول: ماهية إدارة المواهب
11	الفرع الأول: مفهوم إدارة المواهب
13	الفرع الثاني: أسباب ظهور مصطلح إدارة المواهب



14	الفرع الثالث: مراحل ظهور إدارة المواهب
15	المطلب الثاني: خصائص وأهمية وأهداف إدارة المواهب
15	الفرع الأول: خصائص إدارة المواهب
16	الفرع الثاني: أهمية إدارة المواهب
18	الفرع الثالث: أهداف إدارة المواهب
18	المطلب الثالث: مبادئ ومستويات والتحديات التي تواجه إدارة المواهب
18	الفرع الأول: مبادئ إدارة المواهب
18	الفرع الثاني: مستويات إدارة المواهب
19	الفرع الثالث: التحديات التي تواجه إدارة المواهب
20	المبحث الثالث: إستراتيجيات إدارة المواهب
20	المطلب الأول: إستراتيجية استقطاب المواهب
21	المطلب الثاني: إستراتيجية تنمية المواهب
22	المطلب الثالث: إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب
24	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية</b>	
26	تمهيد
27	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية
27	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية
27	الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها
29	الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية
30	الفرع الثالث: أهداف الميزة التنافسية
30	المطلب الثاني: أبعاد وخصائص الميزة التنافسية ومحدداتها
30	الفرع الأول: أبعاد الميزة التنافسية
32	الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية
33	الفرع الثالث: محددات الميزة التنافسية
36	المبحث الثاني: أساسيات الميزة التنافسية

36	المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية شروطها ومعايير الحكم على جودتها
36	الفرع الأول: مصادر الميزة التنافسية
38	الفرع الثاني: أسباب تنمية الميزة التنافسية وشروط فعاليتها
39	الفرع الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
40	المطلب الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس وسلسلة القيمة
40	الفرع الأول: الإستراتيجيات العامة للتنافس
43	الفرع الثاني: سلسلة القيمة
45	المبحث الثالث: إدارة المواهب والميزة التنافسية
45	المطلب الأول: أثر استقطاب المواهب في تحقيق ميزة تنافسية
46	المطلب الثاني: أثر تنمية المواهب في تحقيق ميزة تنافسية
48	المطلب الثالث: أثر الاحتفاظ بالمواهب في تحقيق ميزة تنافسية
49	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - بسكرة-</b>
51	تمهيد
52	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - بسكرة-
52	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - بسكرة-
53	المطلب الثاني: التزامات وأهداف مؤسسة موبيليس - بسكرة-
53	الفرع الأول: التزامات مؤسسة موبيليس - بسكرة-
53	الفرع الثاني: أهداف مؤسسة موبيليس - بسكرة-
54	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - بسكرة-
57	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث
57	المطلب الأول: منهج البحث
58	الفرع الأول: البيانات الأولية
58	الفرع الثاني: البيانات الثانوية
58	المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية
58	الفرع الأول: مجتمع وعينة البحث:
58	الفرع الثاني: الفرع الثاني: الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص الشخصية والوظيفية

60	المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة
60	الفرع الأول: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات
61	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
61	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث واختبار التوزيع الطبيعي
61	الفرع الأول: ثبات الأداة
62	الفرع الثاني: صدق أداة البحث
70	الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي
72	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات
72	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة وتحليلها
72	الفرع الأول: تحليل فقرات محور إدارة المواهب
75	الفرع الثاني: تحليل فقرات محور الميزة التنافسية
78	الفرع الثالث: قوة العلاقة بين المتغيرين
79	المطلب الثاني: اختبار وتفسير الفرضيات
79	الفرع الأول: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية
81	الفرع الثاني: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية
84	خلاصة الفصل
86	الخاتمة
89	قائمة المراجع
95	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
8-7	خصائص الموهوبين	01
59	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	02
62	نتائج معاملات الثبات والصدق	03
64	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد استقطاب المواهب.	04
65	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد تنمية المواهب.	05
66	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الاحتفاظ بالمواهب.	06
67	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التكلفة.	07
68	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الجودة.	08
69	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد المرونة.	09
70	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التسليم.	10
71	معاملات الالتواء والتفريط لمتغيرات الدراسة	11
72	مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد	12
74-72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور إدارة المواهب	13
76-75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الميزة التنافسية	14
78	مصفوفة الارتباط بين إدارة المواهب والميزة التنافسية	15
80	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	16
80	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس -بسكرة-	17
81	اختبار أثر استقطاب المواهب في تحقيق ميزة تنافسية من خلال الانحدار الخطي البسيط.	18
82	اختبار أثر تنمية المواهب في تحقيق ميزة تنافسية من خلال الانحدار الخطي البسيط.	19
83	اختبار أثر الاحتفاظ بالمواهب في تحقيق ميزة تنافسية من خلال الانحدار الخطي البسيط	20

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ت	النموذج الافتراضي الدراسة	01
6	تصنيف المواهب داخل المؤسسة	02
15	التطور التاريخي لإدارة المواهب	03
35	دورة حياة الميزة التنافسية	04
45	نموذج سلسلة القيمة	05
55	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس - بسكرة-	06

## المقدمة

يشهد العالم المعاصر اليوم تحولات وتغيرات جذرية عديدة في شتى المجالات الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية .... الخ، وهذا بفعل تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال، الاتجاه المتزايد نحو تحرير السوق، وتصاعد موجة العولمة على مختلف الأصعدة... مما ساهم وبقوة في زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية، خاصة مع تزايد هجرة العقول إلى البلدان بصورة كبيرة وظهور ما يعرف بحرب المواهب (war for talent) بين المؤسسات، إذ أصبحت هذه الأخيرة تسعى إلى جذب أفراد موهوبين ذوي مهارات استثنائية وسمات خاصة، يستطيعون من خلالها التأثير على كفاءة وفعالية المؤسسة التي يعملون بها.

إذن فموضوع إدارة المواهب يعد من الموضوعات الحيوية والحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، والتي لاقت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين منذ بداية ظهورها في أواخر التسعينات، باعتبارها أحد أهم التحولات الفكرية المعاصرة في الفكر الإداري الحديث وعنصرا حيويا يساهم في تنمية رأس المال البشري، الذي بدوره يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

وعليه بات على المؤسسات مواكبة جل هذه التغيرات لمواجهة مختلف التحديات التي تواجهها وضرورة التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية، بما يضمن لها الاستمرار والبقاء والتميز على المدى الطويل، من خلال تحديد نقاط القوة والفرص لتعزيزها، وكذا نقاط الضعف والتهديدات من أجل القضاء عليها، إضافة للاستغلال الأمثل لما لديها من إمكانيات وموارد مادية وبشرية خاصة، على اعتبار أنها المصدر الرئيسي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة في الوقت الحالي.

فاكتساب مزايا تنافسية اليوم أضحي من المرتكزات والدعائم الأساسية التي يقوم عليها أي نشاط اقتصادي يهدف إلى تحقيق أفضلية في السوق من خلال الاستحواذ على جزء منه أو محاولة جذب أكبر عدد من الزبائن، الأمر الذي استدعى إيجاد مصادر تشكل دعامة لهذه المزايا وتكسيبها صفة السيطرة والاستدامة، الشيء الذي يعزز من ورائه قيمة وتميز المؤسسة في قطاع النشاط الذي تمارسه.

وعليه وبناء على ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

ما هو أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - بسكرة - ؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية أهمها:

1. ما هو مستوى تطبيق إدارة المواهب بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - بسكرة-؟

2. ما هو مستوى الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - بسكرة- ؟





## المقدمة

3. ما هو أثر كل بعد من أبعاد إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - بسكرة-؟

### أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية إدارة المواهب في عالم الأعمال وهذا كونها ممارسة إدارية حيوية في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث تتبلور أهمية الدراسة في مجموعة من النقاط والتي يمكن سردها على الشكل التالي:

- يعد موضوع الدراسة من المواضيع المهمة في ميدان الإدارة، وهذا نظرا لتناوله مفهوميين مهمين ألا وهما إدارة المواهب والميزة التنافسية.
- تقدم صورة واضحة لإدارة المواهب وهذا لأهميتها القصوى في إدارة المؤسسة.
- تساهم هذه الدراسة كذلك في فهم طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - بسكرة-.

### أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذه الدراسة في ما يلي:

- التعرف على مستوى تطبيق إدارة المواهب بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - بسكرة-.
- التعرف على مستوى الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - بسكرة-.
- التعرف على أثر كل بعد من أبعاد إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - بسكرة-.

### فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على فرضية رئيسية هي :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها المختلفة في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - بسكرة- عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ).  
وتندرج تحت هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية نوجزها كالآتي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب المواهب في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - بسكرة- عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ).



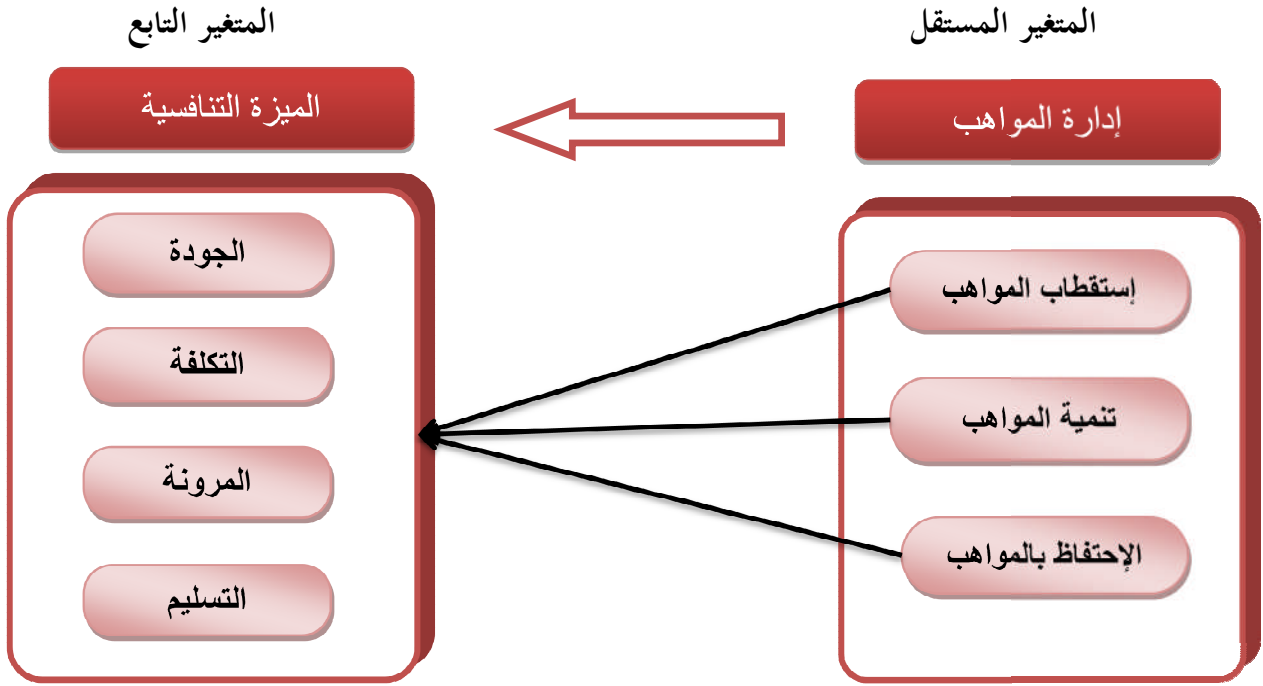
## المقدمة

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية المواهب في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - بسكرة- عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) .
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ بالمواهب في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس- بسكرة - عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) .

### نموذج الدراسة:

يمكن التعرف على النموذج الافتراضي للدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01) : النموذج الافتراضي للدراسة



المصدر: بالاعتماد على الدراسة التالية:

sajeda Ahmed AL.Hadid, June 2017, the impact of talent management on Attaining competitive Advantage :A Field Study on Jordanian Telecommunications companies, thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of Master of Business Administration Business Département Faculty of Business Middle East University.

### حدود الدراسة:

لهذا البحث حدود عديدة منها:

- الحدود المكانية: تم إجراء هذا البحث في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - بسكرة-

- الحدود الزمنية: تم إجراء هذا البحث ميدانيا في الفصل الثاني للسنة الجامعية 2018\_2019.
- الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على دراسة العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية.
- الحدود البشرية: اقتصر البحث على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - بسكرة-

### التعريفات الإجرائية:

1. إدارة المواهب: هي عملية يتم من خلالها تحديد وجذب وتطوير الإمكانات الموجودة لدى الأفراد ذوي المهارة والاستثمار فيها.
2. استقطاب المواهب: هي مجموعة من السياسات والإجراءات التي تتولى المؤسسة من خلالها البحث عن الأفراد المميزين بمواهبهم وجذبهم واختيار الأفضل منهم، بما يخدم أهداف المنظمة.
3. تنمية المواهب: هي مختلف الطرق والتقنيات التي يتم استخدامها لتطوير وتحسين قدرات ومهارات الأفراد وصقل مواهبهم داخل المنظمة.
4. الاحتفاظ بالمواهب: هي مختلف الأنشطة والعمليات التي تمنع الموظفين الموهوبين من مغادرة المنظمة والإبقاء عليهم من خلال تشجيع الاستثمار في الأفراد العاملين وبشكل مستمر.
5. الميزة التنافسية: هي المهارة أو التقنية أو الإستراتيجية التي تمكن المؤسسة من تحقيق وضع أفضل من منافسيها وهذا ينعكس في أسعار أقل أو منتجات ذات جودة، أي تتفرد المؤسسة عن بقية منافسيها.
6. الجودة: وهي الخصائص التي يتوقع وجودها أو توفرها في المنتجات، حيث تسعى المؤسسة إلى تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة تلي احتياجات الزبائن.
7. التكلفة: وهي أن تسعى المؤسسات إلى تخفيض تكاليف منتجاتها مقارنة مع تكاليف منافسيها، مما يساهم في اكتساب موقع تنافسي متميز.
8. المرونة: الاستجابة السريعة للتغيير في طلب العملاء فضلا عن رضاهم عن التسليم.
9. التسليم: وهي المدة الزمنية المستغرقة في تصميم المنتجات الجديدة وسرعة تقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن.

### هيكل الدراسة:

من أجل دراسة هذا الموضوع وبغرض الإجابة على إشكالية البحث واختبار الفرضيات ومحاولة الإحاطة بجميع جوانب الموضوع، سنقسم البحث إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي تسبقهم مقدمة وتليهم خاتمة تضم أهم النتائج التي سوف نتوصل إليها بالإضافة إلى جملة من الاقتراحات.

حيث أنه سيتم تقسيم الفصل الأول الذي جاء تحت عنوان الإطار النظري لإدارة المواهب إلى ثلاث مباحث، سنشير في المبحث الأول للمفاهيم الأساسية للموهبة، والمبحث الثاني تطرقنا فيه للمفاهيم الأساسية لإدارة المواهب أما المبحث الثالث فسنشير فيه إلى أهم الإستراتيجيات الخاصة بإدارة المواهب.

أما الفصل الثاني فقد جاء تحت عنوان الإطار النظري للميزة التنافسية وفق ثلاث مباحث أيضا، سنشير في المبحث الأول للمفاهيم الأساسية للميزة التنافسية، أما المبحث الثاني سنوضح فيه أساسيات الميزة التنافسية، والمبحث الثالث نبين فيه العلاقة ما بين إدارة المواهب والميزة التنافسية

وبالنسبة للفصل الثالث فقد خصص للدراسة التطبيقية، والذي تناولنا من خلاله أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية من وجهة نظر موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال -بسكرة- من خلال ثلاث مباحث، خصص أولها للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه الإطار المنهجي للبحث، والمبحث الثالث سنبين فيه قوة العلاقة بين المتغيرين، في حين تم تخصيص المبحث الرابع لعرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

### الدراسات السابقة:

#### 1. الدراسات المتعلقة بإدارة المواهب:

أ. دراسة (جمال داوود أبو دولة ، صالح علي الجراح، 2005)، بعنوان: أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في الجامعة الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- معرفة مستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية.

## المقدمة

- بيان أثر إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى:

- أن المستوى العام لتطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في الجامعة الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين في تلك الجامعات جاء بدرجة متوسطة.
- أن المستوى العام للانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية جاء أيضا بدرجة متوسطة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لمستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزي المتغيرات الديمغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية) وعدد سنوات الخدمة في مجال التدريس الجامعي في جميع الأبعاد، وفي مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب ككل.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) لمستوى الانتماء التنظيمي تعزي المتغيرات الديمغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية)، في حين كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) في مستوى الانتماء التنظيمي لمتغير عدد سنوات الخدمة في مجال التدريس الجامعي.

**ب- دراسة ( مصطفى عبد العال محمد عبد العال، 2013)،** بعنوان: أثر إدارة المواهب على الأداء المؤسسي بالتطبيق على إحدى شركات القطاع الخاص، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- الكشف عن أثر عمليات إدارة المواهب على الأداء المؤسسي.
- التعرف على الإطار العام لعملية إدارة المواهب.
- دراسة تأثير عمليات إدارة المواهب في جذب وتوظيف المواهب، عملية تنمية وتطوير المواهب، عملية الاحتفاظ بالمواهب على الأداء المؤسسي.
- تقديم مجموعة من التوصيات والتي يمكن تطبيقها في المؤسسات.



## المقدمة

كما أنها توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين جذب وتوظيف المواهب والأداء المؤسسي.
- وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين تنمية وتطوير المواهب والأداء المؤسسي.
- وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين الاحتفاظ بالمواهب والأداء المؤسسي.

ج- دراسة ( بلقرع فاطمه، 2018)، بعنوان: مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة إدارة الأعمال

والدراسات الاقتصادية، العدد السابع.

إذ هدفت هذه الدراسة إلى:

- إلقاء الضوء على نشأة ومكونات إدارة المواهب البشرية وأهميتها.
- الوقوف على أبرز أبعاد إدارة المواهب.
- تبيان مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية.
- تبيان دور إدارة المواهب في تحقيق فعالية المنظمة.

كما توصلت إلى النتائج التالية:

- إن إدارة المواهب هي عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسة وتطوير العاملين الجدد والمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في المؤسسات.
- إن إدارة المواهب تعد إحدى المصادر الأساسية لتعزيز التنافسية للمؤسسات من أجل تحقيق التميز والحفاظ عليه لأطول فترة ممكنة من خلال الأنشطة والوظائف التي تمارسها والتي تضمن تزويد المؤسسات بالموارد البشرية ذات القدرات الجوهرية.
- أنه عندما تلبى أي مؤسسة حاجات الموهوبين وتنمي قدراتهم سوف يظهر الإنتاج الإبداعي والابتكار والذي حتما سيؤدي إلى مخرجات تميز هذه المؤسسة عن غيرها.
- الفعالية التنظيمية لا تقتصر فقط على تحقيق الأهداف المسطرة وإنما هي أشمل وأوسع باعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح في ظل بيئة متغيرة ومتسارعة أين تسعى إلى البقاء والاستمرار بها.



### 2. الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية:

أ- دراسة (وهيبة داسي، 2012)، بعنوان: دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية دراسة حالة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مجلة الباحث، العدد 11.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على أهمية إدارة المعرفة في مواجهة التحديات غير المسبوقة حاضرا ومستقبلا التي يواجهها قطاع المصارف السورية.
- تأكيد أهمية ودور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لقطاع المصارف الحكومية السورية.
- كشف طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية للمصارف الحكومية السورية من وجهة نظر المديرين في هذه المصارف.
- وضع الاقتراحات اللازمة لتعزيز دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الحكومية السورية.

وتم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها:

- مستوى أداء إدارة المعرفة في المصارف الحكومية السورية هو مستوى ليس بالضعيف.
- مستوى الميزة التنافسية لدى المصارف الحكومية السورية هو مستوى ليس بالضعيف.
- وجود علاقة معنوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية إذ كانت نتيجة الارتباط 54%.
- وجود ضعف بنسبة كبيرة في اعتماد المصارف على تكنولوجيا المعلومات المساعدة لعملية إدارة المعرفة.
- وجود ضعف في جودة الخدمة المقدمة من طرف المصارف الحكومية السورية وعدم تبنيتها لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

ب- دراسة (أبو بكر بو سالم، زكريا مطلق الدوري، 2011)، بعنوان: رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق

التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر، ملتقى حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف.

وهدف هذه الدراسة إلى:

- قياس دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسة اتصالات الجزائر.
- قياس دور رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسة اتصالات الجزائر.

## المقدمة

- قياس دور رأس المال الزبائني في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسة اتصالات الجزائر.
- الخروج بنتائج وتوصيات تساعد القيادة الإدارية في إدراك مفهوم الميزة التنافسية المستدامة وتنمية مداخل تحقيقها.

وكشفت دراسة كلا الباحثين على النتائج التالية:

- وجود دور للمتغير المستقل (رأس المال الفكري) في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسة اتصالات الجزائر.
- عدم وجود دور للمتغيرين المستقلين (رأس المال البشري ورأس المال الزبائني) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسة اتصالات الجزائر.

ج- دراسة (شاهد إلياس، فضيلة بوطورة، همام سعودي، 2018)، بعنوان: التسويق الداخلي وأثره في الميزة التنافسية للموارد البشرية في مؤسسات الخدمات، الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على تسويق الداخلي خصائصه ومميزاته.
- تسليط الضوء على الموارد البشرية وعلاقتها بالتسويق الداخلي.
- التعرف على أثر التسويق الداخلي على الميزة التنافسية للموارد البشرية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن الاقتصاد التنافسي يستمد قوته من العنصر البشري القادر على الإبداع والابتكار والاختراع والاستمرار، مما يسمح بإنشاء مؤسسات ذات كفاءة إنتاجية عالية من شأنها إرساء معالم تطور وتقدم ونمو المؤسسات.
- أن التسويق الداخلي هو أحد أوجه التسويق الحديث في تحقيق الميزة التنافسية للموارد البشرية وتطويرها إستراتيجيا وعمليا، والذي يأخذ بعين الاعتبار مسؤولية المؤسسة تجاه الموظفين الداخليين والزبائن الخارجيين على حد سواء.

## المقدمة

- أن عملية تطوير وتنمية القدرات الفردية للموارد البشرية العاملة على مستوى المؤسسة، حتى ترقى إلى المستوى الإستراتيجي وتحسين عمليات اتخاذ القرار الإستراتيجي منها لتحقيق ميزة تنافسية، كلها محاور رئيسية تشكل في مجملها مفهوم التسيير الحديث والرشيد للموارد البشرية.
- أن الرهان الحقيقي لأي مؤسسة يتمثل في مدى قدرتها على استغلال مواردها والاستفادة منها، حيث أن تحديات بيئة الأعمال دفعت إلى زيادة الاهتمام بالموارد الداخلية وبالخصوص الموارد البشرية، وهذا من خلال التقدير والاهتمام بأعمالهم مما يدفعهم إلى تحسين سلوكهم، مما يجعل هذه الأخيرة أكثر كفاءة وفعالية في مواجهة تغيرات المحيط.

### 3-الدراسات المتعلقة بأثر إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية:

**A-study :(sajeda Ahmed AL.Hadid, June 2017), the impact of talent management on Attaining competitive Advantage: A Field Study on Jordanian Telecommunications companies, thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of Master of Business Administration Business Département Faculty of Business Middle East University .**

ويمكن تلخيص أهداف هذه الدراسة إلى:

- دراسة تأثير اكتشاف المواهب على الميزة التنافسية لمؤسسات الاتصالات الأردنية.
- دراسة تأثير توظيف المواهب على الميزة التنافسية لمؤسسات الاتصالات الأردنية.
- دراسة تأثير تطوير المواهب على الميزة التنافسية لمؤسسات الاتصالات الأردنية.
- دراسة تأثير الاحتفاظ بالمواهب على الميزة التنافسية لمؤسسات الاتصالات الأردنية.
- تقديم توصيات سليمة لمؤسسات الاتصالات الأردنية.

وتوصلت إلى جملة من النتائج أهمها:

- وجود أثر كبير لإدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات الاتصالات الأردنية.
- وجود مستوى عالي لكل من إدارة المواهب وكذا الميزة التنافسية لمؤسسات الاتصالات الأردنية.
- وجود مستوى عالي من تنمية المواهب في المؤسسة، تليها اكتشاف المواهب ثم توظيف المواهب، وفي الأخير الاحتفاظ بالمواهب كأقل مستوى.



**B-study : (Kelvin.AMoturi, Novemper 2013),** Talent Management A source of compétitive Adventege for Kenya Data Networks LTD, Aresearch Project supnitted in partial Fulfilment of the requirements for the award of the degree of Master of Business Administration of the university of Nairobi.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- تأسيس دور إدارة المواهب كمصدر للميزة التنافسية في شبكة Kenya.

وكانت أهم النتائج المتوصل إليها هي:

- أنه لكي تكون المؤسسة ميزة تنافسية يجب إدارة مجتمع الموجودة داخل المؤسسة وأن قدرتها التنافسية تنبع من الموارد البشرية.
- أن الإستراتيجيات التنظيمية يجب أن تكون موجهة مع المواهب المتاحة.
- أن تحقيق هدف إدارة المواهب يتأثر بعدة تحديات التي يجب أن تكون المؤسسة على دراية بها.

**C-study : (Stephen Mary Wandia, 2013),** Talent management as a source of competitive Advantage :A case Study of symphony(K)LTD A research project submitte in partial fulfilment of the requirements for the award of the degree of Master of Business Administration of the university of nairopi .

هدفت الدراسة إلى:

- تحديد طريقة تكون فيها إدارة المواهب مصدرا للميزة التنافسية.

وخلصت إلى :

- يجب أن تتضمن عملية إدارة المواهب التنظيمية تحديدا منهجيا للمواقف الرئيسية التي تساهم وبشكل مختلف في الميزة التنافسية.
- ينبغي أن تكون عملية إدارة المواهب في المؤسسة قادرة على استغلال إمكاناتها الداخلية بشكل كامل.
- يجب أن تكون قيادة الإدارة العليا للمؤسسة قادرة على دعم إدارة المواهب في المؤسسات.
- عملية إدارة المواهب يجب أن يتم توجيهها من أعلى مستويات المؤسسة من أجل تحقيق الدعم اللازم في جميع أنحاء المؤسسة.

### التعليق على الدراسات السابقة:

بعد ما تناولنا مجموعة من الدراسات المتعلقة بمتغيرات البحث توصلنا إلى :

- هناك اتفاق واضح بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة من الجانب النظري لموضوع إدارة المواهب.
- هناك اتفاق واضح بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة من الجانب النظري لموضوع الميزة التنافسية.
- وجود اختلاف بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية من ناحية الزمان و المكان .
- هناك اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة في اختيار الأبعاد .

أما فيما يخص مجال الاستفادة من الدراسة السابقة فتوصلنا إلى:

- إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر النظرية والتطبيقية مما سهل لنا الطريق في بناء منهجية الدراسة.

تمهيد:

يحتل المورد البشري الموهوب أهمية بالغة غير ملموسة داخل المؤسسة، مثله مثل سمعة المؤسسة ورأس المال الفكري.... خاصة في الوقت الحالي، لما له من دور فعال في تعظيم القيمة المضافة للمؤسسة. ومع تزايد الاتجاه نحو الاقتصاد المبني على المعرفة أساسا أكثر فأكثر زاد الاهتمام بالمواهب من قبل المؤسسات، وكذا البحث عن كيفية وسبل إدارتها بالشكل المطلوب والاستفادة منها والحفاظ عليها بأنجع الطرق وأصلحها، كل هذا بهدف الحصول على أداء متميز وفعال قادر على إيصال المؤسسة إلى أعلى المستويات والريادة بها في عالم المنافسة وضمان نجاحها وبقائها وإستمراريتها على المدى الطويل.

وعليه وفي هذا السياق سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى أهم ما جاء في إدارة المواهب وفق ثلاث مباحث:

سنشير في المبحث الأول إلى مفهوم الموهبة، تصنيفاتها وخصائصها وكذا عوامل ومبررات الاهتمام بها.

أما في المبحث الثاني سنشير إلى مفهوم إدارة المواهب، أسباب الاهتمام بها ومراحل ظهورها، مرورا بخصائصها، أهميتها وأهدافها، وصولا إلى أبعاد إدارة المواهب ومستوياتها ومختلف التحديات التي تواجهها.

وفي ما يخص المبحث الأخير سنوضح أهم إستراتيجيات إدارة المواهب من استقطاب، تنمية، واحتفاظ بالمواهب.



## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الموهبة

يعد الأفراد الموهوبين من الموارد النادرة في سوق العمل، مما يدفع المؤسسات إلى اقتناص مختلف الفرص للظفر بها والحصول عليها والحفاظة عليها بشتى الطرق، كونها موردًا إستراتيجيًا متميزًا. لذا سنحاول فيما يلي معرفة من يكون الشخص الموهوب وما أهم مميزاته.

### المطلب الأول: ماهية الموهبة

#### الفرع الأول: تعريف الموهبة:

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بالموهبة وهذا لاختلاف وجهات نظر الباحثين، وعليه نوجز فيما يلي مجموعة من التعاريف، أهمها:

تعرف الموهبة على أنها " قوى فكرية متقدمة تكونها سمات معقدة تؤهل من يتمتع بها من إنجاز مهمات تتسم بالتحدي والإبداع وتضيف قيمة للمؤسسة"<sup>1</sup>، وبالتالي هي مجموعة القوى التي يمتلكها الفرد، النابعة من خصائصه والتي تؤهله للقيام بالأعمال الموكلة إليه بما يحقق أهداف المؤسسة.

كما تعرف الموهبة على أنها: " الإمكانيات والقدرات النادرة التي تتمتع بها الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة دون سواها من المؤسسات الأخرى، والتي تشكل أساس الميزة التنافسية التي تتمتع بها ضمن البيئة التي تعمل فيها"<sup>2</sup>، فهي المهارات المتميزة التي يمتلكها الفرد والتي تساهم في توفير ميزة تنافسية للمؤسسة.

وحسب (كارتر) الموهبة هي: " قدرة يمتلكها الفرد ويحصل فيها على درجة مرتفعة ومتكررة بواسطة الإنجاز بشكل واضح"<sup>3</sup>، أي تمثل مختلف المهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد والتي تمكنه من الوصول إلى أعلى المستويات.

وتعرف الموهبة كذلك على أنها: " تلك الاستعدادات الفطرية والقدرات غير العادية في مجال أو أكثر من المجالات

<sup>1</sup> تآمر محمد أحمد أبو علي، دور إدارة المواهب في بناء المنظمة الذكية لدى المنشآت الصناعية الفلسطينية، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2018، ص14.

<sup>2</sup> غني دحام تنامي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة المواهب مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2015، ص27.

<sup>3</sup> بوقرة رايح، بن سالم أمال، دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية للمؤسسة وتطويرها-دراسة حالة مصحة سيدي ثامر بوسعادة. مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 08، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2012، ص28.

التي يقدرها المجتمع، وخاصة مجالات التفوق العقلي والتفكير الابتكاري والمهارات القدرات الخاصة<sup>1</sup>، ويمكن اعتبارها وفق هذا التعريف الإبداعات والمهارات غير العادية التي يمتلكها الفرد والشاملة لمختلف مجالات المجتمع.

ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن:

الموهبة هي مختلف المهارات والقدرات المتميزة والحلاقة التي يمتلكها الفرد داخل المؤسسة والتي تمكنه من أداء المطلوب منه بكفاءة وفعالية.

الفرع الثاني: تصنيفات الموهبة:

قسم (Tanenbaum) الأفراد الموهوبين بطريقة موسعة وهي كالتالي:<sup>2</sup>

### 1. المواهب النادرة (scarcity talent):

وهم الأفراد الذين بدعم قليل لهم يجعلون الحياة أكثر سهولة وأماناً، وأسلم صحياً وأكثر وضوحاً، مثال على ذلك مساهمات جوينس سالك في اكتشاف لقاح شلل الأطفال، إن هذه المساهمات قلما تكررت ولكنها إذا ما تكررت مثلت في دورها نموذجاً لإدارة المواهب.

### 2. المواهب الفائضة (surplus talent):

هم الأفراد الذين يملكون قدرات نادرة لإثارة وإنعاش أحاسيس ومدركات الناس، ورفعها إلى مستويات راقية من خلال الإنتاج العظيم في الفن والأدب والموسيقى أو الفلسفة وهناك القليل من الأفراد الذين يمكنهم أن يتفوقوا على هذا الصنف مثل باخ ومايكل أنجلو.

إن مصطلحي المواهب النادرة والمواهب الفائضة لا يعطيان حكماً تقييمياً على أن شخصاً متميزاً أكثر من الآخر، فهما يختلفان قليلاً في نوع إعجاب المجتمع أكثر من كمية إعجابه.

<sup>1</sup> مقدود وهيبه، إدارة المواهب ضرورة حتمية لمنظمات القرن الحادي والعشرين لخدمة إستراتيجيتها. مجلة معارف، العدد 19، جامعة أكلي محمد أولحاج البويرة، ديسمبر 2015، ص.ص(129-130).

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، إدارة الموهبة في منظمات الأعمال العصرية. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2016، ص 54.

### 3. المواهب النسبية (Quata talent):

وتتمثل في شخص متخصص ذوي مهارات عالية المستوى، يعمل على تزويد السلع والخدمات التي يكون فيها التسويق محدودا، ويمثل هذا النوع من الموهوبين الأطباء والمحامون والمعلمون، والمهندسون والفنانون التجاريون، ورجال الأعمال التنفيذيين الذين يمتلكون مهارات عالية في هذا المجال.

### 4. المواهب الشاذة (Anamlous talent):

وهم الأفراد الذين لا يقيمهم المجتمع بشكل خاص، أو حتى يعتبر بعضهم أفرادا يفتقدون للقيم، مع أن أدائهم على الكثير من المهارات يعد نوعا من النجاح أو التفوق، ومثال على ذلك القراءة السريعة جدا، والقيام بعمليات حسابية معقدة بشكل أسرع من الكمبيوتر.

في حين هناك بعض الباحثين صنفوا المواهب بحسب مستوى المسؤولية داخل المؤسسة، إلى أربع أصناف وهي:<sup>1</sup>

### 1. المواهب القيادية (leadership talent):

هذه الفئة تكون في قمة هرم تصنيف المواهب، وهم القادة الموهوبين الذين يتمتعون بالمسؤولية في وضع وإعداد وتوصيل وتنفيذ الإستراتيجية على مستوى المؤسسة.

### 2. المواهب الأساسية (key talent): ويضم هذا النوع ما يلي:

- الأفراد ضمن هذا النوع يكونون في منافسة قوية ويمكن اعتبار هذا النوع من المواهب مهمة جدا للمؤسسة، نظرا لما يتمتع به من قدرات وما يمتلكه الأفراد من رؤية وتصور للمستقبل.
- الأفراد في هذا النوع يكون لديهم القدرة على تحمل المسؤولية من المستوى الأول في مدة زمنية لا تتجاوز ثلاث سنوات.

بالإضافة إلى:<sup>2</sup>

- أن بعض الأدوار يجب أن تتضمن الأفراد المتخصصين وقادة الفكر أو الأفراد ذوي مكانة (ندرة) المهارات.

<sup>1</sup> أحلام خان، مرتيم حيمر، مبادئ وإستراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة. مداخلة ضمن اليوم الدراسي حول إدارة المواهب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، يوم 13 ماي 2018، ص.6.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف الكافي، مرجع سابق، ص.ص (96-97).

- المواهب الأساسية عادة تمثل نسبة (2-5%) من الأفراد الذين ينتشرون في التسلسل الهرمي للتصنيف.

### 3. المواهب الجوهرية (core talent) و تضم:

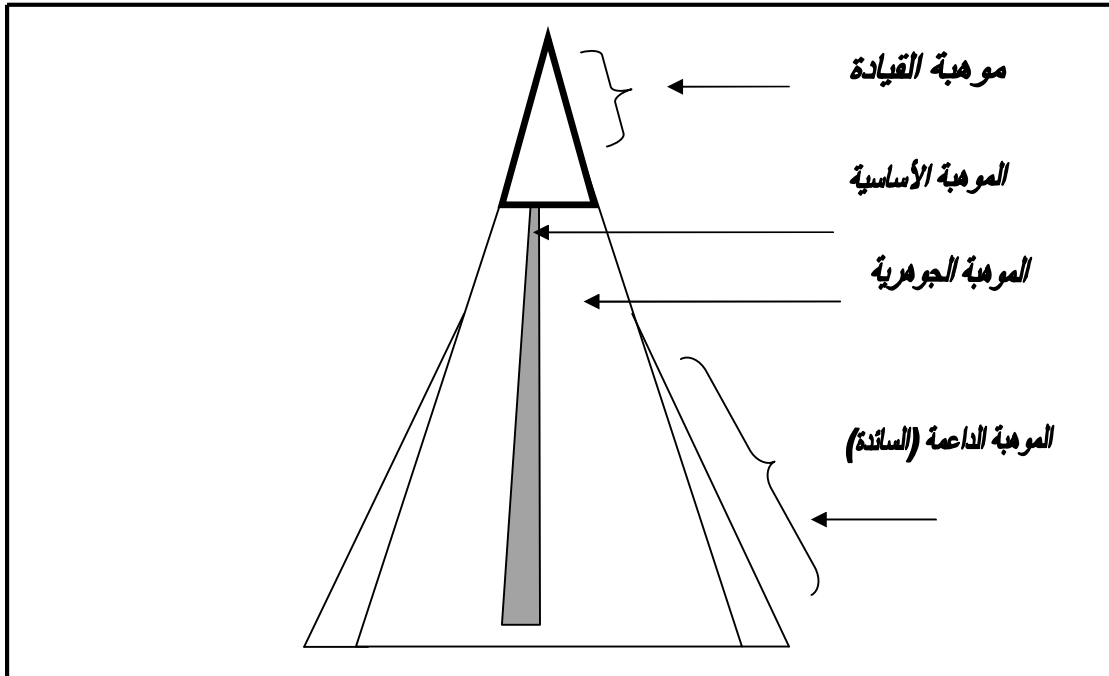
- الأشخاص الذين ينجزون الأعمال الأساسية.
- تنفيذ ما هو مهم في مدة قصيرة (6-12) شهر من دون التركيز على المستقبل.
- يشكلون القوة العظمى ضمن العمل، وهم موظفو الإنتاج المسئولون عن التسليم.

### 4. المواهب الداعمة (support talent): و تضم:

- الأنشطة التي تنفذ من خلال دعم المواهب الداعمة للأعمال غير الأساسية.
- كثيرا ما تكون هذه الأنشطة على سبيل المثال الأنشطة الإدارية التي تصلح للأتمتة.
- مهارات الأفراد العاملين داخل هذه المجموعة من المواهب متوفرة بسهولة، ويمكن تغييرها في غضون أسابيع<sup>1</sup>.

والشكل الموالي يوضح تصنيفات المواهب داخل المؤسسة:

الشكل رقم (02): تصنيف المواهب داخل المؤسسة



المصدر: مصطفى يوسف كاني، مرجع سابق، ص 54.

<sup>1</sup> أحلام خان، مريم حيمر، مرجع سابق، ص 7.

الفرع الثالث: خصائص الموهوبين:

توصلت الدراسات المتعلقة بخصائص الموهوبين والمتفوقين إلى قائمة من الخصائص التي تم اعتمادها في عملية الاختيار والتي تثبت جدواها وصدقها من خلال التطبيق والتجريب، وتمثل هذه الخصائص فيما يلي كما هو مبين في الجدول التالي:<sup>1</sup>

الجدول (01): خصائص الموهوبين

السلوكيات الدالة عليها	السمات السلوكية	
يعمل بحماس وقد يحتاج في البداية إلى قليل من البحث الخارجي لكي يواصل عمله وينجزه.	الدافعية	1
يستطيع بأقل توجيه استخدام مصادر المعلومات المتوفرة وتنظيم وقته ونشاطه ومعالجة المشكلات التي تواجهه معتمدا على نفسه.	الاستقلالية	2
يبتعد عن تكرار ما هو معروف ويعطي أفكارا وحلولا جديدة غير مألوفا.	الأصالة	3
يعمل على إنجاز المهمات والواجبات بعزيمة وتصميم	الثابرة	4
يستطيع تغيير أسلوبه في التفكير في ضوء المعطيات ولا يتبنى أنماطا فكرية تقليدية.	المرونة	5
يعطي عددا كبيرا من الحلول أو الأسئلة التي تطرح عليه.	الطلاقة	6
يتساءل حول أي شيء غير مفهوم له، ميال لاستكشاف المجهول.	حب الاستطلاع	7
يبحث عن التفاصيل والعلاقات وينتبه بوعي لما يدور حوله.	الملاحظة	8
يستطيع الانتقال من العالم المحسوس والواقع إلى عالم التجريد والخيال لمعالجة الأفكار المجردة.	التفكير التأملي	9
لا يتردد في اتخاذ موقف محدد، سريع البديهة، لديه اهتمامات فردية.	المبادرة	10
يمارس النقد البناء، ولا يقبل الأفكار أو البيانات أو التعليمات دون فحصها وتقييمها.	النقد	11
لا يهتم بصعوبة المهمات التي يمكن أن يواجهها لإثبات فكرة أو لحل معضلة حتى ولو كانت نتائجها غير مؤكدة.	المجازفة	12
يستطيع التعبير عن نفسه، ويحسن الاستماع والتواصل مع الآخرين.	الاتصال	13
يظهر نضوجا واتزاناً انفعاليا، يحترمه زملائه، ويستطيع قيادة الآخرين عندما يتطلب الأمر ذلك.	القيادة	14

<sup>1</sup> بلقرع فاطمة، مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 7، جامعة الجلفة، 2018، ص.ص (99-98).

15	التعلم	يتعلم بسرعة وسهولة وتمكن ولديه ذاكرة قوية.
16	الحس بالمسؤولية	يتحمل مسؤولية أعماله وقراراته.
17	التكيف	يتكيف بسرعة مع الأماكن والمواقف والآراء الجديدة
18	الثقة بالنفس	واثق من نفسه أمام أقرانه وأمام الكبار ولا يتردد في عرض أفكاره وأعماله.
19	تحمل الغموض	لا يزعجه عدم الوضوح في الموقف ويستطيع التعامل مع المشكلات والمسائل المعقدة التي تحدث أكثر من معنى أو حل.
20	اتخاذ القرار	يستطيع تقييم البدائل على أساس ملائمتها وفعاليتها في حل المشكلة ونتائجها.

المصدر: بلقرع فاطنة، مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 7، جامعة الجلفة، 2018 ص.ص (98-99).

## المطلب الثاني: عوامل الاهتمام بالموهوبين وأساليب الكشف عنهم

### الفرع الأول: عوامل الاهتمام بالموهوبين:

يمكن توضيح عوامل الاهتمام بالموهوبين في العناصر التالية:

#### 1. حركة القياس العقلي:

من الطبيعي أن يتأثر الاهتمام بالموهوبين بتطور حركة القياس العقلي، وهي المحاولات التي وضعت من أجل قياس القدرات العقلية وتحديد نسب الذكاء، ذلك أن عملية الكشف عن الموهوب والمتفوق تتطلب دون أدنى شك قياساً لقدراته بطريقة ما، ولذلك ساعدت حركة القياس العقلي والنفسي على زيادة الاهتمام بتعليم الموهوبين ودعمهم ودفع البرامج لرعايتهم.<sup>1</sup>

#### 2. سباق التسلح:

شهدت الساحة الدولية سابقاً برز قوتين عظيمتين هما الولايات المتحدة الأمريكية والإتحاد السوفياتي، حيث عقد كل طرف منهما تحالفات مع عدد لا بأس به من دول العالم المختلفة، ولهذا لجأ كل منهما لتقوية نفسه بصناعة أسلحة فتاكة، ومن الطبيعي أن يكون للموهوبين أكاديمياً دور فعال في جميع الميادين والمجالات لأن الأمم في صراعها من أجل

<sup>1</sup> عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعلوية-دراسة حالة الجامعة الإسلامية-رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2013، ص 10.

البقاء لا تجد أحسن من الاعتماد على أبنائها الأكثر قدرة وكفاءة في تنفيذ المهمات الصعبة ولاسيما عند اندلاع الحروب ونشوب الأزمات والشعور بالتهديد.<sup>1</sup>

### 3. الانفجار السكاني والثورة التقنية والمعرفية:

أحدث التقدم المعرفي في مجالاته المعرفية والتقنية كافة وفي جميع جوانب الحياة الاقتصادية والعلمية والسياسية والاجتماعية والتقنية حاجات سكانية متزايدة، يتحتم من أجل التكيف معها إعادة النظر في دور المدرسة والجامعة لخلق جيل من الموهوبين قادرين على التعامل مع هذا النتاج العلمي، ومن جهة أخرى ظهر الانفجار السكاني الذي خلق مشاكل بيئية وصحية واجتماعية، كما تتزايد مخاطر الصراع الناجم عن التداخل بين متغيرات تزايد عدد السكان والحراك الاجتماعي من الريف إلى المدينة والثورة العلمية والنفسية ومحدودية الموارد الطبيعية، ولاشك في أن الصراع القائم بين محدودية الموارد والاحتياجات الضرورية يفرض على متخذي القرار اللجوء إلى عمليات مراجعة الأولويات في تربية وتنشئة الموهوبين، والاعتماد عليهم في التصدي لهذه المهمة وإيجاد الحلول للوفاء باحتياجاتهم واحتياجات المجتمع.<sup>2</sup>

### 4. الجمعيات والمؤتمرات العلمية:

كان لهذه الجمعيات والمؤسسات الوطنية الدولية والإقليمية المهنية المتخصصة دور فعال في رفع درجة الوعي المجتمعي العام بحاجات الموهوبين والمتفوقين، واشتملت أعمال المؤتمرات التي عقدت على بحوث ومناقشات حول موضوعات متعددة بقضايا الموهوبين والمتفوقين، كما شرح مندوبو بعض الدول المشاركين في المؤتمرات تجارب بلادهم في مجال رعاية الموهوبين والمتفوقين.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: أساليب الكشف عن الموهوبين:

لقد تعددت طرق الكشف عن الموهوبين وتنوعت، وسيتم إدراج بعض منها كما يلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> غالية بنت حامد شديد الرفاعي، التحديات التي تواجه رعاية الموهوبين من وجهة نظر المتخصصين في منطقة مكة المكرمة وطرق مواجهتها في ضوء التربية الإسلامية. رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص التربية الإسلامية والمقارنة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2011، ص 71.

<sup>2</sup> غالية بنت حامد شديد الرفاعي، مرجع سابق، ص 76.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف الكافي، مرجع سابق، ص 53.

<sup>4</sup> المرجع السابق نفسه، ص.ص (67-68).

### 1. محك الذكاء:

كان (Terman) الأكثر اعتزازاً بهذا المحك ومقاييسه فقام باستخدام مقياس (stanford , Binh) للذكاء، ورأى أن الموهوب والمتفوق عقلياً هو من يحصل على درجات على هذا المقياس بحيث تضعه أفضل 1% من المجموعة التي ينتمي إليها في ضوء مستوى الذكاء.

### 2. محك التحصيل المدرسي:

وحسب هذا المحك يشمل تفوق أولئك الذين يتميزون بقدرة عقلية عامة ممتازة ساعدتهم على الوصول في تحصيلهم الأكاديمي إلى مستوى مرتفع.

### 3. محك التفكير الابتكاري:

ويعتمد هذا المحك على إظهار المبدعين والموهوبين الذين يتميزون بدرجة عالية من الطلاقة والمرونة والأصالة في أفكارهم، بحيث يحاول هذا المحك الكشف عن الفرد المميز والفريد وغير المؤلف وبيان مدى تباين الموهوب عن غيره في طريقة تفكيره، ويتطلب هذا المحك الاهتمام بدراسة التكوين العقلي للفرد، والتعرف على تلك القدرات التي تسهم في عملية الابتكار.

### 4. محك الموهبة الخاصة:

اتسع مفهوم التفوق العقلي بحيث لم يعد قاصراً على مجرد التحصيل في المجال الأكاديمي فقط بل نُجده في مجالات خاصة تعبر عن مواهب معينة لدى الأفراد، أهلتهم كي يصلوا إلى مستويات أداء مرتفعة في هذه المجالات، مثل: مجالات الفنون والعلاقات العامة والمجالات الاجتماعية.

### 5. محك الأداء أو المنتج:

في هذا المحك يتوقع من الموهوبين أن يعطوا الأداء والإنتاج المتفوق في مجال متخصص وخاصة في مستوى من كان في مثل عمرهم.



## المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المواهب

تعد إدارة الموارد البشرية اللبنة الأولى لإدارة المواهب داخل المؤسسة وهذا لما لها من أهمية بالغة كفيلا بمساعدة المؤسسة في الحصول على مواهب متميزة وذات كفاءة.

### المطلب الأول: ماهية إدارة المواهب

#### الفرع الأول: مفهوم إدارة المواهب:

لمصطلح إدارة المواهب العديد من التعاريف والتي نوجزها كما يلي:

تعرف إدارة المواهب ( Talent Management ) على أنها: "عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين كافة ممارسات رأس المال البشري التي يتم تبنيها داخل المؤسسة من أجل ضمان أفضل استقطاب (جذب) العناصر البشرية التي تمتلك قدرات ومهارات ومعارف متميزة للعمل داخل المؤسسة"<sup>1</sup>، أي تحقيق التكامل ما بين جميع الأنشطة التي تعتمد عليها المؤسسة بهدف استقطاب أفراد ذوي مهارات متميزة.

كما تعرف إدارة المواهب على أنها: " بناء وتطوير قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق التميز والمنافسة وذلك من خلال الاختيار الدقيق للعاملين الجدد وتطويرهم وتدريبهم والعمل على المحافظة على العاملين الحاليين وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في المؤسسة"<sup>2</sup>، بمعنى تطوير مواهب الموظفين عن طريق اختيار أفراد ذوي مهارات عالية والعمل على المحافظة على العاملين الحاليين وتدريبهم.

وتعرف إدارة المواهب كذلك على أنها: " العملية التي تقوم فيها المؤسسة بتطوير ومراقبة الموظفين الحاليين والمستقبليين، من خلال توضيح الإستراتيجيات التي تبناها المؤسسة لتحقيق أهدافها، وخلق أدوات التطوير لتوفير احتياجات التوظيف والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين الذين سيقودون إلى نجاح المؤسسة"<sup>3</sup>، أي تطوير الموظفين من خلال توضيح الإستراتيجيات وتوفير مختلف الأدوات التي تساهم في المحافظة على الموظفين وتلبية احتياجاتهم.

<sup>1</sup> حضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية. زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2013، ص.ص (27-28).

<sup>2</sup> ممدوح بن محمد الحوشان، واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض. مجلة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد 7، الجزء 3، مصر، 2017، ص152.

<sup>3</sup> Sajeda Ahmed AL.Hadid, **the impact of talent management on Attaining competitive Advantage: A Field Study on Jordanian Telecommunications companies**, thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of Master of Business Administration Business Department Faculty of Business Middle East University, June 2017, p12.

أما من وجهة نظر تنافسية فقد عرفت إدارة المواهب على أنها: " مجموعة الأدوات والتقنيات التي تساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات الجيدة المتعلقة بالموهبة المولدة للميزة التنافسية"<sup>1</sup>، فإدارة المواهب تمثل مختلف الطرق والوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في اتخاذ قرارات مناسبة مولدة للميزة التنافسية.

### وكتعريف إجرائي يمكن القول أن:

إدارة المواهب هي مختلف الطرق والعمليات التي تقوم بها المؤسسة بهدف الحفاظ على الموارد البشرية الموهوبة داخلها وتطويرها، والسعي إلى جذب موارد متميزة أكثر كفاءة من غيرها، والعمل على تنميتها والحفاظ عليها بما يمكنها من تحقيق أهدافها.

ومن هنا تجدر الإشارة إلى أن هناك فرق بين إدارة المواهب وإدارة الموارد البشرية:<sup>2</sup>

فقد أيد عدة باحثين القول أن إدارة المواهب ما هي إلا مجرد تسمية جديدة لأنشطة قديمة معروفة تقوم بها إدارة الموارد البشرية، ومما لاشك فيه هو وجود تشابهات بين إدارة المواهب وإدارة الموارد البشرية.

ففي الوقت الحالي توجه وظائف إدارة الموارد البشرية نحو جميع الأفراد، أما إدارة المواهب فتبحث عن أفراد رئيسيين أو موهوبين، بمعنى آخر تبحث عن ذروة المواهب الذين يقدمون أداء يفوق التوقعات ويسلكون سلوكيات صحيحة، ويظهرون قدرة فائقة على التعلم ويكون ولاء الزبون بفضلهم موجود حيث يتصارع المنافسون للحصول عليهم.

وعليه فمن المهم جدا أن يندمج نظام إدارة المواهب في كل جوانب إدارة الموارد البشرية، لما هناك من تداخل واضح بين إدارة المواهب والتعيين والتطوير والتنويع والحفظ ومسارات تخطيط التعاقب الوظيفي، إلا أنه لا يزال هناك خلط بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب، حيث أن الفرق يظهر في الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية التكتيكية وإدارة المواهب الإستراتيجية، فنشاطات إدارة الموارد البشرية هي إدارة عامة وهي المحرك لعدة عمليات، كما تركز إدارة الموارد البشرية أكثر على تطوير العاملين وأنها بدون إدارة الأداء فهي مجرد تعويضات ومكافآت وعقوبات، بينما إدارة المواهب هي عملية متواصلة توصل الموارد البشرية المثلى إلى مكان العمل الحقيقي والمناسب لهم، كما تتطلب مشاركة كل المؤسسة مع التركيز على الموهبة، بحكم أنها قيمة إستراتيجية ومكون لإستراتيجية العمل في المؤسسة.

<sup>1</sup> غني دحام تنامي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص.ص (32-33).

<sup>2</sup> عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام، مرجع سابق، ص.ص (30-31).

## الفرع الثاني: أسباب ظهور مصطلح إدارة المواهب:

توجد عدة أسباب أدت إلى ظهور وزيادة الاهتمام بمصطلح إدارة المواهب والذي تسعى إليه أي مؤسسة في وقتنا الحالي، وتتمثل أهم هذه الأسباب فيما يلي:<sup>1</sup>

### 1. تغيير ملامح الوظيفة و متطلبات الأداء:

أدى النمو السريع في فنون صنع الأشياء (technological know-how)، وتعقد التكنولوجيا إلى إحداث عدة تغييرات في نوعية وطبيعة القوى العاملة، أحد هذه التغييرات هو ازدياد الحاجة لعاملين أكثر معرفة وأكثر مهارة وأكثر تخصص، فلقد ولت أيام الممارس العام (Generalist) وأصبح عهد اليوم عهد التخصص (specialist).

### 2. ارتفاع مستوى التعليم:

لقد شهدت الأربعين سنة الماضية نموا طرديا وسريعا في المستوى المتوسط للتعليم، ويعني ذلك أن العاملين الجدد سيحلون محل أفراد من أسلافهم، والأهم من ذلك أن العاملين الجدد سيحلون محل أفراد أقل تعليما منهم بكثير، وقد تصل الفروق في مستوى التعليم الرسمي إلى أربع أو خمس أو حتى ست سنوات.

### 3. تعقد المهام الإدارية:

وذلك بسبب زيادة حدة المنافسة بالإضافة إلى بروز المنافسة الأجنبية، التطور التكنولوجي الهائل، ثورة المعلومات، تزايد معدلات الابتكار والتطوير، عدم الاستقرار البيئي.....، نتيجة لذلك تحتاج المؤسسات إلى تصميم البرامج الفعالة لاستقطاب الكفاءات وتنمية قدراتها وتحسين أدائها.

### 4. زيادة درجة التدخل الحكومي:

تطالب قوانين وتشريعات العمل المعاصرة في غالبية الدول الإدارة في مختلف المؤسسات باستقطاب أفضل العناصر المؤهلة لشغل الوظائف بدون النظر إلى اللون أو النوع أو أداة تمييزية أخرى.

<sup>1</sup> عزيزة عبد الرحمن، عبد الله صيام، المرجع السابق، ص.ص(23-24).

### الفرع الثالث: مراحل ظهور إدارة المواهب:

لقد مرت إدارة المواهب بعدد من المراحل قبل وصول المرحلة التي هي عليها الآن، إذ حدث هذا التطور كنتيجة لزيادة إدراك المؤسسات لأهمية العنصر البشري ودوره في تحقيق النجاح والتفوق في ظل بيئة يسودها التنافس الحاد على جذب واستقطاب المواهب، ويمكن تحديد أهم مراحل تطور إدارة المواهب كالتالي:<sup>1</sup>

#### 1. قسم الأفراد:

امتدت هذه المرحلة من سبعينيات القرن الماضي إلى الثمانينات منه واتسمت بتوظيف الأفراد وتقديم الأجور لهم مع التأكد من استلامهم للتعويضات الضرورية، حيث أن قسم الأفراد في هذه المرحلة يمثل وظيفة أعمال.

#### 2. إدارة الموارد البشرية:

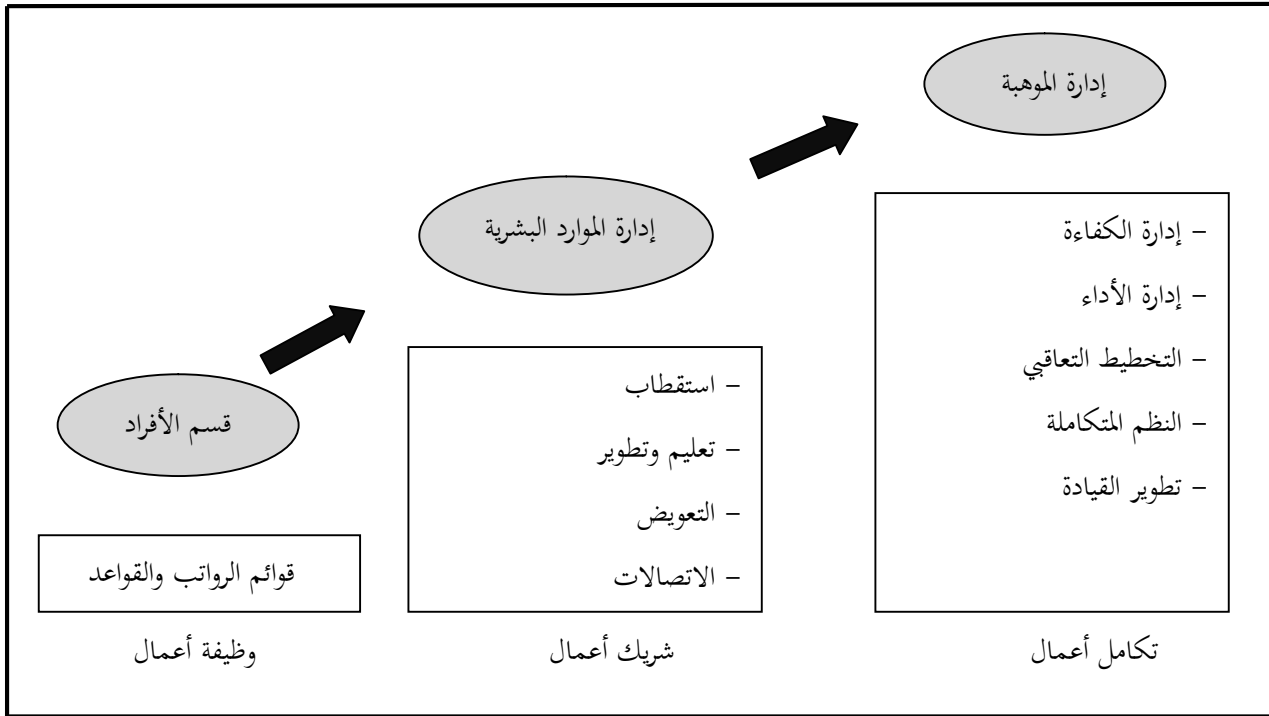
بدأت هذه المرحلة من ثمانينات القرن الماضي إلى التسعينات منه، وفيها أدركت المؤسسات بأن وظيفة الموارد البشرية أصبحت أكثر أهمية من الماضي، وبالتالي تحولت إلى وظيفة إستراتيجية ومن ثم تطورت إلى شريك أعمال بعد أن كانت وظيفة أعمال.

#### 3. إدارة المواهب:

ظهرت هذه المرحلة في مطلع القرن الحادي والعشرين، إذ استخدم مصطلح "إدارة الموهبة" أول مرة من قبل الباحث "ديفيد واتكنس" عام (1998)، في مقال نشره في العام نفسه، واستمر هذا المصطلح بعد تكييفه واستخدامه من قبل العديد من المؤسسات، حيث اكتشفت أن مواهب العاملين فيها ينبغي اكتشافها والعناية بها كونها هي التي تقودها إلى النجاح وتحقيق الأرباح، كما أنها تتضمن عمليات نظم موارد بشرية جديدة ومتكاملة مع بعضها البعض لذلك تحولت من شريك أعمال إلى تكامل أعمال، ويمكن توضيح هذا التطور من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> غني دحام تنامي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص 31.

الشكل رقم (03): التطور التاريخي لإدارة المواهب



**Source:** Bersin J, Talent Management what is it ? Why now? Sinclair consulting Inc, Morristown .NJ.USA, 2006, p2.

المطلب الثاني: خصائص وأهمية وأهداف إدارة المواهب

الفرع الأول: خصائص إدارة المواهب:

لكي يكون مفهوم إدارة المواهب شاملاً فإن هناك مجموعة من الخصائص ينبغي أن تتضمنها، أهمها:<sup>1</sup>

- ✓ تكامل نظم الموارد البشرية عبر كل الأقسام والمستويات.
- ✓ تعاون كافة المدراء في كافة المستويات من الإدارة العليا إلى مشرفي الخطوط الدنيا لتطوير الموهبة.
- ✓ البساطة في إجراءاتها.
- ✓ ربط الموهبة بإستراتيجية المؤسسة.
- ✓ الثبات من ناحية النمو والاستمرارية المستقبلية.
- ✓ إعداد إجراءات محسنة للتطوير وإدارة الموهبة.

<sup>1</sup> غني دحام تنامي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص31.

✓ زيادة الالتزام الثقافي بين كافة العاملين والمدراء.

### الفرع الثاني: أهمية إدارة المواهب:

إن تلبية احتياجات الموهوبين في المؤسسة وتنمية قدراتهم ومهاراتهم سيؤدي بالضرورة إلى ظهور الإبداع والابتكار والذي سيؤدي حتماً إلى مخرجات تميز هذه المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وعليه تظهر أهمية إدارة المواهب هنا من حيث:<sup>1</sup>

#### 1. التكاليف:

أي تكاليف الحاجة إلى استبدال شخص من ذوي المهارات النادرة والمواهب الكبيرة لأنها ليست متاحة بجرية في السوق، هذا يعني أن هناك حاجة للوكالات أو المستشارين من أجل البحث للعثور على مثل هذه المواهب.

#### 2. المخاطرة:

هناك دائماً خطر أن العاملين الجدد لن يقوموا بتنفيذ المطلوب كما هو متوقع منهم ما لم يمتلكوا مواهب تمنحهم ذلك، على الرغم من محاولات المؤسسة في ممارسة اختيار العاملين بفعالية.

#### 3. خدمة العملاء وتكاليف الفرصة البديلة:

إذ يشعر العملاء بالثقة والارتياح عند وجود المواهب داخل المؤسسة، وذلك لإيمانهم بمدى تميز الخدمة أو المنتج الذي سيحصلون عليه، لأن نقص الكفاءات يؤدي إلى زيادة الحمل على المؤسسة وغياب الالتزام بالمواعيد النهائية، وانخفاض نوعية العمل مما يجعل المؤسسات تفقد عملائها، كذلك تفقد القدرة على مواكبة أحدث الممارسات المتعلقة بإبداع المواهب.

كما تكمن أهميتها أيضاً كما أشار إليها كلا من (haskins and shaffer) في:<sup>2</sup>

✓ التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الإستراتيجية.

✓ استكشاف الطاقات الكامنة وتكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المؤسسة.

✓ تفادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة.

<sup>1</sup> عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام، مرجع سابق، ص.ص(32-33).

<sup>2</sup> صالح علي الجراح، جمال أبو دوله، أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى هيئة التدريس في الجامعة الأردنية الرسمية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، 2015، ص 289.

- ✓ المحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة المؤسسة.
- ✓ ضمان تدفق المواهب عبر أنابيب القيادة ومساعدة الأفراد على تخطيط مساراتهم الوظيفية.

### الفرع الثالث: أهداف إدارة المواهب:

تلعب إدارة المواهب دورا هاما في أي مؤسسة ومن أي قطاع حيث:<sup>1</sup>

- ✓ تلبية احتياجاتها وتوقعاتها للموظفين المستقبليين والتقدم الوظيفي والقوى العاملة الداخلية، كما يعتبر ذلك ضروريا لأن الموهبة تشمل الكفاءة التي هي الجانب الجوهرية للقدرة على التوظيف الفردي.
- ✓ تساعد عمليات إدارة المواهب في الحفاظ على الموظفين والتركيز على "الملائمة" لتسهيل التحولات وجعل المؤسسة موقعا جذابا للموظفين في المستقبل.
- ✓ التركيز الإستراتيجي لهياكل إدارة المواهب يؤدي إلى نتائج أعلى في مقاييس النتائج المالية مثل ( الربح، إنتاجية المواهب، القيمة السوقية...)، وكذا غير المالية من خلال (تقليل وقت الاستبدال، التميز التشغيلي وتحقيق أهداف العمل، رضا العملاء على مستوى الشركة، الرضا الوظيفي، التحفيز، الالتزام...).
- ✓ المؤسسات التي لديها أنظمة مواهب آلية هي أفضل في تطوير القادة والموظفين وتخطيط احتياجات المواهب المستقبلية.
- ✓ تعمل إدارة المواهب على تقديم خدمات للمؤسسة من خلال السماح لها بتوظيف أفضل وأرفع الأشخاص، ووضع الأشخاص المناسبين في المكان المناسب.
- ✓ إنشاء تفاعل عالي وتحسين إنتاجية الموظفين والاحتفاظ بالأداء الأفضل وبناء مسارات مهنية وتعزيز الموظفين.
- ✓ تطوير ووضع الأفراد المناسبين في الوظيفة المناسبة في الوقت المناسب، وتزويدهم بالبيئة المناسبة لإظهار قدراتهم بأفضل طريقة ممكنة للمؤسسات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Sajeda Ahmed AL Hadid, **op.cit**, p (14-15).

<sup>2</sup> Nouman Ahad, and other, **Talent Management As a source of competitive advantage**, Journal of Asian business strategy, volume 5, Issue 9, 2015, p208.

المطلب الثالث: مبادئ ومستويات والتحديات التي تواجه إدارة المواهب

الفرع الأول: مبادئ إدارة المواهب:

هناك مجموعة من المبادئ الذاتية التي يضعها المدير أمامه بصفة دائمة والتي تتعلق بإدارة المواهب، وهي:<sup>1</sup>

✓ على المسير أن يزيد من الاستثمار في الموهوبين من حيث الكم والكيف وهذا من أجل تفوق المؤسسة على منافسيها.

✓ أن يسعى لاكتشاف المواهب (الفرص الداخلية) التي تتبعها ظروف العمل في المؤسسة، أو استقطابها من المنافسين (الفرص الخارجية).

✓ يجب النظر للمواهب على أنها أحد أهم أصول المؤسسة الرئيسية التي تدير أفضل العوائد على المدى القريب أو البعيد.

✓ يجب الحفاظ على المواهب في بيئة تؤمن حسن استثمار المواهب.

✓ الموهبة شعور ينبض بالحياة يحتاج إلى الرعاية والنمو والتطوير الدائم، وكذا الوقاية والحماية من الفيروسات الإدارية المضادة.

✓ يحتاج الموهوبون لإدارتهم بنجاح إلى إدارة عليا لديها حد أدنى من الموهبة.

الفرع الثاني: مستويات إدارة المواهب:

في أحد التصريحات الإدارية لأحد أكثر قادة الأعمال شهرة وهو (Jakwilish) الرئيس التنفيذي المتقاعد لمؤسسة جنرال إلكترونك GE، قال: إن الخطأ الاستراتيجي الذي يقع فيه المديرون هو أنهم يحاولون تنفيذ إستراتيجيات الجيل الثالث بواسطة الجيل الثاني، وب عقلية الجيل الأول، وتتمثل هذه الأجيال في:<sup>2</sup>

### 1. الجيل الأول:

يقتصر الهدف الإستراتيجي الأساسي لهذا الجيل على إدارة عملية إصدار المنتجات والخدمات وسلاحهم الوحيد كان رأس المال، ومفتاح تفوقهم كان قنوات التوزيع، أما عن مهام هذا الجيل فيكتفي الجيل الأول من المديرين بتعيين الموظفين ويقتصر على مهام إدارة الأفراد لا على إدارة الموارد البشرية كما ورد سابقا.

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمة. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة- مصر، 2012، ص.ص(31-32).

<sup>2</sup> مصطفى يوسف الكافي، مرجع سابق، ص.ص(93-94).



## 2. الجيل الثاني:

كانت غايتهم الإستراتيجية هي القدرة على المنافسة، أما عن الوسائل والأدوات التي استخدموها فهي الكفاءات المحورية (core compétences)، ومفتاح التميز هو التسويق وكانت مهام هذا الجيل تركز على تنمية الكفاءات المحورية، فتقوم بمهام الجيل السابق وتضيف إليها مهمتين هما: اختيار الموظفين ثم تدريبهم، وغرض التدريب هو الموازنة بين الكفاءات المحورية ورأس المال البشري المتاح.

## 3. الجيل الثالث:

الغاية الإستراتيجية لديهم هي مؤسسة قادرة على التعلم (Learning organisation)، أما سلاحهم الأساسي فهي الموارد البشرية ومفتاح التميز هنا هي مواهب الموظفين، وتقوم مهام الجيل الثالث على بناء رأس المال البشري للمؤسسة من خلال مهام الجيلين السابقين مع إضافتين هما: إعادة تصميم الثقافة التنظيمية للمؤسسة، والبحث عن المواهب.

### الفرع الثالث: التحديات التي تواجه إدارة المواهب:

هناك جملة من التحديات والصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة المواهب في المؤسسات التجارية والحكومية، وقد توصلت لها الدراسات والأبحاث المنشورة في مجال إدارة المواهب، وأشار بعض الباحثين لبعضها وهي:<sup>1</sup>

- ✓ استقطاب واستبقاء العدد الكافي من الموهوبين.
- ✓ إيجاد خطوط ضخ قوية للقادة، تنتقي منهم المؤسسة قيادات مستقبلية.
- ✓ وقف نزوح جيل (الناضجين) من المؤسسات وابتكار ممارسات لاجتذاب الجيل الشاب.
- ✓ نشر وتعميق ثقافة صناعة المواهب داخل المؤسسة أكثر من ثقافة شراء المواهب من خارج المؤسسة.

بالإضافة إلى:<sup>2</sup>

- ✓ تركيز ممارسات إدارة المواهب كلياً على العاملين الحاليين والمستقبليين داخل المؤسسة، وهي بذلك تعمل الموهبة المتوفرة في سوق العمل.
- ✓ ضعف قناعة المؤسسة بدور إدارة الموهبة في خلق الجاذبية للأفراد المبدعين.

<sup>1</sup> ممدوح بن محمد الحوشان، مرجع سابق، ص 157 .

<sup>2</sup> غني دحام تنامي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص 42.

## المبحث الثالث: إستراتيجيات إدارة المواهب

ينظر لإستراتيجيات إدارة المواهب على أنها تطبيق أفضل الممارسات في تحديد ورعاية المواهب بالمؤسسات وتأهيلها وتوظيفها داخل المؤسسة، إذ تقسم هذه الإستراتيجيات على النحو التالي:

### المطلب الأول: استقطاب المواهب:

تعتمد إستراتيجية إدارة المواهب على استقطاب أو جذب الأفراد الموهوبين الذين يمتلكون كفاءات وقدرات عالية تمكنهم من ملائمة احتياجات التوظيف الحالية والمستقبلية داخل المؤسسة<sup>1</sup>، وتعرف هذه الإستراتيجية على أنها السياسات والممارسات التي من خلالها يتم تحديد الأفراد الموهوبين واختيارهم، وهي تنقسم إلى مجالين:<sup>2</sup>

#### 1. تخطيط المواهب:

أصبحت عملية اختيار المواهب أكثر أهمية من أي وقت مضى، لما لها من دور في تحديد الاحتياجات المستقبلية من المواهب في جميع مستويات المؤسسة، إذ يتم التركيز في هذا المجال على نوعية الكفاءات (مهارات، معرفة..) والتي تستخدم في العديد من المواقع، كل هذا يكون بالتوافق مع خطط عمل المؤسسة. لذا يهدف تخطيط المواهب للحصول على مستوى مثالي لتحديد مواقع المواهب والتي تؤدي في الأخير إلى وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب والوقت المناسب.

#### 2. سمعة الموارد البشرية:

تعود سمعة الموارد البشرية إلى الانطباع المتولد لدى المتقدمين للعمل من خلال الصورة التي تعكسها المؤسسة كجهة موظفة والتي يمكن أن تكون إيجابية أو محايدة أو سلبية، إذ تصب المؤسسات تركيزها على الخصائص التي تجعلها أكثر جاذبية لمجموعة المتقدمين وخاصة الموهوبين منهم، حيث تركز هنا على تحسين سمعة الموارد البشرية التي لديها لجذب موارد بشرية أخرى موهوبة.

كما تجدر الإشارة إلى أنه حتى وإن كانت هذه المؤسسات في حالة ركود إلا أنه يمكن أن تركز على بناء سمعة وجاذبية الموارد البشرية باعتبارها صاحبة الحق في الاختيار، كاستخدامها لممارسات إدارة الأداء بفعالية لتحديد المواهب وإعادة هيكلة العمل، أو إعادة تصميم الوظائف بغية تحفيز وإشراك الموظفين.

<sup>1</sup> زياد فيصل هلال العزام، إدارة المواهب في القرن الحادي والعشرين بين النظرية والتطبيق. أطروحة دكتوراه، قسم الإدارة، كلية المال والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، 2015، ص13.

<sup>2</sup> صالح علي الجراح، جمال داوود أبو دولة، مرجع سابق، ص.ص (289-290).

المطلب الثاني: تنمية المواهب

يجب أن ترافق عملية استقطاب المواهب المزيد من التطوير في قدراتهم ومهاراتهم وإمكاناتهم ومعارفهم من خلال خطط التعليم المستمر (كالدورات و المؤتمرات و الندوات)<sup>1</sup>. و حسب (Garavan and Garbery) كاريري وجارفان، فإن عملية تنمية المواهب تشمل أربع مجالات واسعة وهي:<sup>2</sup>

1. تحديد الهوية (لمن التطوير؟ من الموظف الذي هو بحاجة إلى التطوير؟).
2. التصميم ( ما هي القدرات التي يجب تطويرها؟، والمدة اللازمة لذلك؟).
3. التقييم ( ما هي الأدوات التحليلية المستخدمة في قياس الفاعلية؟).
4. الدعم التنظيمي ( ما الدعم الذي يمكن أن تقدمه الإدارة العليا؟).

هذه العملية تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ومع ذلك فإن عددا كبيرا من المؤسسات تستخدم نماذج خاصة في تطوير المواهب تدعى (ad hoc approach).

وتشير النتائج إلى أن المؤسسات ذات سمعة الموارد البشرية الجيدة تمتلك عمليات وبرامج لتنمية المواهب بشكل أفضل، إذ تساهم هذه العملية في تطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم في التعرف على مختلف الثقافات من خلال تنمية ما يعرف بالكفاءات الديناميكية والتي يتم اكتسابها عن طريق الخبرات التعليمية كالتدريب والسفر إلى الخارج، وتساهم كذلك في نقل المعرفة الضمنية والقيمة من الموظفين القدماء إلى الحاليين والجدد.

كما تهتم المؤسسات بعملية تنمية المهارات القيادية كأداة لإبقاء المواهب خاصة وأن العنصر الهام فيها هو التخطيط للخلافة والتي تركز على تحديد وتطوير المواهب لشغل مناصب قيادية مهمة، حيث أن المؤسسات التي تفتقر إلى التخطيط للخلافة تكون أكثر عرضة لفقدان المواهب.

<sup>1</sup> زياد هلال العزام، مرجع سابق، ص13.

<sup>2</sup> صالح على الجراح، جمال داود أبو دوله، مرجع سابق، ص290.

### المطلب الثالث: الاحتفاظ بالمواهب

إن الدوران الوظيفي يمكن أن يعرض المؤسسة لخطر كبير وخصوصا فيما يتعلق بالمواهب التي تمتلكها تلك المؤسسات<sup>1</sup>، إذ أن عملية إبقاء المواهب تشمل جميع الأنشطة التي تمنع الموظفين الموهوبين من مغادرة المؤسسة، ويمكن أن تقسم الأبحاث في هذا المجال إلى فئتين<sup>2</sup>:

#### 1. الإستراتيجية الفعالة للاحتفاظ بالمواهب:

إن استبقاء المواهب أصبح تحديا كبيرا لجميع المؤسسات، فواحدة من التحديات الرئيسية التي جعلت العديد من المؤسسات تتصارع مع بعضها هي منع الموظفين الموهوبين من ترك أماكن عملهم آخذين معهم الكفاءات والخبرات الضرورية، خاصة وأن الرضا الوظيفي والرغبة في العمل الذي يقومون به، يعد أحد الأمور التي تؤدي دورا مهما في الحد من هجرة المواهب، وتشمل إستراتيجيات الاحتفاظ الفعالة بالمواهب ما يلي:

#### • إشراك المواهب (Talent Engagement):

تشير الأبحاث إلى أن الموظفين الذين هم أكثر انخراطا في عملهم وأكثر مشاركة في مؤسساتهم من الأرجح أن يكون لديهم الرضا الوظيفي أكثر، أيضا يكون لديهم رأي إيجابي عن صاحب عملهم، وهم أقل عرضة للمغادرة طوعا ولديهم قدرًا أكبر من الولاء والإخلاص للعملاء، كما يكون مستوى الأداء لديهم عالي جدا.

#### • التطوير الوظيفي (career Development):

المؤسسات التي تقدم التخطيط الوظيفي للموظفين الموهوبين هي أكثر عرضة لرؤية انخفاض مستوى معدل الدوران الطوعي، وبالتالي عندما يكون الموظفون على فهم جيد لمسارهم الوظيفي وضمن أن مؤسساتهم تهتم بتنميتهم، فإنهم يكونون أكثر ارتباطا بعملهم ومؤسساتهم.

#### • التدريب (Training):

إن التدريب أثناء العمل هو الأساس الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة بشكل يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعمالهم، إذ أنه يضيف مهارات وقدرات جديدة ويعدل

<sup>1</sup> زياد هلال العزام، مرجع سابق، ص 14.

<sup>2</sup> صالح علي عبد الجراح، جما داود أبو دوله، مرجع سابق، ص 291.

الأفكار ويغير السلوك ويطور العادات والأساليب، كما يؤدي إلى زيادة روح الانتماء لدى المتكويين تجاه مؤسساتهم لشعورهم أنهم العنصر الأهم في تطوير إنتاجيتها.

• ثقافة إدارة المواهب (Culture Talent Management):

حيث تظهر للموظفين أن إدارة المواهب تمثل أولوية بالنسبة لجميع الموظفين ومصدرًا للمواهب العالمية، ومصدرًا أيضًا للمدراء الأكفاء الذين يسعون إلى تحسين إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب.

2. عودة المواهب إلى الوطن:

يركز هذا المجال على القضايا التي تواجه المؤسسات والموظفين عند عودة الموظفين الموهوبين من المهمات الخارجية، حيث أصبح الاغتراب أداة لا غنى عنها لجذب وتطوير واستبقاء المواهب العالمية، ويلعب الاغتراب أيضا دورا إستراتيجيا مهما في إستراتيجية العمل الدولية للمؤسسة مثل الحفاظ والسيطرة على عمليات المؤسسة التابعة.

وتجدر الإشارة إلى أن معظم العائدين من المهمات أو التعيينات الخارجية يمتلكون معرفة ضمنية فريدة من نوعها ويمكن أن يسهل نقل المعرفة من المؤسسات التابعة إلى المقر الرئيس والعكس صحيح، ومع ذلك وعلى الرغم من أن للعائدين دورا هاما يمكن أن يقومون به إلا أن العديد منهم يفضل ترك العمل في المؤسسة بعد إكمال المهمة، وهذا يعد مصدر قلق كبير للعديد من المؤسسات متعددة الجنسيات التي لديها معترب

### خلاصة الفصل:

تبين لنا من خلال هذا الفصل أن الموهبة تعد السمة الأساسية التي تميز الأفراد عن غيرهم داخل المؤسسة لما لهم من مهارات وكفاءات عالية المستوى، متمتعين بالعديد من الخصائص من طلاقة، مبادرة واستقلالية...، مصنفين وفق مستويات المسؤولية داخل المؤسسة من (مواهب القيادة، مواهب جوهرية، مواهب أساسية، مواهب داعمة)، إذ يتم الكشف عن الحاملين لهذه المواهب عن طريق أساليب عديدة مثل (محك الذكاء، محك التحصيل العلمي، محك التفكير الابداعي، محك الموهبة، محك الذكاء).

وهنا تحاول المؤسسة إدارتهم بالشكل الفعال وفق عمليات التطوير والتنمية لهؤلاء الأفراد الموهوبين والعمل على المحافظة عليهم بأنجع الطرق بما يخدم أهداف المؤسسة، لما توفره إدارة المواهب من أهمية بالغة في حياة هذه الأخيرة من تخفيض للتكاليف، وخدمة للعملاء، وتجنب للمخاطر التي تؤدي إلى مغادرة الأفراد، وضمان تدفق المواهب إليها متحدين بذلك مختلف الصعوبات التي تواجهها.

كما تتبع المؤسسة العديد من الإستراتيجيات الكفيلة بمساعدتها في المحافظة على المواهب داخلها متمثلة في (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، مما يساعد المؤسسة على كسب ولائهم وتقديم أداء جيد يمتاز بالكفاءة والفعالية بما يضمن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وهذا ما سنتطرق له في الفصل الثاني.

## تمهيد:

في محيط يتسم بعدم الثبات والتغيير وبظهور العديد من التحولات والتغيرات في الأسواق، ومع دخول منافسين جدد وتغيير أذواق المستهلكين، وزيادة حدة المنافسة التي لم تعد تنحصر على المستوى المحلي فقط بل تعدى ذلك إلى المستوى العالمي، وجب على المؤسسات كضرورة حتمية التكيف مع كل ما سبق بإتباع إستراتيجية ملائمة واتخاذ الإجراءات اللازمة وسبل مناسبة لاقتناص الفرص الموجودة ومواجهة التهديدات التي يفرضها محيطها عليها.

وهذا يستدعي من المؤسسة امتلاك ميزة تنافسية حقيقية نابعة من التدبر والتفكير العميق والاستغلال الأمثل لما لديها من موارد وإمكانيات، بهدف الوصول إلى مركز تنافسي متميز يمكنها من التفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه والحفاظ على مكانتها.

ومن أجل الإحاطة بموضوع الميزة التنافسية وتبيان أهميتها داخل المؤسسة، نتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول سنتطرق فيه إلى مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها أهميتها وأهدافها، أبعاد الميزة التنافسية خصائصها ومحدداتها، أما في المبحث الثاني سنشير فيه إلى مصادر الميزة التنافسية ، أسباب تنميتها وشروط فعاليتها، دوئنا ننسى معايير الحكم على جودتها، وكذا الإستراتيجيات العامة للتنافس وسلسلة القيمة.

وفيما يخص المبحث الثالث فسنعوم فيه بتبيان العلاقة ما بين إدارة المواهب والميزة التنافسية وهذا من خلال أثر كل من استقطاب المواهب، تنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب في تحقيق الميزة التنافسية.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية

تسعى جل المؤسسات إلى كسب مكانة مرموقة وسط أقرانها من المؤسسات الأخرى، باستخدام وسائل عديدة ومتطورة بالاعتماد على موارد متنوعة ومتعددة كل هذا بهدف تحقيق الغاية التي وضعت لأجلها.

### المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

#### الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها:

##### أولاً: مفهوم الميزة التنافسية:

قبل التطرق إلى الميزة التنافسية يجب الإشارة أولاً إلى مفهوم التنافسية، إذ تعرف هذه الأخيرة على أنها: "القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب المؤسسة من السوق المحلي أو العالمي"<sup>1</sup>، "كما تعرف أيضاً على أنها قدرة المؤسسة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين"<sup>2</sup>.

أما عن الميزة التنافسية فيرى (porter) أن: "الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع"<sup>3</sup>، وهذا ما نفسره بإستعمال المؤسسة لطرق أكثر نجاعة من تلك المستعملة لدى المنافسين إذ يمكن تجسيدها على أرض الواقع.

كما تعرف الميزة التنافسية على أنها: "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز تنافسي أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط"<sup>4</sup>، معنى قدرتها على إستخدام إستراتيجيات متنوعة تمكنها من حجز مركز تنافسي أفضل من المؤسسات الأخرى الموجودة في نفس النشاط.

<sup>1</sup> رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء- رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2011، ص45.

<sup>2</sup> الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال النجاح الإستراتيجي. مجلة العلوم الإنسانية، العدد12، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2007، ص38.

<sup>3</sup> داسي وهيبية، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية - دراسة حالة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية-. مجلة الباحث، العدد 11، جامعة ورقلة، 2012، ص168 .

<sup>4</sup> نوال شين، دور الأداء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة مقاطعة نيفال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية -بسكرة-. رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008، ص18.



وتعرف الميزة التنافسية كذلك على أنها: " مجموعة من الموارد والمهارات الفريدة التي تمتلكها المؤسسة ضد منافسيها لتقديم منتجات وخدمات أفضل وأكثر قيمة للعملاء"<sup>1</sup>، أي مختلف الموارد والمهارات التي تحوز عليها المؤسسة والتي تمكنها من إنتاج منتجات فريدة تمكنها من التغلب على منافسيها.

كما عرف (kotler) الميزة التنافسية بأنها: " قابلية المؤسسة على الأداء بأسلوب واحد أو عدة أساليب ليس بإمكان المنافسين إتباعها حالياً أو مستقبلاً"<sup>2</sup>، أي قدرة المؤسسة على إتباع طرق مختلفة وعديدة ليس بإمكان المنافسين إتباعها.

### مما سبق يمكن القول أن:

الميزة التنافسية هي امتلاك المؤسسة لمهارات وقدرات تمكنها من إتباع طرق وتطبيق إستراتيجيات أكثر نجاعة وفعالية من تلك المستخدمة من طرف المنافسين، بهدف حجز مركز تنافسي مرموق ومتميز وضمان استمراريتها على المدى الطويل.

### ثانياً: أنواع الميزة التنافسية.

يوجد نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية والتي من خلالها تستطيع المؤسسة تحقيق الريادة وتمتلك حصة سوقية كبيرة مقارنة بمنافسيها، ويتمثل هذين النوعين من المزايا التنافسية في:<sup>3</sup>

#### 1. ميزة التكلفة الأقل:

وتعني قدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق منتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع المؤسسات المنافسة، مما يؤدي إلى تحقيق عوائد وأرباح كبيرة، ولتحقيق هذه الميزة على المؤسسة فهم وتحديد وتحليل الأنشطة الحرجة في حلقة القيمة للمؤسسة، والتي تعد عنصراً هاماً لتحليل مصادر الميزة التنافسية حيث أنها تهتم بتجزئة المؤسسة إلى وحدات نشاط إستراتيجية بهدف التعرف على تكاليفها ومصادرها الحالية والمحتملة لتحقيق الميزة التنافسية.

<sup>1</sup> Sajeda Ahmed AL.Hadid, op.cit, p20.

<sup>2</sup> واثق حامد رسن، دور القرارات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في مصنع النسيج الديوانية - مجلة أوروك للأبحاث الإنسانية، المجلد 4، العدد 2، العراق، 2011، ص162.

<sup>3</sup> حكيم بن جروة، سلمى بن خيرة، مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسة الخدمية - دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 1، جامعة ورقلة، ديسمبر 2014، ص182.

## 2. ميزة تميز المنتج (التمايز):

وهي قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متميزة وفريدة ذات قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك بما فيها الجودة، الخصائص الفريدة للمنتج وخدمات ما بعد البيع والضمانات المقدمة، لذلك على المؤسسة فهم وتحليل مصادر التميز من خلال أنشطة حلقة القيمة، توظيف القدرات والمهارات والكفاءات العمالية، والتقنيات التكنولوجية المتطورة للإنتاج واستخدام طرق وقنوات توزيع فعالة، وسائل وسياسيات تسعيرية وترويجية تسمح بزيادة أهمية وسمعة وشهرة المؤسسة لدى المستهلك.

### الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية.

للميزة التنافسية أهمية بالغة تتمثل في:<sup>1</sup>

- ✓ أنها تعتبر عاملاً هاماً وجوهرياً لعمل المؤسسات لأنها الأساس الذي تبنى عليه إستراتيجية المؤسسة التنافسية.
- ✓ تعتبر كأداة لمواجهة تحدي المؤسسات الأخرى التي ستلتقي بها المؤسسة في القطاع المعني.

بالإضافة إلى:<sup>2</sup>

- ✓ ارتفاع عائد المردود منها وضمنان مستوى أفضل المداخيل ومستوى معيشة جيد ومستوى أمان مستقبلي رائع بعيداً عن الخطر والمخاطرة.
- ✓ ازدياد القدرة وامتلاك مهارة ورفع الكفاءة سواء المادية أو بشرية واستغلال الفرص الاستثمارية المتاحة.
- ✓ نشر وتوزيع الطاقات والقدرات الاستثمارية.
- ✓ الاستمرار الوظيفي المتنامي والنمو الفاعل المستمر سواء في مجال العمل أو النشاط الاقتصادي المستمر الذي يمارسه هذا الفرد في إطار المجتمع.
- ✓ اختراق الأسواق الأجنبية بجدارة والتمركز والتموقع فيها بقواعد راسخة وثابتة من خلال مراكز التسويق والبيع.
- ✓ ضمان بقاء واستمرار نشاط المؤسسات وتحسين أدائها من خلال استغلال أمثل وكامل لكل مجالات وميادين التنافس.

<sup>1</sup> Sajeda Ahmed AL.Hadid, **op.cit**, p22.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال. الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1996، ص 125.

### الفرع الثالث: أهداف الميزة التنافسية:

- تسعى المؤسسة من خلال امتلاكها للميزة التنافسية لتحقيق العديد من الأهداف ولعل أبرزها ما يلي:<sup>1</sup>
- ✓ قدرتها على إقناع زبائنهم بما تقدمه من منتجات مميزة على غرار ما يقدمه المنافسون.
  - ✓ خلق فرص تسويقية جديدة.
  - ✓ دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع و الخدمات.
  - ✓ إمكانية حصولها على حصة سوقية أفضل وأكبر قياسا بالمنافسين واستمرار هذا النجاح سينعكس إيجابا على زيادة العوائد المالية المتحققة والأرباح الصافية.
  - ✓ تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب باقتناصها.
  - ✓ خلق قيمة للعملاء، حيث تسعى المؤسسة من خلاله إلى تحقيق وتعظيم القيمة للوصول إلى رضا العميل وضمان تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.

### المطلب الثاني: أبعاد خصائص ومحددات الميزة التنافسية

#### الفرع الأول: أبعاد الميزة التنافسية:

لم تحض أبعاد الميزة التنافسية ومقاييسها باتفاق الأدبيات والدراسات ذات الصلة، ولكن هناك اتفاق حول مضامين أهم تلك الأبعاد والتي نذكر منها ما يلي:

#### 1. التكلفة:

ونعني بها قدرة المؤسسة على التنفيذ بأقل التكاليف قياسا بالمنافسين ويكون ذلك من خلال تحسين الإنتاجية والكفاءة وحذف الضياع والرقابة المحكمة على التكاليف، وتمتاز المؤسسة التي تركز على التكلفة لتحقيق الميزة التنافسية بانخفاض رؤوس أموالها وقوة عملها وتكلفة عملياتها مقارنة مع المؤسسات المنافسة في السوق، وكنتيجة لانخفاض

<sup>1</sup> وهيبية مربعي، دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية-دراسة ميدانية بوكالة اتصالات الجزائر باتنة-. رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2012، ص60.

تكلفة تلك المؤسسة يصبح بالإمكان تخفيض أسعار المنتجات أو زيادة هامش الربح.<sup>1</sup>

## 2. الجودة:

حيث تسعى المؤسسات لتقديم منتجات ذات جودة عالية أكبر من منافسيها ومفهوم الجودة يرتكز على درجة ملائمة خصائص تصميم المنتجات للمواصفات المطلوبة، حيث يرغب العملاء في أفضل جودة إلى جانب السعر، وقسمت الجودة حسب (Dilvorth) إلى ثلاثة أبعاد وهي:<sup>2</sup>

- **جودة التصميم:** وتشير إلى درجة ملائمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغب فيها العملاء، ويعني ذلك أن تكون خصائص المنتج أو الخدمة على درجة كبيرة من التطابق مع توقعات العملاء.
- **جودة المطابقة:** وهي تمثل درجة مطابقة المنتج بعد الصنع لمواصفات التصميم.
- **جودة الخدمة:** تعني التوافق مع توقعات العملاء ورغبتهم للمنفعة التي سوف يحصلون عليها من المنتج أو الخدمة.

## 3. المرونة :

وتعني القدرة على الاستجابة للتغيرات الإنتاجية ومزيج المنتج، حيث أصبحت المرونة من المزايا التنافسية الحاسمة في الوقت الحاضر، بعد أن أصبح الإنتاج وفقاً لطلب الزبون من خلال القدرة على التلاؤم مع الحالات الفريدة للزبون والتصاميم المتغيرة للمنتج، مما يتطلب مرونة الاستجابة لحاجات الزبون والتغيرات في التصميم، وتضم المرونة نوعين هما:<sup>3</sup>

- **الإيصالية :** وهي القدرة على إشباع الحاجات الفريدة لكل زبون من خلال تغيرات في تصميم المنتجات.
- **مرونة الحجم :** والتي تعني القدرة على تسريع أو تبطئة معدلات الإنتاج كمعالجة تقلبات الطلب.

<sup>1</sup> موساوي زهية، خالد حديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز. المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص171.

<sup>2</sup> لشهب الصادق، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية في الشركة المدنية للهندسة بتقوت-. رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص الإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2015، ص.ص(47-48).

<sup>3</sup> موساوي زهية، خالد حديجة، مرجع سابق، ص171 .

## 4. التسليم:

لوقت أهمية بالغة لدى العملاء، حيث تزايد الإهتمام به كبعد تنافسي من خلال عديد من النقاط أهمها:<sup>1</sup>

## • تقليص زمن التسليم للعميل:

أي تقليص الفترة المستمرة ما بين طلب العميل للمنتج وتسليمه إياه، أو ما يعرف بوقت التسليم السريع.

## • تقليص زمن تحويلات العمليات:

إذ كانت عملية التصنيع ليست سوى عملية تدفق لعناصر المدخلات والمخرجات، فإنه انطلاقاً من فلسفة الوقت المحدد، يمكن تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة كلما أمكن تخفيض مدة الإنجاز خاصة إذا حدث ذلك في الاستغناء عن المخزون وبالتالي الاقتصاد في تكاليف التخزين بفعل الالتزام بمدة زمنية محددة وثابتة لمناولة وتسليم المكونات الداخلة في عملية الإنتاج.

## • سرعة التطوير:

تختص بالفترة المرتبطة بابتكار وتطوير المنتجات وتقليصها ما أمكن وتحقيق الأسبقية على هذا المستوى خدمة للتنافسية المؤسسة، بحيث تحسب هذه الفترة من بداية بروز الأفكار الخاصة بالمنتجات حتى تحقيق التصميم النهائي أو الإنتاج الفعلي للمنتج.

## الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية خصائص متعددة نذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

- ✓ أنها نسبية وليست مطلقة وتحقق بالمقارنة مع المنافسين.
- ✓ تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
- ✓ تؤدي إلى التفوق والأفضلية للمؤسسة على المؤسسات المنافسة.
- ✓ تنعكس على أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للزبائن أو كليهما.

<sup>1</sup> لشهب الصادق، مرجع سابق، ص 49 .

<sup>2</sup> حسان بوبعابة، فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة-. أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص علوم تجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2014، ص 194.

✓ يجب أن يكون لها دور في التأثير في الزبائن وإدراكهم لأفضلية تقدمه المؤسسة من منتجات وتحفزهم للشراء منها.

✓ تتحقق لمدة طويلة ولا تنزل بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

بالإضافة إلى:<sup>1</sup>

✓ تشتت من رغبات وحاجات الزبون.

✓ تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.

✓ تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة.

✓ طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين.

✓ تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.

✓ تقدم التوجيه والتحفيز لكل المؤسسة.

### الفرع الثالث: محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية ببعدين هامين هما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس حيث:

#### 1. حجم الميزة التنافسية:

يكون للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذ أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وعموما كلما كانت الميزة أكبر كلما صعب على المنافسين مجاراتها، وكما هو الحال بالنسبة للمنتجات الجديدة التي تملك دورة حياة فإن للميزة التنافسية دورة حياة أيضا تميزها، حيث تبدأ هذه الدورة بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم تليها مرحلة التبي من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود حيث تعمل المؤسسات المنافسة على تقليد الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وتنتهي بمرحلة الضرورة أين تحتاج المؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك، ومنه سنتطرق إلى هذه المراحل من خلال:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> داسي وهيبه، مرجع سابق، ص168.

<sup>2</sup> بن جدو عليه، الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي-. رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2015، ص.ص(73-74).

### ● مرحلة التقديم:

تعد هذه المرحلة أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي. وتعرف الميزة مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تحض به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

### ● مرحلة التبني:

تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها، وتكون الوفرات هنا أقصى ما يمكن.

### ● مرحلة التقليد:

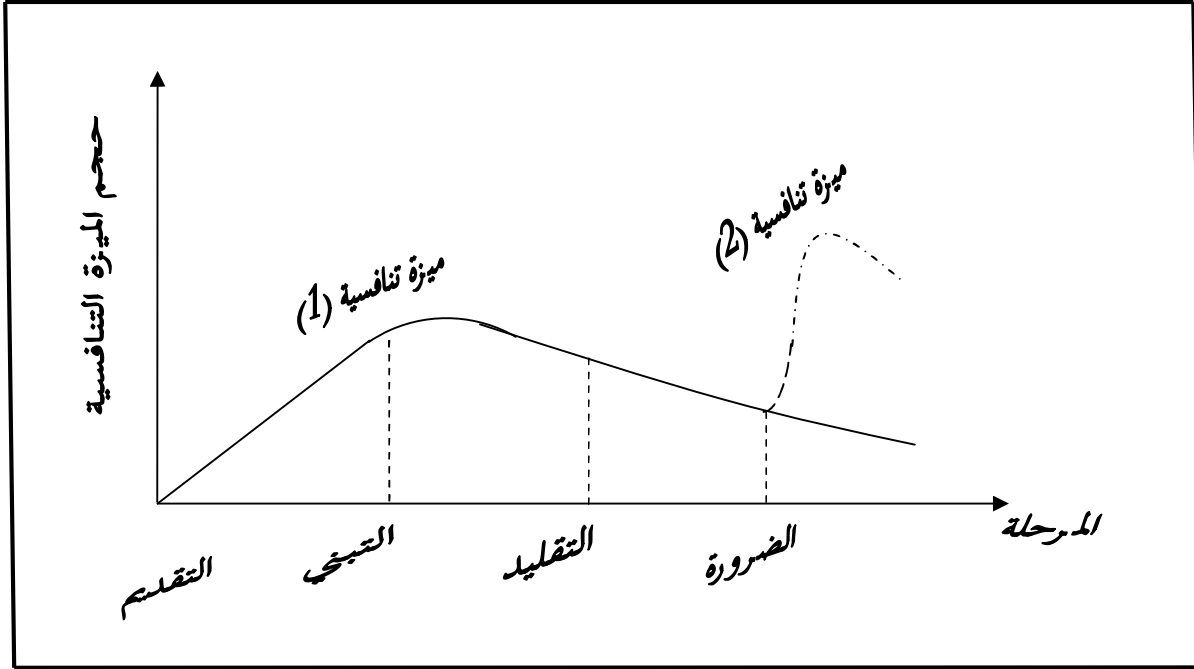
يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ومحاكاة ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفرات.

### ● مرحلة الضرورة:

تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد، ولا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، والتعرف على الوقت المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة، فللميزة التنافسية طبيعة ديناميكية يجعل أمر مراجعتها شيئا عاديا يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة.

والشكل الموالي سيوضح دورة حياة الميزة التنافسية :

الشكل رقم (04): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر : مقدود وهيبة، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة- دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة يومرداس، 2016، ص52.

2. نطاق الإشراف(السوق المستهدف):

وتعني هنا درجة توسع نشاطات وعمليات المؤسسة التي قد تكسبها مزايا تنافسية إضافية حقيقية، وذلك حسب حجم نشاطاتها أو الأسواق التي تستهدف المؤسسة الوصول إليها، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس يمكنها أن تؤثر على الميزة التنافسية وهي كالتالي:<sup>1</sup>

• نطاق القطاع السوقي:

يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة و العملاء الذين تم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

<sup>1</sup> حسان بويعاية، مرجع سابق، ص.ص(198-199).



### • النطاق الرئيسي:

ويعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء)، فالتكامل الرئيسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين، قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتيح درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.

### • النطاق الجغرافي:

يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم.

### • نطاق الصناعة:

ويعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

## المبحث الثاني: أساسيات الميزة التنافسية

تتزايد المنافسة بين المؤسسات بصفة مستمرة خصوصا عندما تنشط هذه الأخيرة في بيئة شديدة المنافسة، لذلك فهي مطالبة باليقظة المستمرة بإتباعها لإستراتيجيات واتخاذها لمعايير تحكم جودتها وفعاليتها، وهذا ما سنشير له في هذا المبحث.

### المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية أسباب تنميتها ومعايير الحكم على جودتها

#### الفرع الأول: مصادر الميزة التنافسية

من بين أهم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة ما يلي:

## 1. التكنولوجيا:

تعتبر التكنولوجيا عاملاً قوياً من عوامل تغيير القدرات التنافسية للمؤسسة، لأنها تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية والخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج، مما يجعل منها مصدراً متجدداً للميزة التنافسية.<sup>1</sup>

## 2. المعرفة:

تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، باعتبارها شرطاً أساسياً ضمن سياستها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمراً ضرورياً للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة، وبراءة الاختراع والعلامات التجارية المتميزة، ذلك أن العديد من المؤسسات تستثمر بشكل كبير في المعرفة، فهي تعمل على تأثير واستنساخ أفضل الممارسات بغية الوصول إلى استثمار حقيقي لرأس مالها الفكري، إلا أن الأمر يتطلب في البداية تحديد المشاكل المرتبطة بتطبيق المعرفة في المؤسسات، فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات.<sup>2</sup>

## 3. الجودة:

ويقصد بها قدرة المؤسسة على تحقيق جودة في منتجاتها وتخلق قيمة لدى زبائنهم، وتلبي حاجاتهم ورغباتهم مما يمكن المؤسسة في تخفيض تكاليفها ورفع أسعارها.<sup>3</sup>

## 4. الإبداع:

الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي، أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأساليب التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الإبداع مصدراً متجدداً للميزة التنافسية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق - تعلم من التجربة اليابانية. دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص 246.

<sup>2</sup> الأمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية - دراسة عينة: مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط. أطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017، ص 192.

<sup>3</sup> علائي مليكة، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ENICAB - رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2004، ص 87.

<sup>4</sup> الأمين حلموس، مرجع سابق، ص 192.

## 5. الموارد البشرية:

تعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي يركز عليها نشاط المؤسسة وأدائها، فلا يمكن تحقيق رسالتها وأهدافها بدون هذه الأخيرة، ويرتبط نجاح المؤسسات الحديثة في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الموارد البشرية العاملة بها، وقد أثبتت المستويات العليا من النجاح الذي حققتها بعض المؤسسات واكتساحها للأسواق على اختلاف مواقعها الجغرافي، الدور الكبير والفعال للمورد البشري في رفع وتحسين أدائها بما يحقق إنتاجية وجودة عاليتين تسمحان لها بمواجهة المنافسة من جهة ورضا العنصر البشري من جهة أخرى.<sup>1</sup>

كما أن هناك مصادر أخرى يجدر بنا ذكرها وهي:<sup>2</sup>

- المصادر الداخلية وتكون مرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية لإنتاج الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات... وغيرها، كذلك تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمتطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير... الخ.
- المصادر الخارجية وهي كثيرة ومتعددة و تشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها، مما يؤدي إلى إيجاد فرص ومميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة وتستفيد منها كظروف العرض والطلب على الموارد الأولية، المالية وغيرها، ويمكن للمؤسسة أن تبنى ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.

## الفرع الثاني: أسباب تنمية الميزة التنافسية وشروط فعاليتها:

## أولاً: أسباب تنمية الميزة التنافسية:

من بين الأسباب الرئيسية التي تجعل المؤسسة تحسن من ميزتها وتنمي أخرى جديدة نجد:<sup>3</sup>

## 1. ظهور تكنولوجيا جديدة: يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصاً جديدة في مجالات عديدة كتصميم المنتج

<sup>1</sup> زروخي فيروز، سكر كتنز، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات. مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 12-14 ديسمبر 2011، ص15.

<sup>2</sup> الأمين حلموس، مرجع سابق، ص193.

<sup>3</sup> محبوب مراد، دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة رياض للتمور بسكرة-. رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007، ص 50.

باستعمال الإعلام الآلي، طرق التسويق العصرية عبر الانترنت أو ما يسمى بالتسويق الإلكتروني.

2. ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها: عندما يقوم الزبائن بتنمية حاجات جديدة أو تغيير أولويات

الحاجات لديهم يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تظهر الحاجة إلى تنمية ميزة جديدة.

3. تغير تكاليف المدخلات: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغير جوهري في تكاليف المدخلات

مثلا: اليد العاملة، المواد الأولية، الآلات، الاتصالات، وسائل النقل... الخ.

4. التغير في القيود الحكومية: وتتمثل هذه التغيرات أساسا في طبيعة القيود الحكومية في مجالات: مواصفات

المنتج، حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق... الخ.

ثانيا: شروط فعالية الميزة التنافسية:

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون:<sup>1</sup>

✓ حاسمة أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين.

✓ يمكن الدفاع عنها خصوصا من تقليد المنافسين.

✓ مستمرة أي إمكانية استمرارها خلال الزمن.

وتتضمن هذه الشروط الثلاثة صلابة الميزة التنافسية لأن كل شرط منها مقرون بالآخر، حيث شرط الحسم مرتبط

بشروط الاستمرار وهذا الأخير مرتبط بشرط إمكانية الدفاع.

الفرع الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

وتتمثل في ما يلي:<sup>2</sup>

1. مصدر الميزة: من خلال هذا المعيار يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

• مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة، مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، حيث يسهل نسبيا

تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.

<sup>1</sup> الطيب داودي، مراد محبوب، مرجع سابق، ص 43 .

<sup>2</sup> رحيل آسية، مرجع سابق، ص.ص(54-55).

- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة، مثل تكنولوجيا العمليات، تميز المنتج (التميز والتفرد من خلال تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة)، السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تحويل أو تبديل مرتفعة... الخ.

وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها:

- يتطلب تحقيقها توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية، والعلاقات الوثيقة والوطيدة مع كبار العملاء.
- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية، التعلم المتخصص والبحوث والتطوير والتسويق.

## 2. عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة:

في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن فإنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً.

## 3. درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

يجب أن تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وهذا قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً، لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

المطلب الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس وسلسلة القيمة

الفرع الأول: الإستراتيجيات العامة للتنافس:

أكد porter على مجموعة من الإستراتيجيات التي من خلالها يمكن أن تحقق المؤسسة ميزة تنافسية وهي كالتالي:

### 1. إستراتيجية القيادة بالتكلفة:

حسب هذه الإستراتيجية تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها بحيث يمكنها بيع منتجاتها أو خدماتها بسعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين، بحيث يسمح لها بالحصول على حصة هامة في

السوق وتحقيق قدر كبير من الربح وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق الصناعة في انخفاض سعر البيع من خلال مجموعة من الطرق والسياسات الوظيفية أهمها:<sup>1</sup>

- تنمية قيم تنظيمية تركز أساسا على الاهتمام الواعي بالعاملين بشأن التكلفة، إذ يهدف العاملون بشكل أساسي إلى العمل على تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن.
- تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي تؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاجه.
- تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكاليف العالية كاستبدال العمليات اليدوية بعمليات آلية رخيصة الثمن.
- استخدام مواد أولية منخفضة السعر دون المساس بجودة المنتج.
- تخفيض تكاليف البحوث والتطوير والإعلان.

ومن أهم المشاكل التي يمكن أن تعترض هذه الإستراتيجية:

- تركيز المؤسسة على جانب واحد من جوانب التكلفة وإهمال الجوانب الأخرى.
- عدم فهم الإدارة للعوامل التي تؤثر على تكلفة الوحدة الواحدة.
- إغفال المؤسسة لقدرتها على تخفيض التكاليف من خلال أداء نشاط المشتريات بصورة أكثر فاعلية.
- لا توجد محاولات تخفيض تكاليف إلا من العمليات الحالية المستخدمة في المؤسسة.

## 2. إستراتيجية التمييز:<sup>2</sup>

إن هذه الإستراتيجية تجعل المنتج أو الخدمة متفرد للعمليات بحيث يكون ذلك المنتج أو تلك الخدمة ذو جاذبية تنافسية في الصناعة، فإستراتيجية التمييز هي إستراتيجية تنافسية موجهة لسوق كبير الحجم تنطوي على الابتكار والتطوير في المنتج على النحو الذي يتم إدراكه على أنه شيء فريد أو مميز. ومن أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية لفترة أطول نذكر:

- التمييز على أساس التفوق التقني.
- التمييز على أساس الجودة.

<sup>1</sup> الأمين حلموس، مرجع سابق، ص.ص(197-198).

<sup>2</sup> بوزناق عبد العني، مساهم الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية-دراسة حالة مؤسسة كوندور بيرج بوغريج- رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص اقتصاد صناعي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص.ص(68-69).

- التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.
  - التميز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه.
- وتبني المؤسسة ميزتها التنافسية اعتمادا على إستراتيجية التمييز من خلال عدة متطلبات وطرق تضمن خلق قيمة مؤثرة لدى العملاء، ومن أهم هذه الطرق:

- شراء مدخلات ذات نوعية عالية حتى ولو كانت مرتفعة السعر.
- تخصيص جزء مهم من الموارد المالية للبحث والتطوير والإبداع.
- الاهتمام بالموصفات والإضافات للمنتج والسيطرة عليه بصورة دقيقة.
- تصميم المنتج اعتمادا على بحوث مبدعة والتركيز على جودته عند تصميمه.
- تقديم خدمات ما بعد البيع والخدمات الفنية الأخرى، فضلا عن الاهتمام بنظام التسليم بحيث يكون بأسرع وقت.

ولكن تطبيق هذه الإستراتيجية يواجهه عدد من الصعوبات نذكر منها:

- فقدان المؤسسة لمكانتها التنافسية بسبب انتهاء حاجة العملاء لعامل التميز.
- ارتفاع التكاليف عند المبالغة والتمادي في التميز أحيانا.
- قدرة بعض المنافسين على تقليد المنتج المتميز بسهولة.
- محاولة بعض المؤسسات فرض أسعار عالية عند تمييز منتجاتها.

### 3. إستراتيجية التركيز:<sup>1</sup>

تتمثل الفكرة الأساسية لهذه الإستراتيجية في اختيار مجال تنافسي محدود داخل قطاع الصناعة الذي تعمل فيه المؤسسة ومن ثم استخدام مداخل تحقيق الميزة التنافسية، سواء المستندة على التكلفة أو التمييز وتركيز العمل فيها على ذلك القطاع، بهدف إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من العملاء.

ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:

<sup>1</sup> بوزناق عبد العني، مرجع سابق، ص.ص(69-70).

- تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.
- تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.
- التمييز والتكلفة الأقل معا.

ويرى كل من (Thompson and Strickland) أن إستراتيجية التركيز المرتكزة على التكلفة والتمييز تكون ملائمة للمؤسسة في ظل توفر الشروط التالية:

- أن يكون القطاع السوقي المستهدف كبيراً بالدرجة التي يمكن أن يحقق من خلالها الربح.
- أن تكون هناك احتمالية النمو مرتفعة للقطاع السوقي المستهدف.
- أن لا يكون القطاع السوقي المستهدف مجالاً حاسماً وهاماً لنجاح المنافسين.
- أن يكون لدى المؤسسة القابلية والموارد اللازمة للعمل بذلك القطاع بصورة فعالة.
- أن تكون المؤسسة قادرة على الدفاع على مصالحها أمام المنافسين من خلال التركيز على سمعتها وعلامتها التجارية أمام عملائها.

ومن أهم المخاطر التي تواجه تطبيق هذه الإستراتيجية نذكر:

- عندما يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو الطلب أو التغييرات التكنولوجية والتغيرات في أذواق المستهلكين.
- احتمال قدرة المؤسسات المنافسة من إيجاد وسائل فعالة للمنافسة على القطاع السوقي المستهدف.
- ظهور مؤسسات جديدة تتبع نفس الإستراتيجية على نفس أجزاء القطاع .
- إمكانية المنافسة من قبل المؤسسات التي تتبع إستراتيجية التمييز وذلك بطرح منتج يلي احتياجات العملاء.

### الفرع الثاني: سلسلة القيمة:

يعتبر مايكل بورتر أول من تطرق إلى مصطلح سلسلة القيمة في كتاب "الميزة التنافسية"، والتي يمكن تعريفها على أنها طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، ويمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التنافسية التي تحققها المؤسسة على منافسيها، وتتكون سلسلة القيمة مما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بن جدو عليه، مرجع سابق، ص.ص(92-93).



1. الأنشطة الرئيسية: وتمثل هذه الأنشطة فيما يلي:

- **الإمدادات الداخلية:** وهي أنشطة مرتبطة باستلام، تخزين، وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج، وتشمل مناولة المواد، المخازن، الرقابة على المخزون، المرجعيات إلى الموردين.
- **الإنتاج:** أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي، وتشمل التشغيل على الآلات، التجميع، التعبئة، صيانة الآلات، التسهيلات.
- **الإمدادات الخارجية:** وهي أنشطة مرتبطة بجمع، تخزين وتوزيع مادي للمنتج إلى الزبائن، وتشمل تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، العمليات الخاصة بالتسليم، تنفيذ وجدولة الطلبات.
- **التسويق والمبيعات:** هي أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج وتشمل خدمات التركيب، الإصلاح، التدريب، قطع الغيار والأجزاء، تعديل المنتج.

2. الأنشطة الداعمة: وتشمل هذه الأنشطة ما يلي:

- **البنية الأساسية للمؤسسة:** تشمل أنشطة الإدارة العامة، المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل، التخطيط الإستراتيجي، وكل الأنشطة المساعدة والأساسية لتشغيل سلسلة القيمة ككل.
- **إدارة الموارد البشرية:** هي أنشطة ضرورية لضمان الاختيار، التدريب وتنمية الأفراد، وتشمل كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية والذي يسمح باتساع مجال أنشطة إدارة الموارد البشرية.
- **تنمية التكنولوجيا:** أنشطة تتعلق بتصميم المنتج وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة، وتشمل المعرفة الفنية والإجراءات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل سلسلة القيمة.
- **التمويل (الشراء):** هي أنشطة تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوب شرائها سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات، والشكل الموالى يوضح نموذج سلسلة القيمة:

الشكل رقم ( 05 ) : نموذج سلسلة القيمة



المصدر: بن جدو علي، مرجع سابق، ص 93.

### المبحث الثالث: إدارة المواهب والميزة التنافسية

إن أحد أهم أهداف المؤسسة هو تعزيز الكفاءة والفعالية، والتي يمكن أن تؤدي مع مرور الوقت إلى النجاح التنظيمي وتميز المؤسسة، وهذا من خلال جملة من الممارسات، ولعل أهمها إدارة المواهب، لما لها من أثر كبير على القدرة التنافسية للمؤسسة، إذ تستطيع هذه الأخيرة من خلالها تحسين أدائها و ضمان تميزها على المدى الطويل، ولتوضيح هذه العلاقة أكثر نتطرق إلى ما يلي:

#### المطلب الأول: أثر استقطاب المواهب في تحقيق ميزة تنافسية.

يقع على عاتق إدارة المواهب مسؤولية استقطاب وجذب أحسن المواهب، إذ تسمح هذه العملية للمؤسسة بالحصول على أفضل الكفاءات الموجودة سواء داخل المؤسسة أو خارجها بما يضمن لها تحقيق أهدافها خاصة وأن عملية الجذب ترتبط ارتباطا وثيقا بالعلامة التجارية، إذ يجب على المؤسسة بناء علامة تجارية ومكانة جيدة من أجل جذب العمالة

إليها،<sup>1</sup> وتوفير بيئة راقية يرغب الناس في الانتماء إليها<sup>2</sup>، وكذا بناء سمعة قوية ومميزة لها في سوق العمل لكي تتمكن من مواجهة المنافسة الشديدة من أجل المواهب، فضلا عن إتباع المبادئ الأخلاقية في كل مرحلة من مراحل الاستقطاب<sup>3</sup>، وأيضا الأخذ بأهم العوامل الجاذبة لأفضل المواهب داخل المؤسسة من إمكانية التقدم في مسار الوظيفة، المنافع والتعويضات، ربط الرواتب بالأداء، فرص التدريب والتطوير<sup>4</sup>... وهذا باستخدام أساليب وتقنيات مختلفة تعكس ثقافة وقيمة المؤسسة بعينها<sup>5</sup>، وهنا ينبغي على المؤسسة تفهم دوافع ورغبات الشخص الموهوب قبل جذبها إليها، لأنها إذا فهمت هذه الدوافع تستطيع بجدارة أن تدير طاقة الإبداع لديه، وبذلك تتمكن من تحفيزه لكي يقدم أفضل ما عنده من مهارات تحقق التميز للمؤسسة.<sup>6</sup>

وعليه يمكن القول أنه كلما كانت سمعة المؤسسة ومكانتها عالية ومرموقة كلما كانت عملية الجذب فعالة أكثر موفرة بذلك الموهبة التي تقبل التغيير، والتي تتلاءم مع ثقافة ونشاط المؤسسة وإستراتيجيتها والقادرة على أداء المهام القيادية والتي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية.

### المطلب الثاني: أثر تنمية المواهب في تحقيق ميزة تنافسية.

إن عملية تنمية الموهبة أو عملية تحسين تعلم أداء العاملين هي جزء جوهري من إدارة المواهب في المؤسسات<sup>7</sup>، إذ أنه ليس كافيا أن تستقطب موظفين ذوي مواهب عالية جدا، وتتوقع بقاء مهارات هؤلاء الأفراد طوال مدة توظيفهم داخل المؤسسة، بل يجب على هذه الأخيرة أن تعتمد على عمليتي التطوير والتدريب والذي ينبغي أن يحدث في كل مستويات

<sup>1</sup> زكية مقرري، نعيمة بجياوي، أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية- وحدة منعة (باتنة)، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 7، العدد 23، جامعة البصرة- العراق، 2014، ص 179.

<sup>2</sup> Kelvin. AMoturi, **Talent Management A source of compétitive Adventege for Kenya Data Networks LTD**, A research Project supnitted in partial Fulfilment of the requirements for the award of the degree of Master of Business Administration of the university of Nairobi, 2013, p22 .

<sup>3</sup> عمر اوي سمية، خير الدين جمعة، حسيني ابتسام، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب بالمؤسسة، المجلة الاقتصادية المالية البنكية وإدارة الأعمال، العدد 7، جامعة بسكرة، 2018، ص 255.

<sup>4</sup> إياد أحمد عبد اله أبو سحلوب، سامي أبو الروس، مستوى تطبيق النظام المتكامل لإدارة المواهب حسب معايير معهد IBM لدراسات قيمة العمل- دراسة حالة الجهاز الحكومي الفلسطيني في قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، 2016، ص 32.

<sup>5</sup> Louafi khaled, Agti djouhara, **The Influene of internal marketing on talents management and through employer branding**, journal of laws and Human science, N 35(2), University djelfa, 2018, p455.

<sup>6</sup> إياد أحمد عبد الله أبو سحلوب، سامي أبو الروس، مرجع سابق، ص 34.

<sup>7</sup> أريج سعيد خليل، تأثير أبعاد إدارة الموهبة في إدارة التميز - بحث تحليلي لعينة من شركات وزارة الصناعة في بغداد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 3، بغداد- جمهورية العراق، 2014، ص 114..

المؤسسة<sup>1</sup>، خاصة وأن برامج تدريب الموهوبين تعتبر أحد أهم ممارسات تطوير قدرات ومهارات الأفراد ووسيلة مهمة لكشف وصقل المواهب التي لم تكن ظاهرة من قبل<sup>2</sup>، وكذا منح الفرصة للأفراد الموهوبين لتطوير مجالات تفوقهم وتحسين أدائهم الكلي<sup>3</sup> عن طريق التدريب الشامل والترقية من الداخل، دفع الأجور على أساس الموهبة، جعل الموظف الموهوب مسؤولاً، وأن لا يقتصر عمله في مجال واحد ومحاولة تحقيق التوازن بين قطاعات المؤسسة في إدارة المواهب، وكذا استثمار المواهب بشكل مستمر<sup>4</sup>، مما يؤدي إلى تقوية حافزهم وتطوير وظائفهم في الوقت نفسه وتقوية مهارات الأفراد الموهوبين ومساعدتهم على كسب قدرات جديدة<sup>5</sup>، بالإضافة إلى الابتعاد عن مجرد النظر إلى تطوير نقاط ضعف العامل بل يجب أن تحدد المؤسسة ما يجعل موظفيها يعمل بأفضل ما لديهم من قدرات.

لذا فإن الفائدة التي تجنيها المؤسسة من تدريب وتطوير المواهب لا تهدف فقط إلى إزالة القصور في أدائهم أو زيادة الإنتاجية فحسب، ولكنها تسعى إلى أكثر من ذلك وهي تحقيق التميز وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة<sup>6</sup>، وحتى يتحقق يتحقق ذلك عليها القيام بفحص دقيق من الداخل لتحديد نوعية المواهب التي تمتلكها فعلاً وتحديد من هي التي تحقق التميز للمؤسسة، وهذا يلزمه إنشاء قنوات اتصال فعالة بين الأقسام المختلفة للمساعدة في تنفيذ خطوات تنمية المواهب<sup>7</sup>.

وبالتالي على المؤسسة توفير بيئة تطوير وتدريب كفيلة بمساعدة الأفراد على إظهار قدراتهم الكامنة والعمل على الاستفادة منها إلى أقصى حد، لأن الإخفاق في عملية تزويد الموهوبين بالتدريب الكافي قد يعرض المؤسسة إلى خطر خسارة الموهبة ومن ثمة عدم تحقيق ميزة تنافسية.

### المطلب الثالث: أثر الاحتفاظ بالمواهب في تحقيق ميزة تنافسية

تعتبر عملية الاحتفاظ بالموهبة المؤشر الرئيسي على قوة هوية المؤسسة، إذ يهدف هذه العملية إلى اتخاذ تدابير لتشجيع الموظفين على البقاء في المؤسسة لفترة زمنية قصوى، وهنا تحاول المؤسسة المحافظة عليهم من خطر ذهابهم إلى منظمات

<sup>1</sup> هاشم فوزي العبادي، إدارة الموهبة في منظمات الأعمال - رؤى ونماذج مقترحة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة - جمهورية العراق، 2012، ص.ص(29-30).

<sup>2</sup> مقدود وهيب، إدارة المواهب.. الاستثمار الأمثل لمنظمات القرن الحادي والعشرين، مجلة البحوث والدراسات العلمية، العدد9، الجزء2، جامعة بجلي فارس المدية، 2015، ص98.

<sup>3</sup> عمراوي سمية، خير الدين جمعة، حسيني ابتسام، مرجع سابق، ص256.

<sup>4</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، 2012، ص45.

<sup>5</sup> عمراوي سمية، خير الدين جمعة، حسيني ابتسام، مرجع سابق، ص256.

<sup>6</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص.ص(22-23).

<sup>7</sup> إياح أحمد عبد الله أبو سحلوب، سامي أبو الروس، مرجع سابق، ص31.

أخرى تعمل على جذب أفضل الأفراد خاصة تلك الموجودة عند منافسيهم، ويكون ذلك بتوفير بيئة عمل مناسبة لهم، والتي تشجعهم على البقاء<sup>1</sup>، توفير نظم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة وتشجيعهم على الإبداع والأفكار الجديدة<sup>2</sup>، وكذا الحرص على تقديم حوافز معنوية ومادية على شكل رواتب وأجور مالية مغرية ومكافآت سخية<sup>3</sup>، وهذا لما لها من أثر مهم على اتجاهات وسلوك الأفراد الموهوبين في المؤسسة، ومدى ولائهم ورغبتهم بالاستمرار في العمل<sup>4</sup> ورفع معنوياتهم معنوياتهم ودفعهم للقيام بأعمالهم وأدوارهم على أكمل وجه. وعليه ينبغي التمسك ب هؤلاء الأفراد الموهوبين الأساسيين، فهم الذين يقودون المؤسسة للنجاح في المستقبل والذي لا تقدر على تضييعهم، فتكلفة استبدال الموظف المريح للمؤسسة والذي يضيف لها قيمة تعد مكلفة جدا.

وبالتالي يمكن القول أن الحوافز والمكافآت تضمن الحصول على المواهب والمهارات المتميزة للموظفين الموهوبين، ويجدر بالمؤسسة تقديم عوائد لموظفيها تفوق ما يقدمه المنافسون بهدف الحفاظ على مواهبها والعمل على الاستفادة منها، الأمر الذي يعزز مكانة المؤسسة ويرفع طاقتها الإنتاجية وأدائها ويكسبها مزايا تنافسية بعجز عنها المنافسون.

<sup>1</sup> مقدود وهيبه، إدارة المواهب.. الاستثمار الأمثل لمنظمات القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص11.

<sup>2</sup> بوجان عادل، محمد قريشي، الأصول الملموسة مصدر جوهرى للميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، العدد7، جامعة بسكرة، 2018، ص180.

<sup>3</sup> بوقرة رابح، بن سالم أمال، مرجع سابق، ص34.

<sup>4</sup> عمراوي سمية، خير الدين جمعة، حسيني ابتسام، مرجع سابق، ص256.

## خلاصة الفصل:

نلاحظ من خلال هذا الفصل أن للميزة التنافسية أهمية بالغة في حياة المؤسسات، لما توفره من ارتفاع للعوائد وضمان مداخيل أفضل وكذا ازدياد القدرات والكفاءات سواء المادية أو البشرية. إذ تسعى كل مؤسسة إلى اكتساب ميزة تنافسية دائمة لها خصائص فريدة ومتميزة مثل: النسبية، ذات مصدر داخلي، طويلة الأمد وصعبة التقليد....، والحصول عليها من مصادر مختلفة مثل: التكنولوجيا، المعرفة، الإبداع والجودة، وكذا المورد البشري الذي يعد المصدر الأساسي لها.

كما تعمل على تنميتها بهدف ضمان إمكانية الحصول على الحصة السوقية الأفضل، خلق فرص تسويقية جديدة، دخول مجال تنافسي جديد، إضافة إلى تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها...، وكذا الحكم على جودة هذه الميزة من خلال: مصدر الميزة في حد ذاته، عدد المصادر التي تمتلكها المؤسسة، وكذا درجة التحسين والتجديد المستمر في الميزة.

وتتبع المؤسسة العديد من الإستراتيجيات الرامية إلى تحقيق ميزة تنافسية أهمها: إستراتيجية القيادة بالتكلفة، إستراتيجية التميز، وكذا إستراتيجية التركيز.. كل هذا بما يخدم أهداف المؤسسة الراغبة في الوصول إليها.

ونتيجة لزيادة الاهتمام بالميزة التنافسية وكيفية الحصول عليها تم ربطها بإدارة المواهب لما لها من تأثير واضح عليها، فعملية إدارة المواهب تعمل على تحسين أداء المؤسسة وزيادة فعاليتها من خلال جذب أهم وأحسن الكفاءات والعمل على تنميتها وتطويرها والحفاظة عليها والاستفادة منها، وهذا ما تم الإشارة إليه في هذا الفصل وفق ثلاث عمليات رئيسية (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، والتي من شأنها التأثير إيجابيا على الأفراد وبالتالي ضمان رضاهم وولائهم ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية.

وحتى نتعرف أكثر على أثر هذه العمليات الثلاث على الميزة التنافسية، سنحاول القيام في الفصل الموالي بدراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - بسكرة.

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بإدارة المواهب والميزة التنافسية في المؤسسات، سنحاول أن ندعم هذه الدراسة بالجانب التطبيقي بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - بسكرة-، وذلك بالتطرق إلى المباحث التالية كآتي:

المبحث الأول سنتطرق فيه إلى تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - بسكرة- من تعريف ونشأة في المطلب الأول، إبراز التزامات وأهداف المؤسسة في المطلب الثاني، أما المطلب الثالث سنوضح فيه الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

في المبحث الثاني سنشير فيه إلى الإطار المنهجي للبحث من خلال أربع مطالب: سنشير في الأول إلى منهج البحث أما الثاني سنتطرق فيه إلى مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها والخصائص الشخصية، وفي المطلب الثالث نشير إلى مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة، بالإضافة إلى صدق وثبات أداة البحث في المطلب الرابع .

وفيما يخص المبحث الثالث سنتناول فيه عرض الدراسة وتحليلها واختبار فرضيات حيث نتطرق فيه إلى تحليل فقرات إدارة المواهب، وكذا تحليل فقرات الميزة التنافسية، كما نبين قوة العلاقة بين المتغيرين، وأخيرا اختبار وتفسير الفرضيات وتحليلها.

## المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - بسكرة-

في هذا المبحث سنحاول الإلمام قدر الإمكان بكل ما يتعلق بالمؤسسة محل الدراسة

## المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - بسكرة-

هي فرع من فروع مجمع إتصالات الجزائر المؤسسة العمومية التي تم إنشائها كمتعامل عمومي في الإتصالات في إطار الإصلاحات التي إنتهجتها الحكومة بموجب القانون 03-2000 والمؤرخ في 05 أوت 2000، والرامية إلى فتح قطاع البريد والإتصالات السلكية واللاسلكية لتصبح شركة عمومية ذات أسهم (SPA)، بعدما كانت إدارة تابعة لوزارة البريد والمواصلات، وبغرض تكييف هذه المؤسسة مع إنفتاح السوق وتحديات المنافسة فقد تفرع عنها ثلاثة فروع، كان من بينها مؤسسة موبيليس "ATM".<sup>1</sup>

وقد تم إنشاء مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس "ATM" في أوت 2003 كفرع من إتصالات الجزائر، إلا أن نشاطها التجاري بدأ بصفة رسمية في جانفي 2004 في شكل مؤسسة إقتصادية عمومية ذات أسهم برأس مال يقدر ب 100,000,000 دج، موزعة على 1000 سهم بقيمة 100,000 دج لكل سهم. تعرض على زبائنها شبكة واسعة من الخدمات وبجودة عالية وتحتل مكانة مرموقة في مجال الإتصالات في الجزائر بإعتبارها المتعامل الأول في مجال الإتصال، ونشير إلى أن "موبيليس" هو الإسم التجاري للمؤسسة، فهي مؤسسة خدمية هدفها الربح وتخضع للقانون التجاري.

وحرصا من المؤسسة على التطور والتقدم لجأت إلى الشراكة الأجنبية، حيث قامت بإجراء عقود شراكة مع كبريات الشركات في عالم الأعمال من أجل تطوير وجلب التكنولوجيات الحديثة، وأهم هذه الشركات أريكسون السويدية (ERICSSON) وهواوي (HUAWEI) الصينية... وبذلك تطورت المؤسسة تطورا ملحوظا منذ التقسيم الأخير في المؤسسة الأم، حيث أصبحت تعرف جيدا معنى التقدم التكنولوجي.

وتجدر الإشارة إلى أن مؤسسة "ATM" تمتلك 08 مديريات جهوية عبر كامل القطر الجزائري، وهذه المراكز هي

كالتالي:

- ✓ المديرية العامة للوسط الجزائري،
- ✓ المديرية الجهوية لناحية ورقلة،
- ✓ المديرية الجهوية لناحية سطيف،

<sup>1</sup> بوبكر ياسين، معمر قاوي، دراسة تطبيقية حول أثر عناصر المزاخمة في القطاع الصناعي على جودة الخدمة - دراسة حالة خدمة أوريدو الجزائر -، مجلة إقتصاديات المال و الأعمال، المجلد 1، العدد 1، جامعة ميلة الجزائر، 2017، ص 138.



✓ المديرية الجهوية لناحية قسنطينة،

✓ المديرية الجهوية لناحية عنابة،

✓ المديرية الجهوية لناحية الشلف،

✓ المديرية الجهوية لناحية وهران،

✓ المديرية الجهوية لناحية بشار.

حيث تتبع هذه المديريات 52 وكالة تجارية.

كما تتبنى المؤسسة مجموعة من القيم من بينها: الجودة، التضامن، روح الفريق، الشفافية وغيرها من القيم الأخرى التي تساهم في بناء شخصية المؤسسة.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: التزامات وأهداف مؤسسة موبيليس - بسكرة-**

للمؤسسة التزامات وأهداف عديدة نذكر منها:<sup>2</sup>

**الفرع الأول: التزامات مؤسسة موبيليس - بسكرة -**

✓ وضع شبكة ذات جودة عالية في متناول المشتركين

✓ ضمان وصول المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة

✓ إقترح عروض واضحة، بسيطة وشفافة

✓ التحسين المستمر للمنتجات، الخدمات، والتكنولوجيات المستعملة

✓ الإصغاء المستمر للمشاركين والإستجابة السريعة لشكاويهم

✓ الإبداع المستمر من خلال الإعتماد على آخر التكنولوجيات، والتكيف الشبكة والخدمات مع حاجيات مجتمع

المعلومات

✓ التطوير، التجديد، والوفاء بالعهود.

**الفرع الثاني: أهداف مؤسسة موبيليس - بسكرة-**

تسعى المؤسسة إلى:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عادل بوعافية، هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة موبيليس للهاتف النقال خلال الفترة (2001-2009)

رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص إقتصاد صناعي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2017، ص 173.

<sup>2</sup> المرجع السابق نفسة، ص.ص(173-174).

<sup>3</sup> [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz), data de consultation, 21-5-2019.

✓ تقديم أحسن الخدمات.

✓ التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم.

✓ الإبداع.

✓ التقديم الجيد للخدمات بما يتماشى والتطورات التكنولوجية وهذا ما مكنها من تحقيق أرقام مهمة وتوصلها في وقت قصير إلى ضم 20 مليون مشترك.

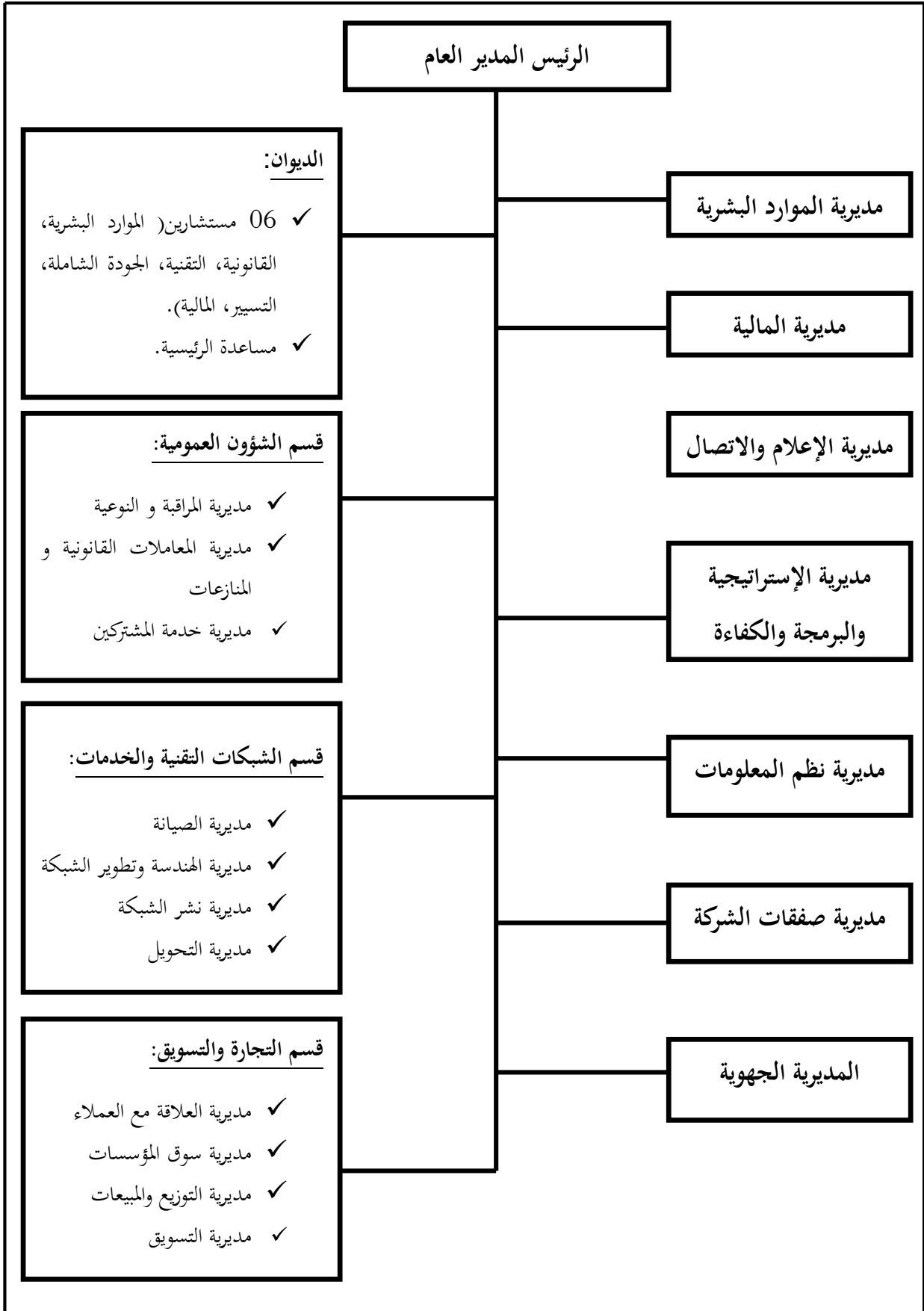
وباختيارها وتبنيها لسياسة التغيير والإبداع فهي تعمل دوما على عكس صورة إيجابية وهذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشاركين جد ناجعة، بالإضافة إلى التنوع والإبداع الدائم وتطوير لعروضها ولخدماتها المختلفة: خدمة قوسطو، خدمة سكلني، خدمة الرسائل المصورة والصوتية MMS ، خدمة 3G ، GPRS....، إضافة إلى كل خدمات التعبئة الالكترونية: أرسلني، راسيمو، رصيدي، بطاقة التعبئة الخاصة بالمكالمات الدولية لمشاركي الدفع المسبق.

ونشير إلى أن مؤسسة موبيليس أصبحت تفرض نفسها اليوم كشركة حيوية، مبدعة، وفيه وشفافة في محيط جد تنافسي وسليم أساسه ومفتاح نجاحه يكمن في الجدية والمصداقية بالإضافة إلى الاتصال المباشر.

**المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - بسكرة-**

يعبر الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة على الأقسام والوحدات المكونة لهذه لها وكذا المهام الموكلة لأي قسم ، وعليه نوضح في الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس (mobilis):

**الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس - بسكرة-**



المصدر: وثائق المؤسسة

يتضح لنا من خلال الشكل أعلاه أن المؤسسة تشتمل على مجموعة من الأقسام والمديريات بالإضافة إلى ديوان مرتبطة بشكل مباشر بالمدير العام، وتمثل في:<sup>1</sup>

#### • قسم الأعمال العامة:

يهتم بجميع العمليات المتعلقة بالمشتريات والتموين، وكذا متابعة تأهيل الموارد البشرية والمتعلقة بها من تكوين وأجور وغير ذلك، هذا بالإضافة إلى مديرية المعاملات القانونية وحل النزاعات سواء المتعلقة منها بالعمال أو العملاء.

#### • قسم الشبكات التقنية والخدمات:

يهتم هذا القسم بكل جميع المشاكل التقنية المرتبطة بالشبكة وضمان الاستغلال الجيد لها، كما يهتم بتطوير الشبكة عن طريق إدخال تكنولوجيات حديثة والاعتماد على آخر التجهيزات في عالم المعلومات والاتصال، بالإضافة إلى العمل على توسيع نطاق تغطية الشبكة عبر كامل التراب الوطني.

#### • قسم التجارة والتسويق:

وهو أهم أقسام مؤسسة "ATM"، حيث يهتم بالعملاء من خلال توطيد الصلة بهم وكسب ثقتهم وذلك من خلال متابعة قضاياهم والعمل على معالجة مشاكلهم، كما يهتم بضمان إيصال المنتجات والخدمات لمختلف نقاط البيع المنتشرة عبر كافة التراب الوطني، هذا بالإضافة إلى الاهتمام ومتابعة مختلف العقود والعمليات التي تبرمها المؤسسة مع غيرها من المؤسسات باعتبار هذه الأخيرة زبون عند المؤسسة.

#### • مديرية الموارد البشرية:

هي مديرية مكلفة أساسا بتطوير نظم تسيير الموارد البشرية وتحديد السياسات والأساليب المتبعة في الأجور وترقية العمال، كما تهتم بتكوين وتأهيل العمال والإطارات بشكل مستمر حسب متطلبات المؤسسة، والتعريف بسياسات التسيير من خلال التوجيهات الإستراتيجية للمديرة العامة وضمان إنجازها.

#### • مديرية المالية والمحاسبة:

ويقع على عاتق هذه المديرية تسيير خزينة المؤسسة وجميع العمليات المالية الخاصة بها، مثل: إعداد تقارير خاصة بالوضع المالية للمؤسسة ومتابعة العمليات الجبائية... الخ.

<sup>1</sup> بناءا على وثائق المؤسسة.

- **مديرية الإعلام والاتصال:**

إذ أن العلامة التجارية للمؤسسة من أهم العوامل في عملية بناء الثقة والولاء بينها وبين عملائها، لذلك سعت المؤسسة من خلال هذه المديرية إلى تحسين صورتها لدى العملاء بشتى الوسائل المتاحة كالتلفزة والراديو، الصحف والملحقات إلى غير ذلك من الوسائل.

- **مديرية الإستراتيجية والبرمجة والكفاءة:**

تهتم هذه المديرية بالشؤون الإستراتيجية والسياسات المستقبلية كما تهتم أيضا بمتابعة باقي الأقسام ومراقبة مدى تحقيقها للأهداف الإستراتيجية المخططة، وتتميز هذه المديرية بالمرونة في اتخاذ قراراتها وذلك حسب ما تمليه ظروف السوق أو سير العمليات داخل المؤسسة.

- **مديرية نظم المعلومات:**

هذه المديرية تشرف على الأنظمة المعلوماتية في المؤسسة، وتعمل على تزويد المصالح الأخرى بالمعلومات والبيانات وهي تتمتع بالاستقلالية والمرونة ما يمكنها من العمل على ضمان نقل المعلومات إلى الشركاء والعملاء على حد سواء، وذلك من خلال جمع المعلومات وضمان توصيلها إلى الجهات المعنية.

- **مديرية صفقات الشركة:**

وهي تهتم بمختلف صفقات المؤسسة وكذا عقود الشراكة أو العقود المبرمة مع الشركات الأخرى.

- **المديريات الجهوية:**

من أجل ضمان تعميم خدماتها عبر كافة أرجاء الوطن، تم إنشاء ثماني مديريات جهوية لمؤسسة موبيليس في كل من: الوسط، قسنطينة، سطيف، عنابة، شلف، وهران، بشار و ورقلة.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث

سنتطرق في هذا المبحث إلى مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية، مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة، صدق وثبات أدوات البحث.

#### المطلب الأول: منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي، حيث يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل

الظاهرة المدروسة، أين يهدف البحث إلى دراسة أبعاد إدارة المواهب وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - بسكرة.

### الفرع الأول: طرق جمع البيانات

حيث اعتمد هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

#### 1. البيانات الأولية

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Spss.V23 (Statistical package for Social Science) الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

#### 2. البيانات الثانوية

تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية والمجلات والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال بحثنا الحالي.

### المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية

#### الفرع الأول: مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - بسكرة-، حيث أن مجتمع البحث قد بلغ (52) موظف، عينة البحث أخذت بشكل عشوائي من كل المستويات التنظيمية، أين قمنا بمسح شامل بتوزيع الاستمارات على الكل واسترجاع ما مقداره 36 استمارة قابلة للتحليل الإحصائي، وذلك عبر زيارات ميدانية.

#### الفرع الثاني: الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص الشخصية والوظيفية

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغيرات الشخصية والوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	24
	أنثى	12
المجموع	36	100%
العمر	أقل من 30 سنة	0
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	22
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	14
	أكثر من 50 سنة	0
المجموع	36	100%
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	0
	تقني سامي	6
	ليسانس	18
	ماستر أو مهندس	10
	دراسات عليا	2
المجموع	36	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	6
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	4
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	26
	من 15 سنة فأكثر	0
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23

يظهر من خلال الجدول رقم (02) أن غالبية الباحثين كانوا ذكور، حيث بلغت نسبتهم (66,7%)، في حين بلغت نسبة الإناث (33,3%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وهذا يعود لطبيعة العمل داخل المؤسسة.

وبالنسبة للعمر فيتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (30 سنة و40 سنة)، وذلك بنسبة (61,1%)، في حين أن نسبة (38,9%) تخص الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (40 سنة و50 سنة)، كما نلاحظ أيضا أن النسبة كانت معدومة داخل المؤسسة (0,0%) فيما يخص الأفراد التي كانت أعمارهم أقل من 30 سنة وأكثر من 50 سنة، وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بالفئة العمرية الشابة.

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فنجد أن أغلبية العينة من مستوى جامعي، حيث بلغت نسبة الحاصلين على شهادة ليسانس (50,0%) مقابل (27,8%) من حملة شهادة ماستر أو مهندس، في حين كانت نسبة حاملي شهادة تقني سامي (16,7%) تليها نسبة (5,6%) تخص حملة شهادة دراسات عليا، أما الذين لديهم مستوى ثانوي فأقل فقدرت نسبتهم ب (00,0%) وهي نسبة معدومة في المؤسسة.

وفيما يخص سنوات الخبرة لدى المبحوثين فنلاحظ أن نسبة (72,2%) من الأفراد تتراوح خبرتهم ما بين (10 سنوات إلى 15 سنة)، و (16,7%) كانت خبرتهم (أقل من 5 سنوات)، في حين أن نسبة (11,1%) من المبحوثين تراوحت خبرتهم ما بين (5 سنوات إلى 10 سنوات)، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد كانت نسبتهم معدومة (00,0%) بالمؤسسة، وهذا ما يتماشى و طبيعة المؤسسة مع متغير السن.

### المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

#### الفرع الأول: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

تمثل الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الإستبانة على النحو التالي:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد و تعديل وحذف ما يلزم.
- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى 3 محاور كما يلي: (انظر الملحق رقم 02)

**المحور الأول:** البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من (4) فقرات.

**المحور الثاني:** خاص بإدارة المواهب وأبعادها المختلفة وتتضمن (21) عبارة، حيث قسمت إلى: (07) عبارات لاستقطاب المواهب، (08) عبارات لتنمية المواهب، (06) عبارات للاحتفاظ بالمواهب.

**والمحور الثالث** خاص بمتغير الميزة التنافسية و يتضمن (26) عبارة، بحيث بلغ عدد عبارات بعد التكلفة (6) عبارات، وبعد الجودة (9) عبارات، في حين بلغ عدد عبارات بعد المرونة (6) عبارات، وبعد التسليم (5) عبارات.



وقد تم اعتماد مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) والذي يدعى بسلم ليكارت بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة مرتفعة.

### الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V23) والمتمثلة في:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث

وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2. تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): للتأكد من صلاحية النموذج للانحدار.

3. تحليل الانحدار البسيط (Multiple Regression): وذلك لاختبار أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة

الآتية: استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب على المتغير التابع وهو الميزة التنافسية.

4. اختبار معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).

5. معامل الثبات "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Cefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

6. معامل الارتباط لقياس الصدق الذاتي لأداة البحث.

7. معامل الارتباط بيرسون للتحقق من قوة العلاقة بين المتغيرين.

المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة البحث واختبار التوزيع الطبيعي

### الفرع الأول: ثبات الأداة:

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ" "coefficient alpha" "cronbach's"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (03): نتائج معاملات الثبات والصدق

معامل الصدق	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	عدد العبارات	المحاور
0,948	0,899	7	استقطاب المواهب
0,950	0,903	8	تنمية المواهب
0,974	0,950	6	الاحتفاظ بالمواهب
0,979	0,960	21	المجموع
0,950	0,903	5	التكلفة
0,967	0,937	9	الجودة
0,914	0,836	6	المرونة
0,857	0,735	5	التسليم
0,978	0,957	26	المجموع
0,983	0,967	47	جميع العبارات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23

من خلال الجدول رقم (03) يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" بلغت قيمته (0,967) وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" (0,960) بالنسبة لعبارات محور إدارة المواهب، في المقابل ما قيمته (0,957) بالنسبة لعبارات محور الميزة التنافسية، وهو ما يدل على أن الاستمارة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادة مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

### الفرع الثاني: صدق أداة البحث

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث تم دراسة أنواع من الصدق:

### 1. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، ثم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في مجال الإدارة، الذين يعملون في جامعة بسكرة (أنظر الملحق رقم 01)، وطلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها، وتنوع محتواها وتقوم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما. كما قامت الطالبة بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وأجريت التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث. وقد اعتبرت أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة وبذلك اعتبرت أن الاستمارة صالحة لقياس ما وضعت له.

## 2. صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (03) وقد بلغ معامل الصدق الكلي، الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ما قيمته (0,983)، وهو يدل على صدق أداة الدراسة، هذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور إدارة المواهب، حيث بلغت قيمتها (0,979) في مقابل (0,978) كمعامل صدق لعبارات محور الميزة التنافسية.

## 3. الصدق الذاتي: ( صدق الاتساق الداخلي)

قامت الطالبة بحساب معامل الارتباط (pearson) بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والبعد الذي تنتمي إليه، والجدول الموالية تبين معاملات الارتباط عند مستوى دلالة (0,01) فأقل، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كان للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق الذاتي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة (50%) وآخرون يقدرون النسبة بـ (70%)، وأي شرط تحقق بالنسبة لفقرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله. وهو ما يمكن توضيحه في الجداول التالية:

الجدول رقم(04): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد استقطاب المواهب.

الإحصائيات		البعـد الفقرات
0,614** 0,000 36	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 1
0,588** 0,000 36	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 2
0,906** 0,000 36	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 3
0,894** 0,000 36	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 4
0,896** 0,000 36	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 5
0,743** 0,000 36	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 6
0,870** 0,000 36	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 7

\*\* مستوى الدلالة 1%. المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج

SPSSV23 \* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعـد تراوحت بين 58,8% و 90,6% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد استقطاب المواهب.

الجدول رقم (05): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد تنمية المواهب.

الإحصائيات		البعد الفقرات
0,730** 0,000 36	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 1
0,733** 0,000 36	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 2
0,731** 0,000 36	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 3
0,773** 0,000 36	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 4
0,821** 0,000 36	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 5
0,784** 0,000 36	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 6
0,866** 0,000 36	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 7
0,787** 0,000 36	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 8

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSSV23

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 73,0% و 86,6% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد تنمية المواهب.

الجدول رقم(06): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الاحتفاظ بالمواهب

الإحصائيات		البعد الفقرات
0,810**	معامل بيرسون	الفقرة 1
0,000	مستوى الدلالة	
36	حجم العينة	
0,907**	معامل بيرسون	الفقرة 2
0,000	مستوى الدلالة	
36	حجم العينة	
0,913**	معامل بيرسون	الفقرة 3
0,000	مستوى الدلالة	
36	حجم العينة	
0,941**	معامل بيرسون	الفقرة 4
0,000	مستوى الدلالة	
36	حجم العينة	
0,947**	معامل بيرسون	الفقرة 5
0,000	مستوى الدلالة	
36	حجم العينة	
0,903**	معامل بيرسون	الفقرة 6
0,000	مستوى الدلالة	
36	حجم العينة	

\*\* مستوى الدلالة 1%.

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

SPSSV23

\* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 81,0% و 94,7% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد الاحتفاظ بالمواهب.

الجدول رقم(07): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التكلفة

الإحصائيات	البعد الفقرات
0,782** 0,000 36	الفقرة 1 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
0,838** 0,000 36	الفقرة 2 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
0,874** 0,000 36	الفقرة 3 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
0,820** 0,000 36	الفقرة 4 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
0,847** 0,000 36	الفقرة 5 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
0,772** 0,000 36	الفقرة 6 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة

\*\* مستوى الدلالة 1%. المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSSV23

\* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 77,2% و 87,4% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد التكلفة.

الجدول رقم(08): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الجودة

الإحصائيات		البعد الفقرات
0,855**	معامل بيرسون	الفقرة 1
0,000	مستوى الدلالة	
36	حجم العينة	
0,818**	معامل بيرسون	الفقرة 2
0,000	مستوى الدلالة	
36	حجم العينة	
0,835**	معامل بيرسون	الفقرة 3
0,000	مستوى الدلالة	
36	حجم العينة	
0,787**	معامل بيرسون	الفقرة 4
0,000	مستوى الدلالة	
36	حجم العينة	
0,883**	معامل بيرسون	الفقرة 5
0,000	مستوى الدلالة	
36	حجم العينة	
0,753**	معامل بيرسون	الفقرة 6
0,000	مستوى الدلالة	
36	حجم العينة	
0,818**	معامل بيرسون	الفقرة 7
0,000	مستوى الدلالة	
36	حجم العينة	
0,791**	معامل بيرسون	الفقرة 8
0,000	مستوى الدلالة	
36	حجم العينة	
0,826**	معامل بيرسون	الفقرة 9
0,000	مستوى الدلالة	
36	حجم العينة	

\*\* مستوى الدلالة 1%.

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

SPSSV23



\* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 75,3% و 88,3% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد الجودة.

الجدول رقم(09): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد المرونة

الإحصائيات		البعد الفقرات
0,858**	معامل بيرسون	الفقرة 1
0,000	مستوى الدلالة	
36	حجم العينة	
0,874**	معامل بيرسون	الفقرة 2
0,000	مستوى الدلالة	
36	حجم العينة	
0,638**	معامل بيرسون	الفقرة 3
0,000	مستوى الدلالة	
36	حجم العينة	
0,803**	معامل بيرسون	الفقرة 4
0,000	مستوى الدلالة	
36	حجم العينة	
0,569**	معامل بيرسون	الفقرة 5
0,000	مستوى الدلالة	
36	حجم العينة	
0,761**	معامل بيرسون	الفقرة 6
,000	مستوى الدلالة	
36	حجم العينة	

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSSV23

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 56,9% و 87,4% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد المرونة.

الجدول رقم(10): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التسليم

الإحصائيات	البعد الفقرات
0,600** 0,000 36	الفقرة 1 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
0,764** 0,000 36	الفقرة 2 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
0,826** 0,000 36	الفقرة 3 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
0,908** 0,000 36	الفقرة 4 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
0,555** 0,000 36	الفقرة 5 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة

\*\* مستوى الدلالة 1%. المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSSV23  
\* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 55,5% و 90,8% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد التسليم.

الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي:

قبل التطرق لمستوى إدارة المواهب، ومستوى الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة لا بد أولاً أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفلطح (skewness و kurtosis)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين  $[-3, 3]$  و (Kurtosis) محصورة بين  $[-10, 10]$ ، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين  $[-1, 1]$  و (Kurtosis) محصورة بين  $[-3, 3]$ . في حين تطابق نتائج دراستنا الدراسة الثانية.

وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت.

الجدول رقم (11): معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة

Statistiques descriptives

المتغيرات	Asymétrie		Kurtosis	
	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري
استقطاب المواهب	-0,580	0,393	-0,055	0,768
تنمية المواهب	-0,944	0,393	1,839	0,768
الاحتفاظ بالمواهب	-0,542	0,393	-0,671	0,768
إدارة المواهب	-0,711	0,393	0,658	0,768
التكلفة	-0,354	0,393	-0,219	0,768
الجودة	-1,821	0,393	3,559	0,768
المرونة	-0,852	0,393	-0,019	0,768
التسليم	-0,521	0,393	0,457	0,768
الميزة التنافسية	-1,325	0,393	1,979	0,768

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23

من خلال الجدول (11) يتضح أن معاملات الإلتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين [ -1,821 و -0,354 ]، وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وتؤكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفلطح (kurtosis) التي كانت محصورة بين [ 3,559 و -0,019 ] .

### المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات

نتناول في هذا المبحث كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5 الموضح في الجدول رقم (12) )، لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري إدارة المواهب والميزة التنافسية، واختبار مستوى متغيرات الدراسة في المؤسسة وكذا معرفة قوة العلاقة بين المتغيرين، كما نتطرق إلى اختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل R square وأخيرا نتائج الدراسة واقتراحاتها.

#### جدول رقم (12): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
لا أوافق بشدة	(1,79 - 1)
لا أوافق	(2,59 - 1,80)
موافق نوعا ما	(3,39 - 2,60)
موافق	(4,19 - 3,40)
موافق بشدة	(5 - 4,20)

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على الدراسات السابقة

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

الفرع الأول: تحليل فقرات محور إدارة المواهب

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الأول: ما هو مستوى تطبيق إدارة المواهب في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - بسكرة- للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

البحث عن عبارات محور إدارة المواهب.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	<b>1. استقطاب المواهب</b>	<b>3,642</b>	<b>0,815</b>	<b>1</b>	موافق
1	تقوم المؤسسة بالتخطيط المنظم لتحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية من المواهب	3,83	0,775	2	موافق
2	تعتمد المؤسسة على خطة واضحة لجذب الموظفين الموهوبين	3,94	0,791	1	موافق
3	تستخدم المؤسسة منهجية مبتكرة لجذب المواهب والملكات الفكرية	3,61	1,076	4	موافق
4	تعتمد المؤسسة على أساليب حديثة للبحث عن المواهب	3,83	0,845	3	موافق
5	تهتم المؤسسة بالبحث عن الموظفين الموهوبين داخل المؤسسة لشغل المناصب الشاغرة قبل الإعلان عنها	3,56	1,229	5	موافق
6	تستعين المؤسسة بمراكز خارجية للبحث عن الموهبة وجذبها	3,39	1,178	6	موافق نوعا ما
7	تسهل المؤسسة التحاق الأفراد ذوي المواهب بها، وتساعدهم في الاندماج في العمل	3,33	1,219	7	موافق نوعا ما
	<b>2. تنمية المواهب</b>	<b>3,458</b>	<b>0,840</b>	<b>3</b>	موافق
8	تركز المؤسسة على تعليم تدريب مواردها البشرية-خاصة مواهبها- بصفة دائمة	3,83	1,082	1	موافق
9	تركز المؤسسة على أساليب وتقنيات التعلم التفاعلية من أجل صقل الموهبة	3,72	1,059	3	موافق
10	تركز المؤسسة على بناء مراكز خاصة تهتم بإبداعات الموظفين الموهوبين وتعمل على تحسين قدراتهم	3,39	1,178	6	موافق نوعا ما
11	تهتم المؤسسة بتشجيع الموظفين الموهوبين على تدريب زملائهم الجدد	3,33	0,956	7	موافق نوعا ما
12	تخلق المؤسسة بيئة إيجابية تعمل على تحسين تبادل المعرفة والاستفادة من الخبرات	3,50	0,910	4	موافق
13	تتماز خطط تطوير الموظفين الموهوبين بالتجديد والمرونة اعتمادا على التغييرات الحاصلة في العمل والبيئة	3,39	0,903	5	موافق نوعا ما

14	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لتطوير الموظفين الموهوبين	3,82	1,301	2	موافق
15	تمنح المؤسسة الفرص للموظفين الموهوبين لإدارة مشاريع جديدة، وتطوير أساليب العمل	3,22	1,245	8	موافق نوعا ما
	<b>3. الاحتفاظ بالموهب</b>	<b>3,546</b>	<b>1,082</b>	<b>2</b>	<b>موافق</b>
16	تقدم المؤسسة الرواتب والحوافز المناسبة لكفاءات الموظفين	4,17	0,697	1	موافق
17	تعامل المؤسسة موظفيها كشركاء بدلا من عمال	3,33	1,265	5	موافق نوعا ما
18	تكافئ المؤسسة الموظفين المتميزين	3,56	1,362	2	موافق
19	السياسات الداعمة للموهب في مؤسستنا تشعر الموظف بالاستقرار	3,50	1,183	3	موافق
20	توفر المؤسسة لمواهبها بيئة محفزة على الإبداع	3,28	1,344	6	موافق نوعا ما
21	تهتم المؤسسة بمنع تسرب الموهوبين والمبدعين منها	3,44	1,275	4	موافق
	<b>إدارة المواهب ككل</b>	<b>3,935</b>	<b>0,657</b>		<b>موافق</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23

من خلال الجدول رقم (13) نستخلص ما يلي :

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن الباحثين موافقين على توفر المتغير المستقل المتمثل في إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإدارة المواهب ككل (3,935) وانحراف معياري قدر ب (0,657)، وهذا يعني أن المؤسسة تطبق إدارة المواهب .

وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

1. **استقطاب المواهب:** من خلال الجدول (13) نلاحظ أن بعد "استقطاب المواهب" جاء بالترتيب الأول من

حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,642) بانحراف معياري (0,815)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40 - 4,19)، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة على أغلب عبارات هذا البعد حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,94) و (3,33)، ونفسر هذا بأن المؤسسة تقوم فعلا باستقطاب المواهب من خلال اعتمادها على منهجية وأساليب واضحة لجذب الأفراد الموهوبين.

2. **تنمية المواهب:** من خلال الجدول (13) نلاحظ أن بعد "تنمية المواهب" جاء بالترتيب الثالث من حيث

الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,458) بانحراف معياري (0,840)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40 -

4,19)، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة على أغلب عبارات هذا البعد حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,83) و (3,22)، ويفسر هذا أن المؤسسة تهتم بتطوير موظفيها الموهوبين لديها بصفة دائمة من خلال خلق بيئة مناسبة لهم واستخدام تقنيات تعلم تفاعلية لصقل هاته المواهب.

**3. الاحتفاظ بالمواهب:** من خلال الجدول (13) نلاحظ أن بعد "الاحتفاظ بالمواهب" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,564) بانحراف معياري (1,082)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40 - 4,19)، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة على أغلب عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4,17) و (3,28)، ونفسر هذا بأن المؤسسة تسعى للحفاظ على مواهبها ومنعهم من التسرب من خلال تقديم المكافآت اللازمة لهم والعمل على توفير بيئة ملائمة كفيلة لشعورهم بالاستقرار داخلها.

#### الفرع الثاني: تحليل فقرات محور الميزة التنافسية.

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

**السؤال الثاني:** ما هو مستوى الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - بسكرة-

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (14):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث

عن عبارات محور الميزة التنافسية.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	1. التكلفة	3,851	0,614	3	موافق
1	توفر المؤسسة خدماتها بتكاليف أقل من المنافسين	4,06	0,791	2	موافق
2	تبحث المؤسسة باستمرار عن طرق لتوفير الخدمة بأقل تكلفة ممكنة وجعلها في أدنى نسبة مقارنة بالمنافسين	4,17	0,697	1	موافق
3	لدى المؤسسة وسائل حديثة ومتطورة من شأنها أن تؤدي إلى تخفيض التكاليف	3,67	0,828	5	موافق
4	تستخدم المؤسسة على نحو أمثل مواردها المتاحة دون هدر	3,56	0,773	6	موافق
5	خبرة الأفراد تساعد المؤسسة على تخفيض تكاليفها	3,83	0,775	4	موافق
6	تقدم المؤسسة تخفيضات للعملاء	3,83	0,609	3	موافق

موافق	1	0,763	4,049	2. الجودة	
موافق	3	1,028	4,17	تقدم المؤسسة خدمات متميزة عن منافسيها	7
موافق بشدة	2	0,989	4,22	تمتلك المؤسسة خدمات متنوعة تناسب الجميع	8
موافق بشدة	1	0,815	4,28	تقوم المؤسسة باستمرار بتحسين الخدمات المقدمة للعملاء	9
موافق	4	1,094	4,06	تمنح المؤسسة خدمات ذات جودة عالية لضمان رضا ولاء العملاء	10
موافق	8	0,984	3,94	تقوم المؤسسة بفرض أسعار تتناسب مع الجودة العالية	11
موافق	7	0,828	4,00	تعتمد المؤسسة على النشاط التسويقي في تحديد حاجات العميل المستهدف	12
موافق	6	0,894	4,00	تقوم المؤسسة بإنشاء الخدمات التي تلي احتياجات العملاء وتتجاوز توقعاتهم	13
موافق	9	0,797	3,78	تسعى المؤسسة إلى جعل مواصفات خدماتها المقدمة مطابقة للمواصفات الدولية	14
موافق	5	0,956	4,00	المؤسسة على استعداد لمساعدة العملاء	15
موافق	2	0,657	3,93	3. المرونة	
موافق	3	0,894	4,00	تستجيب المؤسسة بسرعة لاحتياجات وتطلعات العملاء	16
موافق	1	0,984	4,06	تركز المؤسسة على مسايرة التغير في تفضيلات العملاء	17
موافق	2	1,14	4,06	المؤسسة لديها موظفين ذوي مهارات عالية قادرين على أداء أكثر من وظيفة واحدة	18
موافق	6	0,741	3,72	تعمل المؤسسة على تحديد الاحتياجات الحالية و المستقبلية للزبون وتحرص على تلبيتها	19
موافق	4	0,586	4,00	تتفاعل المؤسسة بسرعة مع إجراءات المنافسين	20
موافق	5	0,866	3,78	تعمل المؤسسة على التكيف والتجاوب مع تطورات المحيط، خاصة التكنولوجي	21
موافق	4	0,536	3,822	4. التسليم	
موافق	2	0,715	3,94	تقدم المؤسسة خدمات جديدة بسرعة أكبر من سرعة المنافسين	22
موافق	1	0,586	4,00	تسعى المؤسسة إلى إرضاء الزبون عن طريق تقديم الخدمة في أقصر وقت	23
موافق	3	0,659	3,72	لا تتراجع إدارة المؤسسة عن الإيفاء بطلبات العملاء	24
موافق	4	0,741	3,72	تلتزم المؤسسة باستمرار بالمواعيد المحددة عند تقديم الخدمات للزبائن	25
موافق	5	1,059	3,72	تهتم المؤسسة بالاستماع لزيائنها و تحرص على معالجة شكاويهم في أسرع وقت	26
موافق		0,591	3,933	الميزة التنافسية ككل	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23



من خلال الجدول رقم (14) نستخلص ما يلي:

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المبحوثين موافقين على المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية بأبعادها، (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للميزة التنافسية ككل (3,933) وانحراف معياري قدر ب (0,591)، وهذا يعني أن المؤسسة لديها ميزة تنافسية.

وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

1. **التكلفة:** من خلال الجدول (14) نلاحظ أن بعد "التكلفة" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية

المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,851) بانحراف معياري (0,614)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40 - 4,19)، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة على جميع عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4,17) و (3,56)، ونفسر هذا أن المؤسسة تقوم بتخفيض تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء وذلك باستخدام طرق شتى ووسائل متطورة.

2. **الجودة:** من خلال الجدول (14) نلاحظ أن بعد "الجودة" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية

المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4,049) بانحراف معياري (0,763)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40 - 4,19)، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة على جميع عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4,28) و (3,78)، ويفسر هذا بأن المؤسسة تقدم خدمات متميزة وذات جودة عالية قادرة على تلبية احتياجات العملاء مما ينعكس بالإيجاب عليها بما يضمن ولاء العملاء لها.

3. **المرونة:** من خلال الجدول (14) نلاحظ أن بعد "المرونة" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة

له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,93) بانحراف معياري (0,657)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40 - 4,19)، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة على جميع عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4,06) و (3,72)، ويفسر هذا بأن المؤسسة تمتلك مرونة عالية تمكنها من تلبية احتياجات العملاء بسرعة مقارنة بنظيراتها من المؤسسات الأخرى.

4. التسليم: من خلال الجدول (14) نلاحظ أن بعد "التسليم" جاء بالترتيب الرابع والأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,822) بانحراف معياري (0,536)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40) - (4,19)، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة على جميع عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4,00) و (3,72)، ونفسر هذا بأن المؤسسة تقدم خدماتها في الآجال المحددة دون تراخي أو تأخير سعيًا منها لكسب رضا العملاء.

#### الفرع الثالث: قوة العلاقة بين المتغيرين

نتطرق فيما يلي إلى طبيعة الارتباط ودرجته بالنسبة لكل بعد من أبعاد إدارة المواهب مع الميزة التنافسية الذي توضحه مصفوفة الارتباط في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): مصفوفة الارتباط بين إدارة المواهب والميزة التنافسية

		التكلفة	الجودة	المرونة	التسليم	الميزة التنافسية
استقطاب المواهب	معامل الارتباط	0,730**	0,594**	0,346*	0,295	0,462**
	مستوى الدلالة	0,003	0,050	0,039	0,081	0,005
	العدد	36	36	36	36	36
تنمية المواهب	معامل الارتباط	0,808**	0,458**	0,456**	0,290	0,462**
	مستوى الدلالة	0,014	0,005	0,005	0,086	0,005
	العدد	36	36	36	36	36
الاحتفاظ بالمواهب	معامل الارتباط	0,651**	0,479**	0,393*	0,310	0,525**
	مستوى الدلالة	0,000	0,003	0,018	0,066	0,001
	العدد	36	36	36	36	36
إدارة المواهب	معامل الارتباط	0,798**	0,466**	0,438**	0,326	0,569**
	مستوى الدلالة	0,000	0,004	0,007	0,052	0,000
	العدد	36	36	36	36	36

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

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

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23

من خلال الجدول (15) يمكن استنتاج ما يلي :

بين الصف الأول أن استقطاب المواهب له علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية مع التكلفة إذ بلغ معامل الارتباط (0,730) عند مستوى الدلالة (0,03) وهو ارتباط قوي، ومع الجودة علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0,05) إذ بلغ معامل الارتباط (0,594) وهو ارتباط متوسط، وكما أبرز الجدول وجود علاقة ارتباط مع المرونة إذ بلغ معامل الارتباط (0,346) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0,039) وهو ارتباط ضعيف، وهذا يوضح على أن استقطاب المواهب له علاقة ارتباط مع كل أبعاد الميزة التنافسية ما عدا التسليم.

كما بين الصف الثاني أن تنمية المواهب لها علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية مع التكلفة إذ بلغ معامل الارتباط (0,808) عند مستوى الدلالة (0,014) وهو ارتباط قوي، ومع الجودة علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0,05) إذ بلغ معامل الارتباط (0,458) وهو ارتباط ضعيف، بالإضافة إلى وجود ارتباط مع المرونة بلغ (0,456) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0,05)، وهذا ما يدل على أن تنمية المواهب لديها ارتباط مع كل من التكلفة، الجودة، المرونة ولكنها لا ترتبط التسليم.

أما الصف الثالث فبيّن أن الاحتفاظ بالمواهب أبرز وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية مع التكلفة إذ بلغ معامل الارتباط (0,651) عند مستوى الدلالة (0,000) وهو ارتباط متوسط، ولدى الجودة علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0,003) إذ بلغ معامل الارتباط (0,458) وهو ارتباط ضعيف، وكما أبرز الجدول وجود علاقة ارتباط مع المرونة إذ بلغ معامل الارتباط (0,393) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0,018) وهو ارتباط ضعيف أيضا، وهذا ما يدل على أن الاحتفاظ بالمواهب لديه ارتباط مع كل من التكلفة، المرونة، باستثناء التسليم.

كما بين الصف الثالث أن إدارة المواهب ككل أبرزت وجود علاقة ارتباط مع التكلفة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0,000) إذ بلغ معامل الارتباط (0,798) وهو ارتباط قوي، وكما أبرز الجدول وجود علاقة ارتباط مع الجودة إذ بلغ معامل الارتباط (0,466) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0,004) وهو ارتباط ضعيف، وهناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0,007) مع المرونة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,438) وهو ارتباط ضعيف، دونما ننسى أن هناك علاقة ارتباط أيضا مع الميزة التنافسية إذ بلغ معامل الارتباط (0,569) عند مستوى الدلالة (0,000) وهو ارتباط

متوسط، وهذا يدل على أن إدارة الواهب لها علاقة ارتباط بالميزة التنافسية وكذلك مجالاتها المتمثلة في (التكلفة ، الجودة، المرونة) ما عدا بعد التسليم.

### المطلب الثاني: اختبار وتفسير الفرضيات

#### الفرع الأول: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - بسكرة- عند مستوى الدلالة 0.05 "، ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

#### جدول رقم (16): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	3,962	1	3,962	16,273	0,000*
الخطأ	8,279	34	0,244		
المجموع الدوري	12,241	35			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)

معامل التحديد  $(R^2) = 0,324$  معامل الارتباط  $(R) = 0,569$

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (16,273) وبقيمة احتمالية (0,000) و هي أقل من مستوى الدلالة (0,05).

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة، أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - بسكرة-

المتغير	(B)	(T)	مستوى	(F)	معامل الارتباط	$R^2$	معامل
---------	-----	-----	-------	-----	----------------	-------	-------

المستقل	المحسوبة	الدلالة	المحسوبة	(R)	التحديد
إدارة المواهب	0,408	0,000*	4,034	0,569	0,324

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لأبعاد إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - بسكرة-، وبالتالي وجود أثر لإدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (16,273)، وكذلك قيمة (T) البالغة (4,034) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من (0,05) وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0,05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (0,569)، حيث أن متغير إدارة المواهب يفسر ما نسبته (32,4%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0,408)، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب الآتية (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، احتفاظ بالمواهب) في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - بسكرة- عند مستوى الدلالة 0,05".

#### الفرع الثاني: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية:

سنحاول تفسير علاقة التأثير بين المتغيرين من خلال تفسير علاقة كل بعد من أبعاد إدارة المواهب بالميزة التنافسية وذلك فيما يلي:

#### 1. اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه " وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب المواهب في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - بسكرة- عند مستوى الدلالة 0,05" لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستقطاب المواهب في تحقيق ميزة تنافسية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (18): اختبار أثر استقطاب المواهب في تحقيق ميزة تنافسية من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل X1	(B)	(T)	مستوى الدلالة	(F)	معامل الارتباط (R)	R <sup>2</sup> معامل التحديد
استقطاب المواهب	0,335	3,041	0,005*	9,249	0,462	0,214

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23.

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لاستقطاب المواهب في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - بسكرة-، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (9,249) وكذلك قيمة (T) البالغة (3,041) بمستوى دلالة (0,005) وهو أقل من (0,05)، إضافة إلى قوة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين بنسبة (0,462)، حيث أن بعد استقطاب المواهب يفسر ما نسبته (21,4%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0,335)، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب المواهب في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - بسكرة- عند مستوى الدلالة 0,05".

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه كلما كان للمؤسسة مكانة وسمعة جيدة كلما زاد انجذاب الأفراد الموهوبين إليها، بما يضمن لهم فرص متميزة من تقدم في المسار المهني وكذا فرص تدريب و تطوير داخلها، مما يشعر الفرد بالاستقرار والرضا التام عن عمله ويدفعه للعمل بأقصى جهد وإنجاز المطلوب منه على أكمل وجه، وبالتالي زيادة أدائه مما ينعكس بالإيجاب على الأداء الكلي للمؤسسة ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية.

## 2. إختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية المواهب في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - بسكرة- عند مستوى الدلالة 0,05" ولغرض اختبار وجود أثر ذات دلالة إحصائية لتنمية المواهب في تحقيق ميزة تنافسية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): اختبار أثر تنمية المواهب في تحقيق ميزة تنافسية من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل X2	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R <sup>2</sup> معامل التحديد
تنمية المواهب	0,398	4,004	0,000*	16,029	0,566	0,320

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23.

من خلال الجدول يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لتنمية المواهب في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - بسكرة-، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (16,029)، وقيمة (T) البالغة (4,004) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من (0,05)، إضافة إلى قوة ارتباط

متوسطة بين المتغيرين بنسبة (0,566) حيث أن بعد تنمية المواهب يفسر ما نسبته (32,0%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0,398)، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية المواهب في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - بسكرة- عند مستوى دلالة (0,05)".

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه كلما اهتمت المؤسسة بالموظفين الموهوبين لديها وعملت على تحسين وتطوير قدراتهم وتوفير الوسائل اللازمة والبرامج المناسبة لذلك، ومنحتهم الفرص لتطوير أنفسهم، كلما زاد ولائهم ورضاهم الوظيفي، مما يؤدي إلى زيادة حافزهم ورغبتهم في زيادة مهاراتهم وأدائهم داخل المؤسسة، وبالتالي زيادة أداء المؤسسة الإجمالي وتحقيق ميزة تنافسية.

### 3. اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ بالمواهب في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - بسكرة- عند مستوى الدلالة 0,05" لغرض اختبار وجود أثر ذات دلالة إحصائية للاحتفاظ بالمواهب في تحقيق ميزة تنافسية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (20): اختبار أثر الاحتفاظ بالمواهب في تحقيق ميزة تنافسية من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل X3	(B)	(T)	مستوى الدلالة	(F)	معامل الارتباط	R <sup>2</sup> معامل التحديد
الاحتفاظ بالمواهب	0,287	3,594	0,001*	12,915	0,525	0,275

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) للاحتفاظ بالمواهب في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - بسكرة-، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (12,915) وكذلك قيمة (T) البالغة (3,594) بمستوى دلالة (0,001) وهو أقل من (0,05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (0,525) حيث أن بعد الاحتفاظ بالمواهب يفسر ما نسبته (27,5%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0,287)، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ بالمواهب في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05)".

ويرجع تفسير هذا إلى أن احتفاظ المؤسسة بالموهوبين لديها يشعر الموظف بأهميته داخلها، وكلما اهتمت بهم وبمشاكلهم ووفرت لهم البيئة المناسبة لأداء أعمالهم وشجعتهم على الإبداع واعترفت بجهودهم المقدم ومنحت لهم العوائد اللازمة، كلما رغبوا في للبقاء أكثر داخل المؤسسة وزاد حبهم ورضاهم وولائهم لها، مما يؤدي إلى زيادة أدائهم لأدوارهم وأعمالهم، وبالتالي زيادة أداء المؤسسة الكلي ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية.

### خلاصة الفصل:

بناءً على ما سبق في الجانب النظري تم إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - بسكرة-، حيث قمنا بتعريف المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس وتبيان هيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى إبراز التزاماتها وكذا الأهداف التي تسعى تحقيقها، واعتمدنا على الاستبيان كأداة الدراسة والتي جرى توزيعها على الموظفين في المؤسسة.

حيث تضمن الاستبيان ثلاث محاور: المحور الأول البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد عينة البحث، أما المحور الثاني خاص بالمتغير المستقل المتمثل في إدارة المواهب والمحور الثالث خاص بالمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية، وهذا بغرض قياس أثر إدارة المواهب بأبعادها ( استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب ) في تحقيق ميزة تنافسية، وبعد توزيع الاستبانة واسترجاعها وبغرض جمع البيانات اللازمة للتحقق من بيانات الدراسة والإجابة على تساؤلاتنا قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، كالتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة، ومعامل صدق المحك والصدق الذاتي واختبار التوزيع الطبيعي، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير النتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضية الرئيسية والفرعية، وتوصلنا إلى إثبات صحة أو نفي الفرضيات التي وضعناها وذلك بقبولها أو رفضها، حيث استخلصنا ما يلي:

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بمختلف أبعادها في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب المواهب في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية المواهب في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).



✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ بالمواهب في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

منظمات اليوم في حاجة إلى قوة عاملة موهوبة تتمكن من الاستجابة بفعالية في ظل التحولات الحاصلة في الوقت الراهن، وتبنيها لإدارة المواهب بات بمقدورها تحقيق النجاح والازدهار في عالم الأعمال، من خلال توفير فضاءات تسمح لموظفيها بتحرير طاقاتهم الجماعية ونشر ثقافة المشاركة، والعمل على تنمية مهاراتهم وقدراتهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة، والأهم من كل ذلك اختيار الكفاءات اللازمة لتعزيز مزاياها التنافسية على المدى الطويل في ظل اشتداد المنافسة.

وعليه وفي ضوء ما جاء في هذه الدراسة من مفاهيم حول إدارة المواهب والميزة التنافسية، ومن خلال ما توصلنا إليه من الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس- فرع بسكرة-، من أجل معرفة أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، استخلصنا جملة من النتائج أبرزها:

### النتائج النظرية:

- أن لإدارة المواهب أهمية بالغة في حياة المؤسسات، خاصة وأنها من المواضيع الحديثة في الآونة الأخيرة.
- إدارة المواهب تسمح للمؤسسة بالحصول على الملكات الفكرية ذات الكفاءات والمهارات المتميزة والتي تساعد في تحقيق أهدافها وضمان تميزها على المدى الطويل.
- أن هناك جملة من التحديات تواجه إدارة المواهب وتعيق نجاحها فيما يخص استبقاء المواهب والحد من نزوحها.
- لإدارة المواهب إستراتيجيات فعالة من استقطاب، تنمية، واحتفاظ بالمواهب، والتي تؤثر بشكل واضح على أداء الأفراد داخل المؤسسة ورضاهم وولائهم، ومن ثمة أداء المؤسسة ككل بما يحقق ميزة تنافسية.
- أن إدارة المواهب تعد إحدى المصادر الأساسية لتحقيق مزايا تنافسية داخل المؤسسة.
- أن الحصول على ميزة تنافسية بات من الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها في ظل اشتداد المنافسة.
- أن للميزة التنافسية باختلاف أنواعها العديد من المصادر ولعل أهمها المورد البشري الموهوب.
- للميزة التنافسية شروط ومعايير كفيلة بالحكم على جودتها.
- أن هناك مجموعة من الإستراتيجيات التي يمكن إتباعها من طرف المؤسسة بهدف الوصول إلى ميزة تنافسية، وأهم هاته الإستراتيجيات (التكلفة الأقل، التمييز، والتركيز).

### النتائج التطبيقية:

- أظهرت الدراسة أن هناك تطبيق لإدارة المواهب بمستوى جيد داخل المؤسسة، وهذا راجع لاهتمام هذه الأخيرة بالأفراد الموهوبين لديها والعمل على المحافظة عليهم.
- أظهرت الدراسة كذلك أن للمؤسسة محل الدراسة ميزة تنافسية وهذا وفق آراء الباحثين، لأنها تسعى على الدوام إلى أن تكون عند حسن تطلعات الزبائن.
- أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود أثر لإدارة المواهب في الميزة التنافسية، إذ أن إدارة المواهب تفسر ما مقداره (32.4%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية.
- وضحت الدراسة أن إدارة المواهب لها علاقة ارتباط بالميزة التنافسية وكذلك مجالاتها المتمثلة في (التكلفة، الجودة، المرونة) ما عدا بعد التسليم.
- بينت الدراسة أنه يوجد أثر لكل بعد من أبعاد إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا بنسب تفسير متفاوتة.

### الاقتراحات:

على ضوء النتائج المتوصل إليها سابقا رأينا أن نضع مجموعة من الاقتراحات أهمها:

- بما أن النتائج أظهرت أن هناك إدارة للمواهب داخل المؤسسة، فنوصي بالمحافظة على هذا المستوى من التطبيق لإدارة المواهب والعمل على تحسينه أكثر و الرفع منه لما لا، ومسايرة كل ما هو جديد في هذا المجال.
- لاحظنا بعض الحياد في آراء الباحثين حول بعض العبارات المتعلقة بإدارة المواهب، وعليه على المؤسسة أن تمنح الفرص لموظفيها لإدارة مشاريعهم الجديدة، والاهتمام أكثر بإبداعاتهم وتشجيعهم على تدريب زملائهم الجدد.
- على المؤسسة القيام كذلك بالتعامل مع مراكز خاصة تهتم بإبداعات الموظفين وتعمل على تحسين قدراتهم.
- أن تحاول الاستعانة بمراكز خارجية للبحث عن الموهوبين وجذبهم إليها.

### آفاق البحث:

على ضوء أهداف بحثنا الحالي والنتائج التي أسفرت عنها واستكمالا لها، يمكن اقتراح البحوث المستقبلية التالية:

- ✓ أثر إدارة المواهب في تحسين الأداء المؤسسي.
- ✓ أثر إدارة المواهب في إدارة خطر خسارة المورد البشري.
- ✓ دور إدارة المواهب في تحسين صورة المؤسسة.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

#### • الكتب:

1. خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية. زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2013 .
2. عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق - تعلم من التجربة اليابانية. دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
3. غني دحام تنامي الزبيدي ، حسين وليد حسين عباس، إدارة المواهب مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2015 .
4. محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمة. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة- مصر، 2012 .
5. مصطفى يوسف كافي، إدارة الموهبة في منظمات الأعمال العصرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2016 .
6. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال. الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1996 .

#### • المذكرات والرسائل الجامعية:

1. الأمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية -دراسة عينة: مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط-. أطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017 .
2. إياد أحمد عبد اله أبو سحلوب، سامي أبو الروس، مستوى تطبيق النظام المتكامل لإدارة المواهب حسب معايير معهد IBM لدراسات قيمة العمل - دراسة حالة الجهاز الحكومي الفلسطيني في قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، 2016 .
3. بن جدو علي، الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي-. رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2015 .

4. بوزناق عبد العني، مساهم الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية-دراسة حالة مؤسسة كوندور بيرج بوغريج-. رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص اقتصاد صناعي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013 .
5. تأمّر محمد أحمد أبو علبة، دور إدارة المواهب في بناء المنظمة الذكية لدى المنشآت الصناعية الفلسطينية، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2018 .
6. حسان بوبعيا، فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة- . أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص علوم تجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2014 .
7. رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء- . رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2011 .
8. زيداد فيصل هلال العزام، إدارة المواهب في القرن الحادي والعشرين بين النظرية والتطبيق. أطروحة دكتوراه، قسم الإدارة، كلية المال والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، 2015 .
9. عادل بوعافية، هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة موبيليس للهاتف النقال خلال الفترة (2001-2009)، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص إقتصاد صناعي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2017 .
10. عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا-دراسة حالة الجامعة الإسلامية- . رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة، 2013 .
11. علاي مليكة، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ENICAB- . رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2004 .
12. غالية بنت حامد شديد الرفاعي، التحديات التي تواجه رعاية الموهوبين من وجهة نظر المتخصصين في منطقة مكة المكرمة وطرق مواجهتها في ضوء التربية الإسلامية. رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص التربية الإسلامية والمقارنة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2011 .
13. لشهب الصادق، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية في الشركة المدنية للهندسة بتقوت- . رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص الإدارة الإستراتيجية والذكاء

الاقتصادي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2015 .

14. محبوب مراد، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة

مؤسسة رياض للتمور بسكرة- رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007 .

15. مقدود وهيب، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة-

دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2016 .

16. نوال شين، دور الأداء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة مقاطعة نفظال لتوزيع

وتسويق المنتجات البترولية -بسكرة- رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008 .

17. وهيبه مرعي، دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية-دراسة ميدانية بوكالة

اتصالات الجزائر باتنة- رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2012 .

#### • المجالات والملتقيات:

1. أحلام خان، مريم حيمر، مبادئ وإستراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة. مداخلة ضمن اليوم الدراسي حول إدارة المواهب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، يوم 13 ماي 2018 .

2. أريج سعيد خليل، تأثير أبعاد إدارة الموهبة في إدارة التميز - بحث تحليلي لعينة من شركات وزارة الصناعة في بغداد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 3، بغداد- العراق، 2014

3. بلقرع فاطنة، مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 7، جامعة الجلفة، 2018.

4. بوبكر ياسين، معمر قاوي، دراسة تطبيقية حول أثر عناصر المزاحمة في القطاع الصناعي على جودة الخدمة- دراسة حالة خدمة أوريدو الجزائر- مجلة إقتصاديات المال و الأعمال، المجلد 1، العدد 1، جامعة ميلة الجزائر، 2017.

5. بوقرة رابع، بن سالم أمال، دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية للمؤسسة وتطويرها - دراسة حالة مصحة سيدي ثامر ببوسعادة. مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 08، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2012 .
6. بوجان عادل، محمد قريشي، الأصول الملموسة مصدر جوهري للميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، العدد7، جامعة بسكرة، 2018 .
7. حكيم بن حروة، سلمى بن خيرة، مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسة الخدمية - دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 1، جامعة ورقلة، ديسمبر 2014 .
8. داسي وهيبة، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية - دراسة حالة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية-. مجلة الباحث، العدد 11، جامعة ورقلة، 2012 .
9. زروخي فيروز، سكر كنزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات. مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 12-14 ديسمبر 2011 .
10. زكية مقري، نعيمة يجاوي، أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية- وحدة منعة (باتنة)، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد7، العدد23، جامعة البصرة- العراق، 2014 .
11. صالح علي الجراح، جمال أبو دوله، أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى هيئة التدريس في الجامعة الأردنية الرسمية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد2، 2015
12. الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال النجاح الإستراتيجي. مجلة العلوم الإنسانية، العدد12، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2007 .
13. عمرأوي سمية، خير الدين جمعة، حسيني ابتسام، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب بالمؤسسة، المجلة الاقتصادية المالية البنكية وإدارة الأعمال، العدد7، جامعة بسكرة، 2018 .
14. مقدود وهيبة، إدارة المواهب ضرورة حتمية لمنظمات القرن الحادي والعشرين لخدمة إستراتيجيتها. مجلة معارف، العدد 19، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، ديسمبر 2015 .
15. مقدود وهيبة، إدارة المواهب.. الإستثمار الأمثل لمنظمات القرن الحادي والعشرين، مجلة البحوث والدراسات العلمية، العدد9، الجزء2، جامعة يحي فارس المدية، 2015 .
16. ممدوح بن محمد الحوشان، واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض. مجلة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد 7، الجزء3، مصر، 2017 .

17. موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز. المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 8-9 مارس 2005 .
18. هاشم فوزي العبادي، إدارة الموهبة في منظمات الأعمال - رؤى ونماذج مقترحة، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة - العراق، 2012 .
19. واثق حامد رسن، دور القرارات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في مصنع النسيج الديوانية - مجلة أوروك للأبحاث الإنسانية، المجلد 4، العدد 2، العراق، 2011 .
- المواقع الإلكترونية:

1. [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz).

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Bersin J, Talent Management what is it ? why now ? Sinclair consulting Inc, Morristown .NJ.USA, 2006.
2. Kelvin. AMoturi, **Talent Management A source of competitive Adventege for Kenya Data Networks LTD**, A research Project supnitted in partial Fulfilment of the requirements for the award of the degree of Master of Business Administration of the university of Nairobi, 2013.
3. Nouman Ahad and other, **Talent Management As a source of competitive advantage**, Journal of Asian business strategy, volume 5, Issue 9, 2015.
4. Sajeda Ahmed AL.Hadid, **the impact of talent management on Attaining competitive Advantage**: A Field Study on Jordanian Telecommunications companies, thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of Master of Business Administration Business Department Faculty of Business Middle East University, June 2017.
5. Louafi khaled, Agti djouhara, **The Influenne of internal marketing on talents management and through employer branding**, journal of laws and Human science, N 35(2), University djelfa, 2018.



# الملحق (01)

## قائمة المحكمين

الرقم	اسم المحكم	المكان الوظيفي
1	أ. خان أحلام	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة-
2	أ. بوروبة فهيمة	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة-
3	أ. شنافي نوال	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة-

# الملحق (02)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

تخصص تسيير الموارد



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

البشرية

السنة الثانية ماستر

قسم علوم التسيير

## إستمارة بحث

الموضوع: أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - بسكرة -

...أخي الفاضل...أختي الفاضلة...

...السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

لنا عظيم الشرف والسعادة أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة تحت عنوان: أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة. التي صممت من أجل الحصول على المعلومات اللازمة لإعداد مذكرة إستكمالا لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية من جامعة محمد خيضر - بسكرة -.

وفي هذا الصدد ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم الإجابة على أسئلة هذه الإستمارة بدقة، حيث أن صحة نتائج هذه الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة المعلومات المقدمة من طرفكم، علما أن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وستكون موضع الاهتمام والسرية التامة. وفي الأخير لكم منا فائق الشكر والتقدير على حسن تعاونكم معنا.

تحت إشراف الأستاذة:

من إعداد الطالبة:

أحلام خان

خولة حفيظ

السنة الدراسية: 2019/2018

## المحور الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية.

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على المعلومات الشخصية والوظيفية الخاصة بالموظفين، لذلك نرجو منكم وضع العلامة (X) في المكان المناسب:

1. الجنس: أنثى  ذكر
2. العمر: أقل من 30 سنة  من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
3. المؤهل العلمي: ثانوي فأقل  تقني سامي  ليسانس
4. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى 10 سنوات
5. من 10 سنوات إلى 15 سنة  من 15 سنة فأكثر
6. من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر
7. ماستر أو مهندس  دراسات عليا

## المحور الثاني: إدارة المواهب

يهدف هذا المحور إلى معرفة مستوى تطبيق إدارة المواهب بمختلف أبعادها في مؤسستكم، لذا يرجى وضع العلامة (X) في المكان المناسب:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	لا أوافق بشدة
<b>إستقطاب المواهب</b>					
1	تقوم المؤسسة بالتخطيط المنظم لتحديد إحتياجاتها الحالية والمستقبلية من المواهب				
2	تعتمد المؤسسة على خطة واضحة لجذب الموظفين الموهوبين				
3	تستخدم المؤسسة منهجية مبتكرة لجذب المواهب والملكات الفكرية				
4	تعتمد المؤسسة على أساليب حديثة للبحث عن المواهب				
5	تتم المؤسسة بالبحث عن الموظفين الموهوبين داخل المؤسسة لشغل المناصب الشاغرة قبل الإعلان عنها				
6	تستعين المؤسسة بمراكز خارجية للبحث عن الموهبة وجذبها				
7	تسهل المؤسسة إلتحاق الأفراد ذوي المواهب بها، وتساعدهم في الإندماج في لعمل				

تطوير المواهب					
					8
					9
					10
					11
					12
					13
					14
					15
الإحتفاظ بالمواهب					
					16
					17
					18
					19
					20
					21

**المحور الثالث: الميزة التنافسية** يهدف هذا المحور إلى معرفة مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة. وعليه يرجى وضع العلامة (X) في المكان المناسب:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	لا أوافق بشدة
التكلفة					
1	توفر المؤسسة خدماتها بتكاليف أقل من المنافسين				
2	تبحث المؤسسة باستمرار عن طرق لتوفير الخدمة بأقل تكلفة ممكنة وجعلها في أدنى نسبة مقارنة بالمنافسين				
3	لدى المؤسسة وسائل حديثة ومتطورة من شأنها أن تؤدي إلى تخفيض التكاليف				
4	تستخدم المؤسسة على نحو أمثل مواردها المتاحة دون هدر				

					5	خبرة الأفراد تساعد المؤسسة على تخفيض تكاليفها
					6	تقدم المؤسسة تخفيضات للعملاء
						<b>الجودة</b>
					7	تقدم المؤسسة خدمات متميزة عن منافسيها
					8	تمتلك المؤسسة خدمات متنوعة تناسب الجميع
					9	تقوم المؤسسة باستمرار بتحسين الخدمات المقدمة للعملاء
					10	تمنح المؤسسة خدمات ذات جودة عالية لضمان رضا وولاء العملاء
					11	تقوم المؤسسة بفرض أسعار تتناسب مع الجودة العالية
					12	تعتمد المؤسسة على النشاط التسويقي في تحديد حاجات العميل المستهدف
					13	تقوم المؤسسة بإنشاء الخدمات التي تلي إحتياجات العملاء وتتجاوز توقعاتهم
					14	تسعى المؤسسة إلى جعل مواصفات خدماتها المقدمة مطابقة للمواصفات الدولية
					15	المؤسسة على إستعداد لمساعدة العملاء
						<b>المرونة</b>
					16	تستجيب المؤسسة بسرعة لإحتياجات وتطلعات العملاء
					17	تركز المؤسسة على مسايرة التغير في تفضيلات العملاء
					18	المؤسسة لديها موظفين ذوي مهارات عالية قادرين على أداء أكثر من وظيفة واحدة
					19	تعمل المؤسسة على تحديد الإحتياجات الحالية والمستقبلية للزبون وتحرص على تلبيتها
					20	تتفاعل المؤسسة بسرعة مع إجراءات المنافسين
					21	تعمل المؤسسة على التكيف والتجاوب مع تطورات المحيط، خاصة التكنولوجي
						<b>التسليم</b>
					22	تقدم المؤسسة خدمات جديدة بسرعة أكبر من سرعة المنافسين
					23	تسعى المؤسسة إلى إرضاء الزبون عن طريق تقديم الخدمة في أقصر وقت
					24	لا تتراجع إدارة المؤسسة عن الإيفاء بطلبات العملاء
					25	تلتزم المؤسسة باستمرار بالمواعيد المحددة عند تقديم الخدمات للزبائن
					26	تهتم المؤسسة بالإستماع لزيائنها وتحرص على معالجة شكاويهم في أسرع وقت