



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريش

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير - تخصص: إدارة أعمال

الموضوع:

دور إدارة المواهب في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة {Condor} برج بوعريش

تقرير تربص مدرج لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال

من إعداد الطالب :

✓ بلعيدي كسيلا

✓ حرفوش رياض

تحت إشراف الأستاذ: .ملياني بوبكر

السنة الجامعية 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملخص:

هدفت الدراسة الى اختبار دور إدارة المواهب بأبعادها (الاستقطاب، التدريب، التحفيز، الإحتفاظ) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (تخفيض التكلفة، الجودة، الإبداع) في مؤسسة كوندور ، حيث تم استخدام المقابلة كأداة لجمع البيانات، حيث تم إجراء مقابلات مع ثلاث مدراء مختلفين هم مدير الموارد البشرية و مدير البحث و التطوير و مدير التسويق، و من خلال تحليل الإجابات و الارقام التي تحصلنا عليها توصلت الدراسة إلى أنه توجد ممارسة لإدارة المواهب في المؤسسة محل الدراسة و هذه الممارسة تساعد في تشكل او تحسين التنافسية للمؤسسة ، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من المقترحات نذكر منها ضرورة ا لمحافظة على هذا المستوى من التطبيق لإدارة المواهب والعمل على تحسينه أكثر و الرفع منه و التركيز على عملية تطوير المواهب غير الأفراد و الاهتمام أكثر بعملية استقطاب و جذب المواهب و كيفية ادارتهم.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة: الموهبة ،ادارة المواهب ، التنافسية، الميزة التنافسية.

Résumé

L'étude visait à tester le rôle de la gestion des talents dans ses dimensions (attirer, former, motiver et fidéliser) dans l'obtention d'un avantage concurrentiel dans ses dimensions (réduction des coûts, qualité et créativité) au sein de la Fondation Condor, où l'entretien a été utilisé comme outil de collecte de données. Des entretiens ont été menés avec trois managers différents. Ce sont le directeur des ressources humaines, le directeur de la recherche et du développement et le directeur du marketing. Un ensemble de propositions, parmi lesquelles nous mentionnons la nécessité de maintenir ce niveau d'application pour la gestion des talents, de travailler pour l'améliorer davantage et de le relever, de se concentrer sur le processus de développement des talents autres que les individus et d'accorder plus d'attention au processus d'attirer et d'attirer les talents et comment les gérer.

Définitions procédurales des termes de l'étude: talent, gestion des talents, compétitivité et avantage concurrentiel

التشكرات :

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، و الصلاة و السلام على معلم
البشر، و على آله و صحبه أجمعين.

الحمد لله الذي أثار لنا درج العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقتنا
إلى إنجاز هذا العمل.

نتوجه بجزيل الشكر والإمتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز
هذا العمل وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات.

ولا يفوتنا أن نشكر كل موظفي مؤسسة كوندور {Condor} على ما قدموه لنا
من نصح و مساعدات.

دون أن ننسى الذين اعتبرهم بمثابة إخوتي و أخواتي الأعزاء زملائي في الدراسة
خاصة الذين ساعدونا في إتمام هذا البحث أتمنى لهم جميعا كل التوفيق و
النجاح، كما لا أنسى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد.

حرفوش رياض

باعددي كسيلة

الإهداء:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إلهي لا يطيب لي الليل إلا بذكرك ولا يطيب لي النهار إلا بطاعتك ولا تطيب لي الآخرة

إلا بعفوك ولا تطيب لي الجنة إلا برويتك

إلي من بلغ الرسالة وأدى الأمانة

ونصح الأمة إلهي نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد ﷺ

أهدى ثمرة جهدي إلهي من تفرح لفرحي وتحزني لحزني إلهي أمي الغالية

إلهي من حمل هموم الدنيا وشقائها أبي الغالي

إلهي من شاطرنبي رحم أمي ومن هم عموني في الحياة، ويلهج بذكره فؤدي إلهي أخي

عبد الرحيم وفقه الله في عمله وإلى أختي العزيزة وفقها الله في دراستها

إلهي كل أصدقائي و زملائي الأعماء

و إلهي كل من أعانيني على إتمام هذا العمل و كل من أعرفهم من قريب أو من بعيد

حرفوش رياض

الإهداء:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل لولا فضل الله علينا ، أهدي هذا العمل
إلى أعز مخلوقين على قلبي في هذا الوجود ، إلى من دفعاني دوماً إلى الأمام
ومنحاني القدرة على المواصلة أمي الحبيبة وأبي الغالي

إلى أخي الغالي حسام وفقه الله في عمله.

وإلى الكتيبة الصغار شهيناز، يحيى

إلى كل أصدقائي وزملائي

وإلى كل من ساعدني في عملي هذا من قريب أو بعيد إلى كل من في
ذاكرتي ولم تسعه ورقتي إلى كل من تمنى لي النجاح ولو بلسانه.

بلعدي كسيلة

الفهارس

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	التشكرات
-	الإهداء
-	قائمة المحتويات
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الجداول
أب-ت	مقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية للبحث والدراسات السابقة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المواهب
6-3	المطلب الأول: ماهية الموهبة
8-6	المطلب الثاني : ماهية إدارة المواهب.
9-8	المطلب الثالث :أهمية و أهداف ادارة المواهب
10-9	المطلب الرابع: أساليب إدارة المواهب.
12-10	المطلب الخامس:عمليات ادارة الموهبة.

13	المبحث الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية.
14-13	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية
15-14	المطلب الثاني : أهمية الميزة التنافسية وأهدافها.
16-15	المطلب الثالث:أنواع الميزة التنافسية و خصائصها.
18-16	المطلب الرابع : محددات الميزة التنافسية
22-19	المطلب الخامس:استراتيجيات العامة للتنافس و سلسلة القيمة.
24-23	المطلب السادس : مصادر الميزة التنافسية.
24	المبحث الثالث : الأدبيات التطبيقية .
25-24	المطلب الاول: الدراسات المتعلقة بإدارة المواهب.
26-25	المطلب الثاني : دراسات متعلقة بالميزة التنافسية.
27-26	المطلب الثالث : مايميز الدراسة عن الدراسات السابقة.
28	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
30	تمهيد
31	المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة كوندور
33-13	المطلب الأول: التقديم عام لمؤسسة (Condor).

35-33	المطلب الثاني : اهداف ومهام مؤسسة كوندور.
40-35	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور
41	المطلب الرابع: هيكل الموظفين حسب وحدات الإنتاج لسنة 2019
42	المبحث الثاني: تحليل محاور المقابلة
44-42	المطلب الأول: اداة الدراسة
50-44	المطلب الثاني: واقع ادارة المواهب في مؤسسة كوندور
54-50	المطلب الثالث: واقع الميزة التنافسية في مؤسسة كوندور
55	خلاصة الفصل
	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
5-4	خصائص المهويين	01
41	هيكل الموظفين حسب وحدات الإنتاج	02
45	تطور عدد الموظفين بشركة كوندور	03
47	عدد الأفراد المستفيدين من التكوين	04
47	تطور في عدد عقود التعليم 2013-2017	05
48	تطور في عدد الموظفين مباشرة بعد التعليم 2013-2017	06
49	رواتب الموظفين لشركة كوندور	07
54	مثال توضيحي لتأثير الابدع على التكلفة	08

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	تصنيف المواهب داخل المؤسسة.	01
17	دورة حياة الميزة التنافسية	02
22	نمذج سلسلة القيمة	03
36	الهيكمل التنظيمي لمؤسسة كوندور	04

مقدمة

مقدمة :

أصبحت الموارد البشرية في العقدین الأخيرین تشكل مورد معرفي هام للمنظمات التي تطمح الوصول إلى التميز والذي يعتبر العنصر الأساسي لبقاء ونمو المنظمة، هذا ما أدى بالمنظمات للعمل على تطوير مفهوم الموارد البشرية وقد تولد عنه مفهوم جديد هو إدارة المواهب، والذي يعد من المفاهيم الأكثر حداثة، حيث برز الاهتمام الكبير به في المنظمات المعاصرة والمواكبة للتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال باعتبارها من أهم مصادر المورد البشري ذو الكفاءات العالية والمواهب الجيدة والمتنوعة ومصدر الميزة غير القابلة للتقليد بالنسبة للمنظمة ، لذا عليها العمل على استقطاب المواهب واختيار الأفضل والعمل على منحهم كل ما يلزم من وسائل وإمكانيات لتطويرهم والاستفادة من مواهبهم ، والحفاظ عليهم كونهم أهم الموارد التي تعتمد عليها ، ومع كل هذا يجب تقييم المواهب للتمكن من إعطاءهم كل ما يحفزهم لتقديم الأفضل في كل المنظمات .

يجب على المؤسسات مواكبة هذه التغيرات لمواجهة التحديات التي تواجهها وضرورة التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية، ليضمن لها الاستمرار والبقاء 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، على اعتبار أنها المصدر الرئيسي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة في الوقت الحالي، و لقد أدركت العديد من المؤسسات الطموحة والتي ترغب في الوصول إلى الريادة والتميز مشكلة حرب المواهب وتعاملت معها في ضوء فلسفة ونظم إدارة الموهبة.

وعليه وبناء على ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

➤ ما هو دور إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة كوندور برج بوعربريج ؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية أهمها:

➤ ما المقصود بإدارة المواهب ؟

➤ ما مستوى تطبيق إدارة المواهب في شركة كوندور ؟

➤ ما المقصود بالميزة التنافسية ؟

➤ ما علاقة إدارة المواهب بالتنافسية ؟ وهل تتوفر المؤسسة موضوع الدراسة على متطلبات التنافسية؟

❖ فرضيات الدراسة :

للإجابة عن التساؤل الرئيسي تطرح الفرضية الرئيسية التالية :

➤ تساهم إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة

وكإجابة مبدئية على تساؤلات البحث تم القيام بصياغة الفرضيات التالية :

➤ إدارة المواهب هي رأس مال بشري عالي القيمة . .

➤ تتبنى المؤسسة الجزائرية محل الدراسة مبادئ وأسس ادارة المواهب.

➤ تتبنى المؤسسة محل الدراسة الميزة التنافسية لمواجهة المنافسين.

➤ تساهم إدارة المواهب في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة.

❖ أهداف الدراسة .

➤ بيان دور إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية.

➤ تحديد نوعية المواهب التي تستحوذها المؤسسة و دورها في تحسين ميزة التنافسية.

➤ التعرف على مدى تبني المؤسسة محل الدراسة لبرامج إدارة المواهب و الاستفادة منها في التعامل مع مواردها البشرية.

➤ التعرف على مشكلات التي تواجه المؤسسة خاصة فيما يخص متغيري الدراسة.

➤ التعرف على أثر كل بعد من أبعاد إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

❖ أهمية الدراسة:

➤ يعد موضوع الدراسة من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة إذ يتناول مفهومين هما إدارة المواهب و الميزة التنافسية

➤ تسعى هذه الدراسة للوصول إلى فهم العلاقة و الأثر بين المتغيرين (إدارة المواهب و الميزة التنافسية)

➤ تقديم صورة واضحة لإدارة المواهب وهذا لأهميتها القصوى في إدارة المؤسسة.

➤ تضفي هذه الدراسة معلومات جديدة من نوعها لقائمة دراسات الجامعة حيث لا تزال المكتبة الجامعية بشكل خاص تفتقر إلى معلومات في موضوع إدارة المواهب.

➤ يؤمل أن تفيد هذه الدراسة الإدارة وأصحاب القرار في المؤسسات في استثمار إدارة المواهب البشرية وتنميتها بالطرق المثلى وذلك باستخدام أفضل الممارسات ، لاستغلال قدرات الأفراد المتميزين والموهوبين.

❖ اسباب اختيار الموضوع الدراسة :

تم اختيار الموضوع انطلاقا من الاعتبارات التالية:

- تزايد الاهتمام بوظيفة إدارة المواهب في المؤسسات الكبيرة
- القيمة العلمية للموضوع
- ابرز أهمية المورد البشري عامة والمواهب خاصة كأحد العوامل الرئيسة في تطور المؤسسات الصناعية و جعلها أكثر تنافسية ما يحقق التنوع في الثروات
- محدودية الدراسات المتعلقة بإدارة المواهب على مستوى الكلية.
- متابعة ما توصل له الباحثون حول موضوع إدارة المواهب و ما له من أهمية من خلال توضيح العلاقة بين إدارة المواهب و الميزة التنافسية.
- ارتباط موضوع الدراسة بالتخصص.
- الرغبة الشخصية في اخذ فكرة عن إدارة المواهب و الميزة التنافسية في المؤسسة عينة البحث.

❖ حدود الدراسة:

الحدود المكانية : اقتصرت الدراسة على مؤسسة كوندور بالمنطقة الصناعية برج بوغريج.

الحدود الزمنية : تم إجراء هذا البحث ميدانيا في الفصل الثاني للسنة الجامعية 2019-2020

الحدود الموضوعية : اقتصر هذا البحث على دراسة العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية بمؤسسة كوندور.

الحدود البشرية : اقتصر البحث على موظفي مؤسسة كوندور ، من خلال مجموعة من المقابلات التي أجريت في الفترة

ما بين 15 إلى 20 سبتمبر

❖ منهج الدراسة:

لإثبات صحة الفرضيات المتبناة أو عدمها و الإجابة على الإشكالية المطروحة سنعتمد أساسا على المنهج الوصفي ، أما في الجانب التطبيقي فسنقوم بإجراء دراسة ميدانية في مؤسسة كوندور بهدف معرفة اثر إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية ، بالإضافة إلى تحليل علاقة الارتباط والتأثير ما بين إدارة المواهب والميزة التنافسية وذلك من خلال محاولة القيام بعملية المسح المتعلقة بموضوعنا و وصف كافة مفردات عينة الدراسة ، وعلى ضوء ما تقدم ، فسيتم استخدام المنهج المسحي بالعينة ، ويعرف " : على انه يكتفي الباحث بدراسة عدد محدود من الحالات أو المفردات في حدود الوقت و الجهد و الإمكانيات المتوفرة لدى الباحث و تعد من أكثر الطرق الشائعة في البحث خاصة إذا اختار الباحث العينة بدقة .

❖ هيكل الدراسة:

بناء على طرح الإشكالية وأهداف الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين نظري وآخر تطبيقي :

الفصل الأول تطرقنا فيه الى الجانب النظري لدراسة من خلال تعريف المهبة و خصائصها و ماهية إدارة المواهب و الميزة التنافسية و خصائصهما و أبعدهما إضافة إلى الدراسات السابقة لكل من المتغيرين ونقاط اختلاف مع هذه الدراسة ، أما في الفصل الثاني فسنحاول تسليط الضوء على الدراسة الميدانية محاولين بذلك إسقاط ما تم طرحه في الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة المؤسسة " كوندور برج بوعرييج "

❖ صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا مشاكل وصعوبات عديدة عند إعداد هذا البحث سواء تعلق الأمر بالجانب النظري أو عند الدراسة الميدانية، لعل أهمها يكمن فيما يلي :

- قلة أو ندرة المراجع المتعلقة بجوهر الموضوع، خاصة على مستوى المكتبة الجامعية
- صعوبة إيجاد مؤسسة جزائرية للقيام بدراسة ميدانية .
- تحفظ بعض المسؤولين في الكشف عن المعلومات التي تخص المصالح التي يعملون بها وذلك لأسباب متباينة.

➤ الظروف الصعبة للمحيط الذي تنشط فيه المؤسسة التي استهدفتها الدراسة.

➤ الظروف الاستثنائية المحيطة بنا و المتمثلة في تفشي وباء كورونا (كوفيد19).

❖ التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

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

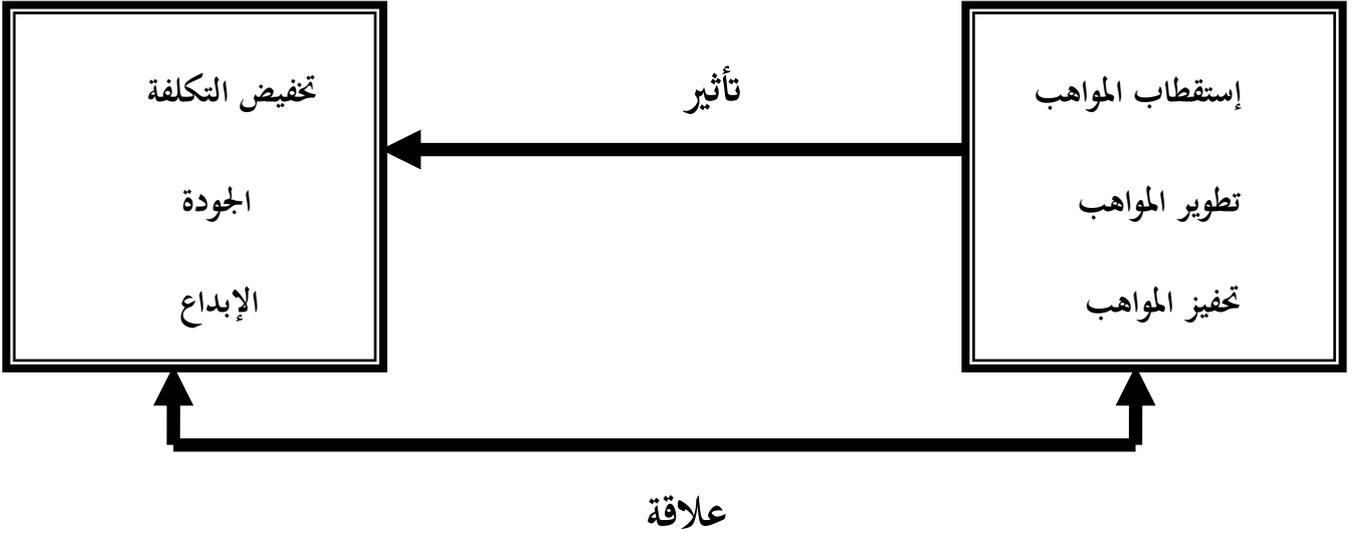
إدارة المواهب : عملية تخطيط و تحديد و جذب و تطوير للإمكانات الموجودة لدى الأفراد ذوي الموهبة و الاستثمار فيها و نشرها للآخرين للاستفادة المشتركة منها .

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

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

❖ نموذج الدراسة :

يوضح نموذج الدراسة الفكرة الأساسية للبحث أي علاقات الارتباط و التأثير بين متغير البحث المستقل "إدارة المواهب" و المتغير التابع "الميزة التنافسية" و النتيجة المتوقعة هي توضيح الأسهام لعلاقات الارتباط و التأثير بين متغيرات البحث:





الفصل الأول:

الإطار النظري

تمهيد:

اصبح التميز و النجاح الهدف الرئيسي للمنظمات الحديثة حتى تستطيع الاستمرار و النمو و التقدم، ويكون لديها القدرة على المنافسة في ظل النظام الاقتصاد العالمي المتغير، وأصبح الاستثمار في الموارد البشرية الموهوبة هو المدخل الرئيسي ، لزيادة القدرة التنافسية للمنظمات المختلفة ذلك ان المورد البشري الموهوب أصبح يمثل المورد الأساسي للمؤسسة فهو طاقة فكرية و مصدر للمعرفة، ورأس المال الفكري و هو الثروة الحقيقية في نجاح المؤسسات، والدخول إلى أسواق جديدة، والتحرك إلى الأمام في سبيل المنافسة والتنافس و لهد زاد الاهتمام بالموهب في المؤسسات، وكذلك البحث عن كيفية وسبل إدارتها والاستفادة منها والحفاظ عليها بأنجع الطرق وأصلحها، كل هذا بهدف الحصول على أداء متميز قادر على إيصال المؤسسة إلى أعلى المستويات و الريادة بها في عالم المنافسة و ضمان النجاح وهذا لا يكون إلا عن طريق الوصول إلى تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية تحقق لها التفوق التنافسي المتميز و العمل على الاستمرارية في المدى الطويل.

و في هذا السياق سنتناول في هذا الفصل الإطار النظري لكل من إدارة المواهب و الميزة التنافسية اضافة إلى الدراسات السابقة .

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المواهب.

تمثل إدارة المواهب أهمية كبيرة لضمان الاستثمار الصحيح للمواهب دخل المؤسسة حيث أصبحت المواهب من أهم أهداف المنظمة خاصة أن الموهبة أصبحت سلعة هامة لتحقيق التميز ويكثر عليها الطلب الأمر الذي جعل من إدارة المواهب، وحسن اختيار الموظفين ، واكتشاف مواهبهم و تنميتها عامل هام وحاسم في بعض الأحيان .

المطلب الأول: ماهية الموهبة

الفرع الأول: تعريف الموهبة:

تعرف الموهبة حسب (كارتر) على أنها: " قدرة يمتلكها الفرد ويحصل فيها على درجة مرتفعة ومتكررة بواسطة الإنجاز بشكل واضح"، أي تحفل بمختلف المهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد والتي تمكنه من الوصول إلى أعلى المستويات.¹

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

ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن:

الموهبة هي قدرة متميزة وذاتية، وتوجد لدى الفرد منذ نشأته لكنها تتبلور عن طريق التدريب والتزود بالمعرفة.

¹ بوفرة راجح، 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.

² غيني دحام تنامي الزبيدي ، حسين وليد حسين عيام، إدارة المواهب مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن 2015، ص 27.

الفرع الثاني : خصائص و تصنيفات المهوبة.

أولا : خصائص المهوبة

توصلت الدراسات المتعلقة بخصائص المهوبين والمتفوقين إلى قائمة من الخصائص التي تم اعتمادها في عملية الاختيار والتي تثبت جدواها وصدقها من خلال التطبيق والتجريب، وتمثل هذه الخصائص فيما يلي:¹

الجدول 01 : خصائص المهوبين

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

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

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 تحتل أكثر من معنى أو حل.
20	اتخاذ القرار	يستطيع تقييم البدائل على أساس ملائمتها وفعاليتها في حل المشكلة ونتائجها.

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

ثانيا : تصنيفات المواهب

1-المواهب القيادية (leadership talent):¹

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 (talent key):²

- الأفراد هنا لديهم القدرة على تحمل المسؤولية من المستوى الأول في مدة زمنية لا تتجاوز ثلاث سنوات.
- المواهب الأساسية عادة تمثل نسبة (2-5) % من الأفراد الذين ينتشرون في التسلسل الهرمي للتصنيف.

3- المواهب الجوهرية (talent core):

- الأشخاص الذين ينجزون الأعمال الأساسية.
- يشكلون القوة العظمى ضمن العمل، وهم موظفو الإنتاج المسئولون عن التسليم.

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، ص6.

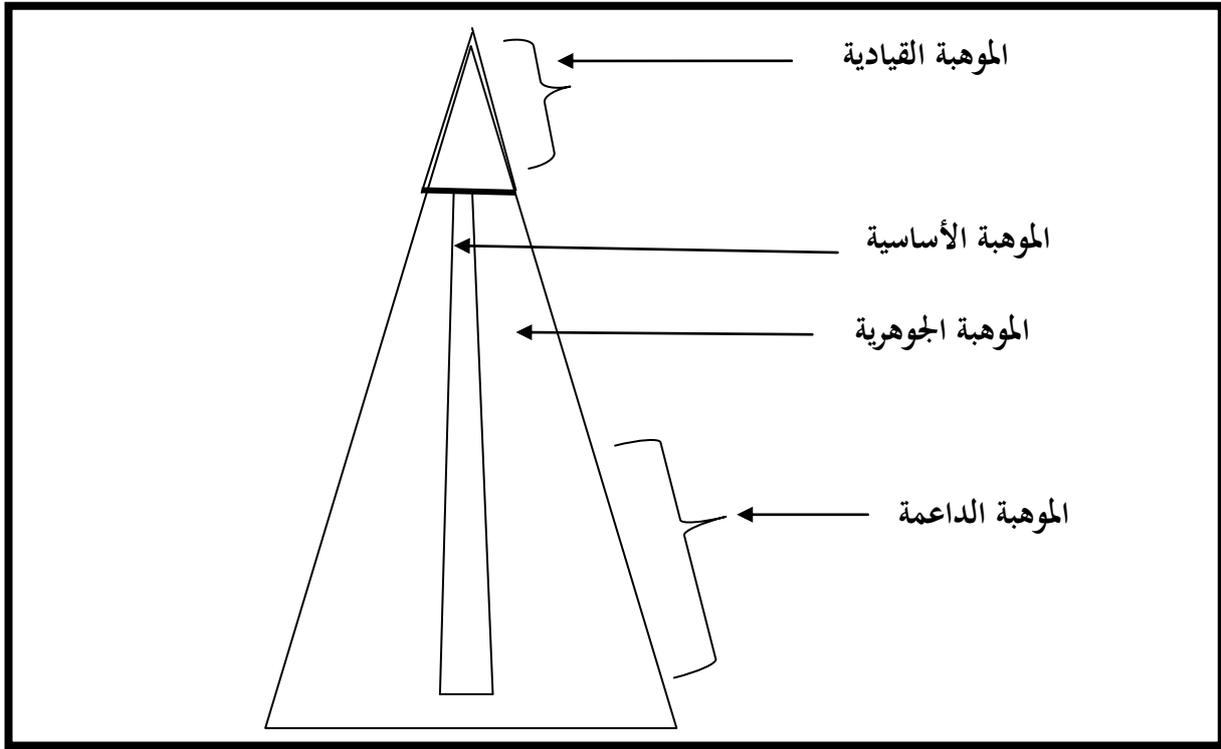
² مصطفى يوسف كافي، إدارة الموهبة في منظمات الأعمال العصرية. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2016، ص(96-97).

4- المواهب الداعمة (talent support):

- الأنشطة التي تنفذ من خلال دعم المواهب الداعمة للأعمال غير الأساسية.
- مهارات الأفراد العاملين داخل هذه المجموعة من المواهب متوفرة بسهولة، ويمكن تغييرها في غضون أسابيع¹.

و الشكل الموالي يوضح تصنيفات المواهب داخل المؤسسة :

الشكل رقم (1): تصنيف المواهب داخل المؤسسة



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

المطلب الثاني : ماهية إدارة المواهب.

الفرع الأول: مفهوم إدارة المواهب.

نظرا لتوسع و تفرع المجالات التي تشملها إدارة المواهب استصعب على الباحثين إعطاء تعريف موحد ومعين لهذا المصطلح و لمعناه الدقيق، فقد كان هناك اختلاف في وجهات النظر بين العديد من الاقتصاديين الذين كانت لهم دراسات فيه :

¹ أحلام خان، مريم حيمر، مرجع سابق، ص 7.

يعرفها **Blass** يقول: "هي التي تتضمن جميع العمليات اللازمة لتحسين (تطوير) الأفراد في المنظمة، كما تؤمن أن النجاح المستقبلي للمنظمة يقوم على امتلاكها للموهبة الصحيحة، إذ أن إدارة و رعاية المواهب هي جزء من العمليات اليومية (الروتينية) للمنظمة."¹

يعرفها **M.Armstrong**: "إدارة المواهب هي عملية التأكد من جذب الموهوبين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم وتطويرهم بما يتماشى مع احتياجات المنظمة."²

كما تعرف إدارة المواهب: "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."³

و يعرفها **SHL Crouplimited**: "هي عملية ديناميكية متكاملة تمكن المنظمات من تحديد و استقطاب وتطوير الموهبة التي تحتاجها لمقابلة اهدافها الإستراتيجية."⁴

ومما سبق يمكن تعريف إدارة المواهب على أنها :
"مختلف الطرق و العمليات التي تقوم بها المؤسسة بهدف الحفاظ على الموارد البشرية الموهبة داخلها وتطويرها، والسعي إلى جذب موارد متميزة أكثر كفاءة من غيرها، والعمل على تنميتها والحفاظ عليها بما يمكنها من تحقيق أهدافها".

الفرع الثاني: مراحل ظهور ادارة المواهب.

لقد مرت إدارة المواهب بعدد من المراحل قبل الوصول إلى المرحلة التي هي عليها الآن، و قد حدث هذا التطور كنتيجة لزيادة إدراك المؤسسات لأهمية العنصر البشري، ويمكن تحديد أهم مراحل تطور إدارة المواهب كالتالي:⁵

¹ Eddi Blass, **Talent Management**, Cases and ComnetaryAshridge, London, 2009 ,p4

² Tony Blair (2016), **talent management as a key aspect of human resources management strategy in contempor enterprise**, Katarzyna Niedźwiecka Maria Curie-Skłodowska University in Lublin, Poland.p805.

³ ممدوح بن محمد الحوشان، **واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض**.مجلة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد 7، الجزء3، مصر، 2017، ص 152.

⁴ غاني دحام تنامي الزبيدي، حسين وليد حسين، **إدارة الموهبة:مدخل لإدارة الموارد البشرية**، دار ومكتبة الحامد، طبعة 1، عمان، 2007، ص14.

⁵ غني دحام تنامي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، **مرجع سابق**، ص 31.

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 المواهب" 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 الموارد بشرية جديدة و متكاملة مع بعضها البعض لذلك تحولت من شريك أعمال إلى تكامل أعمال.

المطلب الثالث: أهمية و أهداف ادارة المواهب¹

الفرع الأول: أهمية ادارة المواهب.

تتمثل أهمية ادارة المواهب في كونها وسيلة لضمان استقطاب واختيار أفضل الموارد البشرية والتي تعمل على تطويرها واستغلالها في تحقيق الأهداف المخططة ، كما تسعى دوما للحفاظ على المواهب و العمل على تعاقبها و استدامتها في المنظمة و تحفيزها لتحسين الأداء و التقدم نحو جودة عالية للمواهب التي تمتلك المعرفة وتجدها باستمرار تماشيا مع التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمة، كما تعمل على مراقبة المواهب وتقييمها وإخراج أفضل ما لديها من قدرات، كما يمكن بواسطة الاستخدام المنظم لها، حل العديد من الحالات والمشاكل الإستراتيجية التي تواجه المنظمة ، فعلى سبيل المثال صعوبة ملئ الوظائف الأكثر أهمية في المنظمة عندما يكون هناك عدد قليل من الأفراد الماهرين في أسواق العمل.

¹ حسين وليد حسين، استخدام ادارة المواهب كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2012، ص 25-26-27.

وقد اتفق العديد من العلماء والأكاديميون بان إدارة الموهبة يمكن أن تساهم في ضمان نمو الموهبة داخل المنظمة بدلا من اكتسابها من الخارج عبر تطوير الأداء وضمان الاستخدام الملائم للعاملين بالشكل الذي يساعد على دعم عملية تعلم المقدرات الموجهة ذاتيا داخل المنظمة.

الفرع الثاني: أهداف ادارة المواهب.

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال تبني إدارة المواهب، نذكر منها :

- خلق نسبة مئوية معينة من الأفراد الذين يتمتعون بإمكانية عالية لتشغل الوظائف الأعلى مستوى.
- تحديد احتياجات المنظمة من العاملين اللازمة لتلبية متطلبات خطة العمل الحالية و المستقبلية.
- وضع الاجراءات اللازمة لقياس المقدرات المطلوبة و المتوفرة .
- خلق مدى من العمليات و الأدوات اللازمة للتطوير التي تعتمد على الاحتياجات الفردية للعاملين.
- تأسيس المداخل المناسبة للتعامل مع العاملين الذين لا تتلائم قدراتهم مع متطلبات المنظمة.
- قياس تأثير استراتيجيات المنظمة لضمان امتلاكها سياسة التوظيف اللازمة للوصول إلى الأداء العالي الآن و في المستقبل.
- استقطاب و اختيار الأشخاص الموهوبين ذوي الأداء المتميز للعمل داخل المنظمة.
- تحديد الأفراد ذوي المؤهلات العالية و تطويرهم و وضعهم في المواقع الرئيسة للمنظمة.
- مساعدة المنظمة في الحصول على الموهبة اللازمة لتنفيذ العمليات الخاصة بها.
- تحديد برامج التدريب والتطوير اللازمة لتنمية مهارات و مقدرات المواهب.
- تحديد أساليب الحفاظ على المواهب النادرة داخل المنظمة.
- تقديم الدعم الكافي لتنفيذ إستراتيجية المنظمة.

المطلب الرابع : أساليب إدارة المواهب.¹

من اهم الأساليب التي يجب أن تتبعها الإدارة العليا هي :

¹ محمود عبد الفتاح رضوان ،مرجع نفسه، ص35.

وضع **الموهبة في تصميم الهياكل التنظيمية** : تهتم المنظمات التي تسعى للتفوق و التميز منذ تأسيسها إلى تضمين الوصف الوظيفي ، و اشتراطات شغل الوظيفة ضرورة توفر حد أدنى من الموهبة نأو وجود مؤشرات تنبئ بإمكانية نضج الموهبة في المستقبل، ويتطلب ذلك الأمر وجود خبراء في مرحلة الاستقطاب وإجراء المقابلات لاختيار الموهوبين .

المقارنة المرجعية : و هو أسلوب الهدف منه جمع البيانات و المعلومات من المنظمات المنافسة للتعرف على إستراتيجيتها في إدارة و قياس جدوى المواهب، وليس هناك ما يمنع من محاكاة المنظمات التي نجحت في المنافسة عن طريق المواهب و نقل بعض خبراتها و الاستفادة منها أو التفكير في الحصول على المواهب من خلال تطبيق فكرة الأشبال في كرة القدم، أو اكتشاف الموهبة المخفية عند بعض العاملين الحاليين ، أو شراء المواهب من خارج المنظمة من المنظمات المنافسة.

تخصيص وظيفة الموارد البشرية لاكتشاف المواهب: يجب ألا تتوقف الموارد البشرية في المنظمة بالتعاون مع المديرين في الإدارات و القطاعات المختلفة عن البحث عن المواهب في جميع مستويات المنظمة و السعي من أجل رعايتها و الاحتفاظ بها، ومع وضع معايير لقياس مواهب الموظفين. و اتخاذها ذاتيا لاكتشاف المواهب ، و في نفس الوقت لتقييم الأداء و المكافآت و الترقيات.

تدخل الإدارة العليا : يجب أن تتدخل الإدارة العليا بشكل مباشر في تعيين و تشغيل و مكافآت و نقل و ترقية وتحريك الموهوبين.

المطلب الخامس : عمليات إدارة المواهب.

تم التركيز على ثلاثة عمليات للدراسة و هي: استقطاب المواهب ، تطوير المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب.

أولا: استقطاب المواهب

و تشمل السياسات و الممارسات التي من خلالها يتم تحديد الأفراد الموهوبين و اختيارهم ، وهي إحدى أنشطة إدارة المواهب و التي تتولى البحث عن الأفراد الصالحين للملئ الوظائف الشاغرة و جذبهم و اختيار الأفضل منهم في الوقت المناسب ، كما يهدف الاستقطاب في المقام الأول إلى استخدام أساليب التعيين و الاختيار لتحديد المهارات المطلوبة و استقطاب الأفراد الأكثر ملائمة لتلبية العمل في مجال الموارد البشرية.¹

¹ صالح على الجراح، جمال داود أبودولة، اثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11 ، العدد 2، سنة 2015، ص 289.

وأصبحت إدارة المواهب تبنى على استقطاب أو جذب الأفراد الأكثر موهبة (أولئك الذين يستطيعون تحقيق إستراتيجية المنظمة، و يمتلكون الكفاءات و القدرات المناسبة و ملائمين لثقافة و طبيعة المنظمة) بحيث يكونوا الأكثر ملائمة لاحتياجات التوظيف الحالية و المستقبلية و القادرون على التكيف و التأقلم و الإنتاجية العالية داخل المنظمة، و قد أصبحت هذه الإستراتيجية في المنظمات واحد من السمات الرئيسية لصنع الكفاءات التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة ، لذا وجب على المنظمة الاستثمار في الموارد التي يمكن جذبها و توظيفها و المحافظة عليها و تنميتها لأنها تعتبر موهبة و ميزة تنافسية جيدة.¹

و هناك عدة مداخل يمكن تعتمدها إدارة المواهب في تنفيذ عملية الاستقطاب و أهمها الآتي:²

المدخل الموجه نحو الوظيفة: يتضمن كتابة وصف شامل عن الوظيفة التي يراد شغلها ، ثم إنشاء مواصفات الشخص المطلوب و التي تكون مستندة إلى الوظيفة.

المدخل الموجه نحو الأفراد: يركز على تحديد مواصفات الأفراد الذين تحتاجهم الشركة إذ يمكن أن يساعدها في استقطاب الأفراد الذين لا يكون باستطاعتهم شغل إحدى الوظائف الشاغرة فقط، ولكن أيضا الإسهام في تحقيق أهداف أوسع و على مستوى الشركة ككل.

المدخل الموجه نحو الكفاءات : يحاول هذا الاستقطاب على أساس المواصفات، و المعرفة و الخبرات ، و المهارات ، و القيم الشخصية المرتبطة بالوظيفة و التي يحتاجها الفرد ألدائها بشكل جيد.

ثانيا : تطوير المواهب

من أجل تحقيق إمكانات عالية في المنظمات، فانه يتطلب تحقيق إمكانات المواهب، و المقصود بإمكانات الموهبة هو أن تترافق عملية استقطاب و تعيين هذه المواهب في المنظمة مع المزيد من التطوير في قدراتهم و إمكاناتهم و مهاراتهم و معارفهم من خلال خطط التعليم المستمر (كالدورات و المؤتمرات و الندوات)، و لتطوير المواهب ، تحتاج المنظمات على حد سواء إلى برامج التعلم و التعليم الرسمية ، بالإضافة إلى المهارات و المعارف و تعتمد تنمية المواهب على التغيرات في الأداء و لإدراك و السلوك ، فمن الضروري إن الاعتماد على تطوير المواهب باستمرار لتحقيق مستويات أداء عالية تتناسب و

¹ زياد فيصل هلال العزام، إدارة المواهب في القرن الحادي و العشرين (النظرية و التطبيق)، كلية المال و الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية، ص13.

² ارادن حاتم خضير العبيدي، إيالف مطلق التميمي، تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الإستراتيجية، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 101، سنة 2017، ص100.

إمكانات الوظيفة المراد شغلها، و معرفة الفجوات في المعارف التي يمتلكونها وتنفيذ مبادرات لتعزيز كفاءاتهم و الاحتفاظ بهم.¹

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

ثالثا: الاحتفاظ بالموهبة.

تستطيع الشركات الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين لديها إذا أخذت بعين الاعتبار الأنشطة الآتية:³

- تعيين و تطوير الأفراد الذين يشتركون بالقيم و الاتجاهات و الاعتقادات ذاتها.
- تطوير الأفراد الذين لديهم التزام حقيقي و إحساس بالانتماء للشركة التي يعملون فيها.
- ضمان إحساس الأفراد الموهوبين بالإنجاز في مجال وظائفهم.
- تطوير العالقات عن طريق التعليم و التدريب و تشجيع التعاون بين أقسام العمل كافة.

يمثل الاحتفاظ بالموهبة العملية التي تركز بشكل استراتيجي على إبقاء الموهبة داخل المنظمة، من خلال تشجيع الاستثمار في الأفراد العاملين بشكل مستمر ، و توجد عدة افتراضات من الممكن أن تساعد إدارة المواهب على الاحتفاظ بالموهبة منها أن يعمل الأفراد بشكل اقل ليس من اجل الأموال و إنما عندما يشعرون بأن جهدهم له أثر في نجاح المنظمة و مدعوم من قبل إستراتيجياتها.

¹ زياد فيصل هلال العزام، مرجع سابق، ص14.

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

³ عالية جواد محمد علي، تأثير إدارة الموهبة في تحقيق النجاح المنظمي بحث ميداني في الشركة العامة لمنتجات الألبان في بغداد، مجلة العلوم الإدارية و الاقتصادية، العدد 106، المجلد 24، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، سنة 2018، ص212.

المبحث الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية.

إن التنافس هو أساس نجاح و إخفاق أي منظمة، و إن الإستراتيجية التنافسية هي العملية التي تسعى من خلالها المنظمة للحصول على ميزة تنافسية مؤكدة و مستمرة. بهدف تأسيس مكانة راسخة تضمن للمنظمة البقاء و الاستمرار.

المطلب الأول: ماهية 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 " ¹، كما تعرف أيضاً على "أنها قدرة المؤسسة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين". ²

أما عن الميزة التنافسية فيعرفها (kotler) على أنها: " قابلية المؤسسة على الأداء بأسلوب واحد أو عدة أساليب ليس بإمكان المنافسين إتباعها حالياً أو مستقبلاً"، أي قدرة المؤسسة على إتباع طرق مختلفة وعديدة ليس بإمكان المنافسين إتباعها. ³

ويرى (porter) أن: " الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً. ⁴

كذلك تعرف الميزة التنافسية أنها "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم و منافع للزبائن تزيد عما يقدمه المنافسون و يؤكد تميزها عن المنافسين من وجهة نظر الزبائن من حيث الاختلاف والتميز إذ يحقق لهم المنافع و القيم التي تتفوق عما يقدمه المنافسون الآخرون". ⁵

¹ 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 أمّجد بوقرة بومرداس، 2011، ص 45.

² الطيب داودي، مراد محبوب، تعريف تنافسية المؤسسة من خلال النجاح الإستراتيجي. مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، جامعة أمّجد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2007، ص 38.

³ واثق حامد رسن، دور القرارات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في مصنع النسيج الديوانية - أوروک للأبحاث الإنسانية، المجلة 4، العدد 2، العراق، 2011، ص 162.

⁴ داسي وهيبه، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية - دراسة حالة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية - مجلة الباحث، العدد 11، جامعة ورقلة، 2012، ص 168.

⁵ عمر ياسين أمّجد السايير، العلاقة بين التوجه الريادي و التوجه السوقي و أثرهما في الميزة التنافسية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 51، 2017، ص 434.

و تعرف أيضا على " أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس " معنى قدرتها على استخدام إستراتيجيات متنوعة تمكنها من حجز مركز تنافسي أفضل من المؤسسات الأخرى الموجودة في نفس النشاط".¹

مما سبق يمكن القول أن:

الميزة التنافسية هي مجموعة الخصائص النادرة (المهارات والقدرات) التي تتمتع بها المنظمة دون غيرها من المنظمات و التي تمكنها من إتباع طرق وتطبيق إستراتيجيات أكثر نجاعة وفعالية من تلك المستخدمة من طرف المنافسين بالشكل الذي يساعد على تعزيز مزاياها التنافسية واستمرارها للأطول مدة ممكنة.

المطلب الثاني : أهمية الميزة التنافسية وأهدافها.

الفرع الأول: أهمية الميزة التنافسية.

للميزة التنافسية أهمية بالغة تتمثل في:²

- أنها تعتبر عاملا هاما و جوهريا لعمل المؤسسات لأنها الأساس الذي تبني عليه إستراتيجية المؤسسة التنافسية.
- تعتبر كأداة لمواجهة تحدي المؤسسات الأخرى التي ستلتقي بها المؤسسة في القطاع المعني.
- تحقيق الانسجام بين " موارد ومقدرات وثقافة المنظمة " وتوظيفها من أجل تحقيق التمييز والتفوق لها.

بالإضافة إلى:³

- تساعد على زيادة مرونة المنظمة للتكيف مع التغييرات البيئية والتكنولوجيا ، بالشكل الذي يمكنها من البقاء والاستمرار في العمل.
- ارتفاع عائد المردود منها وضمان مستوى أفضل من المداخيل والابتعاد عن الخطر والمخاطرة.
- امتلاك المهارة ورفع الكفاءة سواء المادية أو بشرية واستغلال الفرص الاستثمارية المتاحة.

¹ نوال شين، دور الأداء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة مقاطعة نפתال 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.

² 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, p22

³ نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**. الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998، ص 125.

- إن كون الميزة التنافسية تتسم بالاستمرارية و التجدد، فإن هذا الأمر يعطي للمنظمة تفوقا نوعيا و كميا على المنافسين و بالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.

الفرع الثاني: أهداف الميزة التنافسية.¹

- خلق فرص تسويقية جديدة و 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 و أكبر 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 باقتنائها.
- خلق قيمة للعملاء حيث تسعى المؤسسة من خلاله إلى تحقيق وتعظيم القيمة للوصول إلى رضا العميل وضمان تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية و خصائصها.

الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية.

يوجد نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية، ويتمثل هذين النوعين من المزايا التنافسية في:²

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 عنصرا هاما لتحليل مصادر الميزة التنافسية حيث أنها تهتم بتجزئة المؤسسة إلى وحدات نشاط إستراتيجية ومصادرها الحالية والمحتملة لتحقيق الميزة التنافسية.

2- **ميزة تميز المنتج (التمايز):** قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متميزة وفريدة ذات قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (الجودة، الخصائص الفريدة للمنتج وخدمات ما بعد البيع والضمانات المقدمة)، لذلك على المؤسسة فهم

¹ 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، ص 60.

² 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، ص 18.

وتوظيف القدرات والمهارات والكفاءات العمالية والتقنيات التكنولوجية المتطورة للإنتاج واستخدام طرق وقنوات توزيع فعالة، و وسائل وسياسيات تسعيرية وترويجية تسمح بزيادة أهمية وسمعة وشهرة المؤسسة لدى المستهلك.

الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية.

للميزة التنافسية خصائص متعددة نذكر منها ما يلي:¹

- عدم إمكانية تقليدها و على طول الوقت
- أن تتمتع بالديمومة: إذ أن قابلية المؤسسة على إدامة ميزاتها التنافسية يعتمد على سرعة المؤسسات الأخرى في تقليدها.
- أن تخلق قيمة مدركة من قبل الزبون فضال عن القيمة للمؤسسة.
- استمرارية التطوير و التحسين و التجسيد : أي بناء إستراتيجية مستندة إلى مصادر و قبلات متعددة و متفاعلة مما يجعل عملية التقليد من قبل المنافسين على درجة عالية من الصعوبة

بالإضافة إلى:²

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

المطلب الرابع : محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمنظمة من بعدين هامين هما:

¹ مجاني باديس ، طول ريمة ، تأثير الموارد البشرية و الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، ألفا للوثائق نشر- إستراد و توزيع الكتب، قسنطينة ، الجزائر، السنة 2017، ص41.

² حسان بوبعابة، 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 و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2014، ص 194.

1- حجم الميزة التنافسية: و تتمثل في مراحل كالآتي:¹

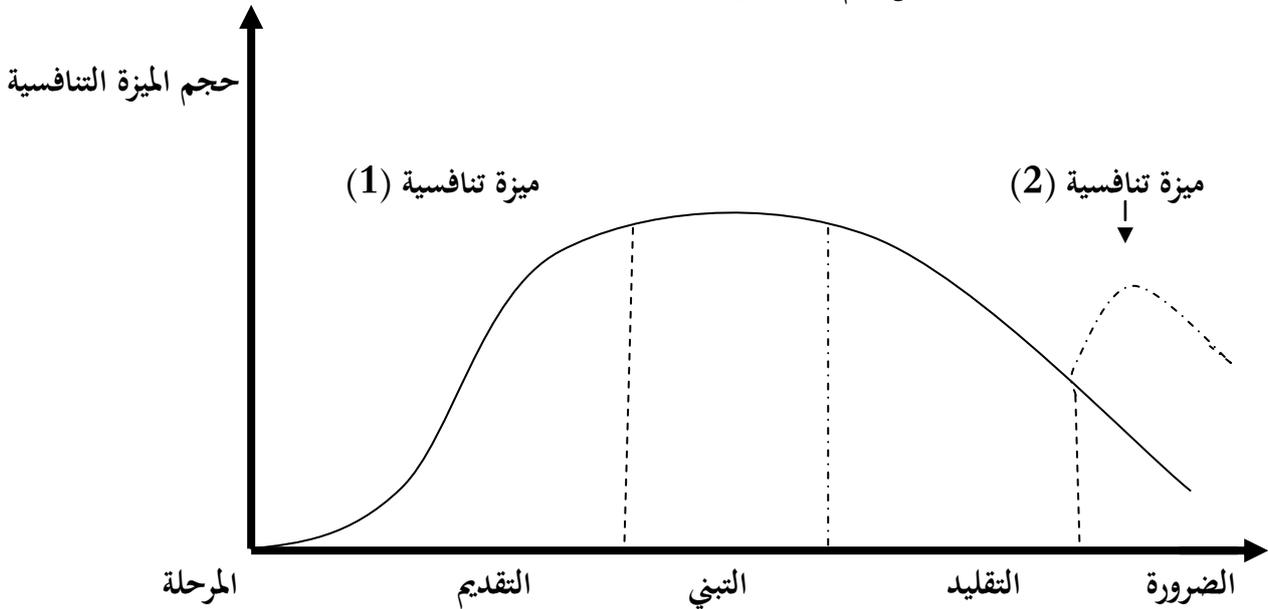
مرحلة التقديم : تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير و الاستعداد البشري، المادي و المالي، و مع مرور الزمن تعرف الميزة التنافسية انتشارا أكثر فأكثر.

مرحلة التبني : تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها، و تكون 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، و من ثمة انخفاض في الوفرات .

مرحلة الضرورة : تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية و تطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، و إذا لم تتمكن المؤسسة من تحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما و عندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد، فالمؤسسة مطالبة بتتبع دور حياة الميزة و التعرف على الوقت المناسب لإجراء التحسين و التطوير أو إنشاء ميزة جديدة، فللميزة التنافسية طبيعة ديناميكية يجعل أمر مراجعتها شيئا عاديا يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة.

شكل رقم (2) دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: د.نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال. مرجع سابق، ص86.

¹ قيس إبراهيم حسين الزبيدي ، انعكاس ادارة القيمة على الميزة التنافسية المنظمية دراسة استطلاعية لاراء عدد من المديرين في الشركة العامة للمسح الجيولوجي والتعدين ، الجامعة العراقية ، مجلة كلية التراث الجامعة ، العدد 12 ، السنة 2012، ص224.

2- نطاق التنافس: يعبر النطاق عن مدى إتباع أنشطة و عمليات الشركة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط

على مدى واسع يمكن أن يحقق وفرا ت في التكلفة عن الشركات المنافسة، و من أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم

تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة ، ومن جانب

آخر يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقدم

منتج مميز له، وتوجد أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي نطاق القطاع السوقي النطاق

الرأسي ، النطاق الجغرافي، النطاق الصناعة و فيما يلي شرح لهذه الأبعاد:¹

نطاق القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة و العمال الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين

التركيز على قطاع معين من السوق أو الخدمة كل السوق.

النطاق الراسي : يعبر عن مدى أداء المنظمة لأنشطتها (داخليا قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد

المختلفة (قرار الشراء) ، فالتكامل الراسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مصادر التوريد.

النطاق الجغرافي : يعكس عدد المناطق الجغرافية او الدول التي تنافس المنظمة و يسمح هذا النطاق للمنظمة بتحقيق

مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (اثر

الموارد) و تبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها في كل أنحاء العالم.

نطاق الصناعة: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة

عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو

تكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة وتعمل المؤسسة على البحث عن الميزة

التنافسية التي تلائم قدراتها و نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير و ضوابط تتسم بالدينامكية لقياس درجة صواب

الميزة المعتمدة، و التعرف على الاطار والحدود التي تضبطها، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.

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

المطلب الخامس: استراتيجيات العامة للتنافس و سلسلة القيمة.

الفرع الأول: استراتيجيات العامة للتنافس

اقترح بورتر ثلاثة إستراتيجيات لتحقيق الميزة التنافسية، و تتمحور هذه الإستراتيجيات فيما يلي:

إستراتيجية التميز : و التي تسعى من خلال المنظمة إلى تقديم منتجات مميزة عن ما يقدمه المنافسون و خلق هوية فريدة للمنتج تجعل العملاء مستعدين لدفع سعر أعلى من المعتاد، إلا أن هذه الإستراتيجية تحتاج إلى تكاليف للبحث والتطوير و الدعم التسويقي و التي تحرص المنظمات على أن تكون قريبة من متوسط تكاليف الصناعة.¹

ومن أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية لفترة أطول نذكر:²

- التميز على أساس التفوق التقني
 - التميز على أساس الجودة.
 - التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.
 - التميز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه .
- و تبني المؤسسة ميزتها التنافسية اعتمادا على مجموعة من الطرق المؤثرة 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 بالمواصفات 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.

¹ سيما غالب مقاطف، الهام فخري طمليه، أثر وسائل التسويق المباشر في بناء الميزة التنافسية- دراسة ميدانية لفنادق خمس نجوم في مدينة عمان، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 42، السنة 2014، ص54.

² بوزناق عبد الغني، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية-دراسة حالة مؤسسة كوندور بروج بوغريبيج-. رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص اقتصاد صناعي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص(68-69).

إستراتيجية قيادة التكاليف : و التي تقوم على تقليل تكاليف إنتاج و تسويق المنتج إلى الحد الأدنى مقارنة بالمنافسين مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة، رغم أن هذا يمكن أن يجعل المنظمات تواجه مشكلة إمكانية تغير ظروف السوق و التي لن تمكنها من تخفيض تكاليفها، إضافة إلى احتمال التضحية بمستوى جودة بعض المنتجات و احتمال تغير تفضيلات المستهلكين¹ .

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق الصناعة في انخفاض سعر البيع من خلال مجموعة من السياسات الوظيفية أهمها:²

- 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.

إستراتيجية التركيز : 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:

- تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.
- تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي .
- التمييز والتكلفة الأقل معا³ .

¹سيما غالب مقاطف، مرجع سابق، ص54.

²الأمين 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، ص(197-198).

³بوزناق عبد العني، مرجع سابق، ص(69-70).

الفرع الثاني: سلسلة القيمة.¹

أو مُخطط بوتر لسلسلة القيمة (Porters Value Chain Diagram) ، وهو نموذج أعمال (Business Model)

يصف النطاق الكامل للأنشطة اللازمة لإنشاء منتج أو خدمة. تشتمل سلسلة القيمة على الخطوات اللازمة لتحويل المنتج من مجرد فكرة إلى أن يتم توزيعه، وذلك يشمل جميع الخطوات أو الإجراءات مثل شراء المواد الخام وعمليات التصنيع وأنشطة التسويق وما إلى ذلك، و يساعد مفهوم سلسلة القيمة في فهم وفصل العناصر المفيدة التي تساعد في الحصول على ميزة تنافسية إيجابية، والأنشطة التي تؤدي إلى الهدر وتعيق قيادة السوق، و التي ترافق كل خطوة أثناء عملية تطوير المنتج. واستناداً إلى بوتر، لا يمكن فهم الميزة التنافسية من خلال النظر إلى الشركة ككل، إنما بالنظر إلى العديد من الأنشطة المنفصلة التي تقوم بها الشركة من تصميم وإنتاج وتسويق وتقديم ودعم لمنتجاتها. ومن مفهومه لسلسلة القيمة، قسّم بوتر أنشطة الأعمال إلى فئتين:

أولاً- أنشطة أولية (Primary Activities) : تتكون الأنشطة الأولية من خمسة مكونات، وكلها ضرورية لإضافة قيمة وإنشاء ميزة تنافسية :

1- اللوجيستيات الداخلية أو الواردة (Inbound Logistics): وتتضمن الأنشطة مثل استلام المواد الخام وتخزينها وإدارتها.

2- العمليات (Operations): وهي الإجراءات التي يتم من خلالها تحويل المواد الخام إلى مُنتج نهائي.

3- اللوجيستيات الخارجية أو الصادرة (Outbound Logistics): وهي أنشطة توزيع المنتج النهائي على المستهلك .

4- التسويق والمبيعات (Marketing and Sales): وهي الأنشطة التي يتم من خلالها استهداف العملاء المناسبين وتشمل الإعلان والترويج والتسعير.

الخدمة (Service): وتشمل البرامج المعنية بصيانة المنتجات وتحسين تجربة المستهلك، مثل خدمة العملاء وصيانة المنتجات وإصلاحها، والسماح للمستهلك باسترداد القيمة أو التبديل.

ثانياً- أنشطة الدعم (Support Activities) : يتلخص دورها في المساعدة على جعل الأنشطة الأساسية أكثر كفاءة. فعندما تزيد كفاءة أي من أنشطة الدعم الأربعة، فإنها تفيد واحد من الأنشطة الأساسية و تتكون أنشطة الدعم من :

¹ بن جدو بن عليّة ، الاستراتيجية التنافسية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة احمد بوقرة بومرداس ، الجزائر. 62 ، 2015/2014 ،

- 1-المشتريات (Procurement) : وهي الآلية التي تحصل الشركة من خلالها على المواد الخام.
- 2-التطور التكنولوجي (Technological Development) : ويستخدم في مرحلة البحث والتطوير الخاصة بالشركة، مثل تصميم وتطوير تقنيات التصنيع وأتمتة العمليات.
- 3-إدارة الموارد البشرية (Human Resources Management) : والتي يتم من خلالها إجراء عمليات التوظيف والحفاظ على الموظفين الذين سيقومون بإنجاز استراتيجيات العمل والمساعدة في تصميم وتسويق وبيع المنتج.
- 4-البنية التحتية (Infrastructure) : وتشمل أنظمة الشركة بمختلف تخصصاتها، مثل التخطيط والمحاسبة والمالية ومراقبة الجودة

الشكل رقم(3):نموذج سلسلة القيمة



المصدر: بن جدو عليّة، مرجع سابق، ص 93.

المطلب السادس : مصادر الميزة التنافسية.

- 1- **التكنولوجيا** : تعتبر التكنولوجيا عاملاً قويا من عوامل تغير القدرات التنافسية للمؤسسة، لأنها تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية والخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج، مما يجعل منها مصدرا متجددا للميزة التنافسية¹.
- 2- **المعرفة** : فالمعرفة أهم الاستراتيجيات لأي شركة تريد أن تستثمر في المنافسة في السوق التنافسي و تريد التوصل الى النجاح، و تسعى إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، كما أنها تساعد على تحويل المعلومات المهمة و الخبرات التي تمتلكها الشركة، و التي تعتبرها ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كحل المشكلات و اتخاذ القرارات و التخطيط الاستراتيجي.²
3. **الجودة** : ويقصد بها قدرت المؤسسة على تحقيق جودة في منتجاتها و تحلق قيمة لدى زبائنها، وتلبي حاجاتهم و رغباتهم مما يمكن المؤسسة تخفيض تكاليفها ورفع أسعارها.³
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، الجودة، وأصبحت القدرة على الإبداع مصدرا متجددا للميزة التنافسية⁴.
5. **الموارد البشرية** : تعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي يركز عليها نشاط المؤسسة وأدائها، فلا يمكن تحقيق رسالتها وأهدافها بدونها، 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.⁵

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

² الأمين حلموس، مرجع سابق، ص 2.

³ 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.

⁴ الأمين حلموس، مرجع سابق، ص 192.

⁵ 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 حسينية بن بوعلی الشلف، 12-14 ديسمبر 2010، ص 15.

كما أن هناك مصادر أخرى يجدر بنا ذكرها وهي¹ :

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 تتشكل 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 تبني ميزة تنافسية من خلال خيارها الإستراتيجية و العلاقة مع الآخرين.

المبحث الثالث : الأدبيات التطبيقية .

هناك دراسات سابقة عالجت مواضيع مشابهة لموضوع بحثنا وستنطرق إلى أهمها.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بإدارة المواهب.

1- دراسة بعنوان "الإبداع التكنولوجي لتنمية القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال"، من إعداد الباحث بن بوزيد مسعود جامعة عمار مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، ثليجي بالأغواط 2004-2005 ، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الإبداع التكنولوجي والقدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان وتم توزيعه على عينة مكونة من (100) فرد في مركز البحث والتطوير والعاملين بالمخابر، استجاب منها (60) فرد من عينة الدراسة، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الإبداع التكنولوجي في مجمع صيدال يرتكز على الإبداع في المنتجات وهو ما ساعدها في تنمية قدرتها التنافسية.

2-دراسة belhke pamel بعنوان و آخرون 2010 بعنوان "فعالية استراتيجية ادارة المواهب في المؤسسات السويسرية" : Effective talent management in Swiss institutions

أجريت هذه الدراسة على 138 مؤسسة سويسرية بهدف معرفة مدى تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على أداء المؤسسة السويسرية و قاد كانت النتائج ايجابية جدا، فقد أظهرت النتائج أن لدارة المواهب تأثير كبير على أداء المؤسسات السويسرية سواء النتائج المالية أو غير المالية، فقد اكتشف الباحثون أنه منذ تبني هذه المؤسسات استراتيجيات

¹الأمين حلموس، مرجع سابق، ص 193.

إدارة المواهب بدأت أرباح المؤسسة بالارتفاع، و كذلك بالنسبة للنتائج غير المالية فقد لوحظ زيادة في مستوى ولاء المواهب و إخلاصهم لأصحاب المؤسسة، كذلك ظهر تحسن كبير في جاذبية المؤسسة. أكد الباحثون أنه من استراتيجيات إدارة المواهب التي تطبقها المؤسسات السويسرية هي استراتيجيات جذب المواهب و ذلك بتحسين سمعة المؤسسة، ثم إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب عن طريق التركيز على دراسة حاجات الفرد المادية و المعنوية و العمل على تليتها و تطبيق أقوى النظم التحفيزية، ثم إستراتيجية جودة العمل بتقوية برامج التعليم، التكوين، التدريب، و التطوير، كما أكدت نتائج البحث أن إستراتيجية تخطيط التعاقب الوظيفي لها تأثير ضعيف على نتائج المؤسسة خاصة النتائج غير المالية. و قاد فسر الباحثون هذه التأثيرات الايجابية جدا على أداء المؤسسات السويسرية عكس بعض الدراسات السابقة في الدول الاخرى إلى سبب الثقافة التنظيمية و ثقافة الشعب السويسري.

3-دراسة زكية مقري 2014 بعنوان "أثر نظام إدارة المواهب على أداء المؤسسة، دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمؤسسة العصير و المصبرات الغذائية -منعة- باتنة: "قدمت هذه الدراسة لمحة أدبية عن مفهوم إدارة المواهب و مراحل تبلورها و كذلك مفهوم الداء و مداخله المختلفة، ثم قامت الدراسة بإجراء دراسة ميدانية باستخدام معاملات الارتباط ، هدفت من خلالها إلى التعرف على واقع إدارة المواهب و ممارسة هذا المفهوم من وجهة نظر العاملين في المؤسسة، في الاخير قادت الباحثة مجموعة من الاقتراحات و التوصيات أهمها التحسيس بأهمية استغلال مواهب الأفراد و استثمارها في المكان المناسب.

المطلب الثاني : دراسات متعلقة بالميزة التنافسية

1-دراسة (Ashton & Morton, 2005) الموهبة المدارة للميزة التنافسية : اتخاذ المدخل الشامل لإدارة الموهبة

Managing talent for competitive : Taking a systemic approach to talent management advantage

هدفت هذه الدراسة التعرف على أهمية ادارة الموهبة في نجاح المنظمات وتعزيز ميزتها التنافسية في ظل التغييرات الكبيرة التي يشهدها العالم ، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب (Case Study) في الجانب التطبيقي لها ، واختيرت شركة (FDC) الواقعة في أمريكا ميدانيا للدراسة ، ومن ابرز الاتجاهات التي انطلقت منها الدراسة هو ان : " خصائص قوة العمل المتغيرة تؤدي الى تخفيض حوض المهارات ، وكذلك الأحوال مجلة كلية التراث الجامعة 78 الاقتصادية الأكثر تعقيدا تتطلب موهبة متفوقة وإدارة الموهبة جيدة لها . ومن ابرز النتائج التي توصلت إليها هي ان نظم ادارة الموهبة

المتكاملة مع استراتيجية المنظمة تمثل الاتجاه الحديث لإدارة الموارد البشرية التي من الممكن ان تساعد في جذب العاملين الجدد ذوي الإمكانيات العالية والذين يمثلوا الأساس لنجاح المنظمة وتعزيز ميزتها التنافسية.

2- دراسة بعنوان " دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر" ، مذكرة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، من إعداد الباحثة صولح سماح، جامعة محمد خيضر بسكرة 2012-2013،هدفت الدراسة إلى فحص وجود تسيير الرأسمال البشري من خلال مقارنتي تسيير الكفاءات وتسيير المعارف) ودور هذا التسيير في تحقيق التميز في مراكز البحث العلمي في الجزائر، حيث سعت الدراسة من خلال المقابلات وتحليل الاستبيان إلى دراسة واقع تسيير الباحثين في مراكز البحث العلمي ومدى مساهمة تسيير الباحثين في تميز هذه المراكز، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تسيير الرأسمال البشري وتحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة.

3- دراسة " صالح عبد الحكيم عبد الغفور 2015،"متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي يمكن أن تلعبه متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية لخلق ميزة تنافسية لها في قطاعا مقدمة عامة و وأسفرت عن النتائج التالية - : أن الجامعات تعمل على توفير متطلبات إدارة المعرفة في مجموعة من الأبعاد، على الترتيب، (القوى البشرية بنسبة 09.73 %، الثقافة التنظيمية بنسبة 31.72 %، تكنولوجيا المعلومات بنسبة 40.71 %، والقيادة التنظيمية بنسبة 93.68 %)

كذلك أثبتت الدراسة وجود علاقة قوية بين متطلبات إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

المطلب الثالث : ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة.

- وجود اختلاف بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية من ناحية الزمان والمكان.
- الاختلاف على مستوى تطبيق الدراسة حيث دراستنا كانت مطبقة على مستوى المؤسسة الاقتصادية، في حين هناك بعض الدراسات السابقة التي طبقت على مؤسسات غير اقتصادية كالجامعات، ودراستنا كانت الأفضل لأن المؤسسات الاقتصادية تهتم أكثر بالموظفين الموهوبين لكي تكون أكثر تميز، أما الجامعة فتصنع الموهبة والمؤسسة هي التي تستفيد من صناعتها للمواهب.

- الدراسة السابقة تمت في مرحلة لا زالت تشهد فيها النظرية العديد من الإسهامات النظرية وفي نفس الوقت قلة التطبيقات الميدانية.
- هناك اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة في اختيار الأبعاد.
- اختلاف من حيث النتائج المتوصل إليها، بالنسبة لدراستنا فقد توصلنا فيها إلى أن أساس الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية يرتكز أساسا على إدارة المواهب والتميز في الأداء لدى الأفراد العاملين في هذه المؤسسة.
- ما يميز دراستنا كذلك هو استخدام اداة المقابلة كأداة لجمع المعلومات بدل الاستبيان و نظام spss
- الدراسة التي نقوم بها تستهدف معرفة فيما إذا كانت المؤسسة محل الدراسة تمتلك مواهب تسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية؛ وبالتالي مدى إمكانية الاعتماد على هذه إدارة المواهب كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- في حيث أن دراستنا ركزت على عنصر إدارة المواهب والتميز وهذا ما جعل دراستنا أكثر دقة من حيث التطبيق والنتائج المتوصل إليها.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل حاولنا استعراض اهم خصائص ادارة المواهب و الميزة التنافسية و هذا من خلال ثلاثة مباحث تطرقنا فيها إلى كل ما يتعلق بالإطار النظري لكل من إدارة المواهب و الميزة التنافسية ،فافي المبحث الأول تطرقنا إلى كل ما يخص ادارة المواهب من مفاهيم و خصائص و عمليات و اهداف و غيرها من المعلومات التي تناولناها في المبحث الأول على شكل مجموعة من المطالب،أما في المبحث الثاني فقد تناولنا الإطار النظري للميزة التنافسية و هذا من خلال مجموعة مطالب تناولنا فيها أساسيات الميزة التنافسية ، أنواعها وخصائصها،محددتها و استراتيجياتها و أخيرا مصادرها و كيفية وصول المؤسسة إليها ،وفي البحث الثالث و الاخير تطرقنا إلى الدراسات السابقة لكل من إدارة المواهب و الميزة التنافسية وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

(الدراسة التطبيقية في مؤسسة كوندور)

تمهيد :

بعد أن تناولنا أهم المفاهيم النظرية الخاصة بإدارة المواهب و الميزة التنافسية خلال الفصل الاول ، سنتطرق خلال هذا الفصل إلى الجانب المنهجي للدراسة الميدانية حيث سنحاول تجسيد الجانب النظري للبحث في الجانب التطبيقي و هذا بدراسة ميدانية أجريت في "مؤسسة كوندور لولاية برج بوعرييج" و ذلك لقياس اثر إدارة المواهب في الميزة التنافسية هذا عن طريق التطرق إلى المباحث التالية :

المبحث الأول : عموميات حول مؤسسة كوندور.

المبحث الثاني : تحليل محاور المقابلة.

المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة كوندور (Condor).

المطلب الأول: التقديم عام لمؤسسة (Condor).

تنتمي شركة كوندور إلى مجمع بن حمادي الذي يحتوي على عدة شركات إنتاجية وهي :

1- شركة ARGILOR لإنتاج الآجر والمواد الحمراء.

2- شركة GERBIOR لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته.

3- شركة POLYBEN لإنتاج الأكياس البلاستيكية

4- شركة GEMAC لإنتاج البلاط.

5- فندق بن حمادي HOTEL BENI HAMMED.

6- شركة TRAVOCOVIA لأعمال البناء.

7- شركة (Honda Métal) لإنتاج المواد المعدنية.

8- شركة CONDOR لإنتاج الأجهزة الإلكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.

هذه الأخيرة هي محل دراستنا وسوف نلقي الضوء على كيفية نشأتها والتعريف بها.

مؤسسة Condor أو باسمها التجاري عنتره للتجارة Anter Trade مؤسسة اقتصادية خاصة كبيرة تختص بإنتاج

وتسويق الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية، تنتمي إلى مجمع بن حمادي شكلها القانوني أصبح في جوان 2012

هو "SPA" مؤسسة خاصة ذات أسهم.

تنشط المؤسسة وفقا لأحكام القانون التجاري، حيث تحصلت على السجل التجاري في أبريل 2002 وبدأ نشاطها

الفعلي في فيفري 2003 يتواجد مقرها الرئيسي بالمنطقة الصناعية ببرج بوعريج ، تتربع على مساحة إجمالية تقدر

ب: 801042 م² وهي بملكية كاملة للمؤسسة و عدد العمال بالشركة يفوق 4200 عامل موزعين على الوحدات

والمصالح أما بالنسبة لاسم كوندور فتعتبر العلامة المسجلة للمؤسسة حيث تم تسجيلها بهذا الاسم لدى الديوان الوطني

لحماية المؤلفات و الابتكارات LINP في 30 أبريل 2003 ، وكلمة كوندور تعني طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في

أمريكا الجنوبية، والحرف ® يعني أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات، مما يضمن لها الحماية الكافية لمنتجاتها من التزوير والتقليد.

حصلت المؤسسة على العديد من الشهادات أهمها شهادة الإيزو 1009 نسخة 2000، وشهادة الإيزو 9001 نسخة 2010، كما تحصلت على شهادة الإيزو 14001 نسخة 2005، وشهادة الإيزو 18001 نسخة 2007 وشهادة الإيزو 26000 المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.

المراحل التي مرت بها المؤسسة:

مرت المؤسسة بمجموعة من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن وهي:

المرحلة الأولى الشراء للبيع (Vente en état): حيث أن المؤسسة كانت تقوم بشراء المنتجات الإلكترونية جاهزة وبيعها على حالها في السوق الجزائري ونظرا لأن الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات انتقلت المؤسسة إلى المرحلة الثانية.

المرحلة الثانية شراء المنتج مفككا جزئيا (Semi Knock Down) SKD: في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بشراء المنتجات مفككة جزئيا، لتقوم بعد ذلك بتركيبها، وفي هذه الحالة تستفيد المؤسسة من عدة مزايا وهي:

- تخفيض تكلفة الشراء.
- التعرف على الجهاز المركب وطريقة تركيبه.
- المساهمة في امتصاص البطالة، وبالتالي الحصول على الدعم والإعانة الحكومية لها.

المرحلة الثالثة شراء الجهاز مفككا كليا (Complete Knock Down) CKD: أي شراء المنتجات

مفككة كليا وإعادة تركيبها، وبهذا تستفيد المؤسسة من مزايا أهمها:

- التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه.
- معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليا، أو ذاتيا، وبتكلفة أقل.
- توفير مناصب أخرى للعمل.

المرحلة الرابعة الإنتاج: في هذه المرحلة وبعد الاستفادة من المراحل السابقة، أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليا، أو إنتاجها ذاتيا، لم يبق لها سوى أن تسجله بعلامة تجارية خاصة

بها، وذلك عن طريق شراء التراخيص، وهذا ما قامت به فعلا، حيث قامت بشراء التراخيص من مؤسسة Hisens الصينية.

أما الإستراتيجية التي اختارتها المؤسسة فهي إستراتيجية التنوع في منتجاتها، وهي تقوم بالتعريف بأفاتها وغاياتها تحت شعار (رسالة): "الحياة ابتكار **Innovation is life**"، وتسعى لتحقيق الرؤى التالية:

- تخفيض الأسعار عن طريق تعظيم الإنتاج.
- التواجد عبر كامل التراب الوطني.
- التصدير.

وبالفعل فالمؤسسة حققت تقدما كبيرا فيما يخص تخفيض الأسعار، وذلك من خلال استفادتها من التعلم، واكتساب الخبرة، كما أنها تحاول التواجد عبر 48 ولاية، سواء عن طريق التواجد الفعلي، أو عن طريق نقاط البيع، أو المعارض... الخ

المطلب الثاني : اهداف ومهام مؤسسة كوندور.

أولا : أهداف مؤسسة كوندور

تتمثل أهداف مؤسسة كوندور فيما يلي:

1. **تحقيق الربح**: كان ولازال تحقيق الربح هو الهدف الأول والأساسي الذي تسعى إليه مؤسسة كوندور من خلال الوصول إلى رقم الأعمال المسطر لكل عام وكسب متعاملين جدد مع الحفاظ على المتعاملين الحاليين وبالتالي توسيع نشاطها للصدوم أمام المنافسة.
 2. **تحقيق متطلبات المجتمع**: إن تحقيق هدف المؤسسة والمتمثل في تحقيق الربح أو تحقيق الإشباع لا يكون إلا من خلال تلبية حاجيات المجتمع بتقديم منتج نوعي ذو جودة عالية وبأفضل الأسعار.
 3. **عقلنة الانتاج**: ويتم من خلال الاستعمال الجيد لممتلكاتها وبالإشراف على عملها بشكل يسمح في نفس الوقت بتلبية رغبات المجتمع.
- ضمان مستوى مقبول من الأجور يسمح للعامل بتلبية حاجياته والحفاظ على بقاءه، وتقديم مختلف العلاوات والمنح.

- توفير خدمات التأمين للعمال مثل التأمين الصحي التأمين ضد العمل والتقاعد.
- الإهتمام بالجانب البيئي إذ يفرض عليها موقعها الجغرافي التحكم قدر الإمكان في نفاياتها الصناعية .
- تقوية مركز المؤسسة في السوق المحلية ورفع قيمة الإنتاج الوطنية.
- العمل على نيل شهادة الجودة الخاصة بالمنتوج.
- المداومة على تنظيم وتحسين هياكل المؤسسة.
- تدعيم الاستثمارات باقتناء وسائل إنتاج عصرية بهدف تطوير وتنويع المنتج.
- التكوين المستمر للعمال والإطارات.
- الاستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى والكفاءة.

ثانيا: مهام مؤسسة كوندور

من أهم مهام مؤسسة كوندور ما يلي:

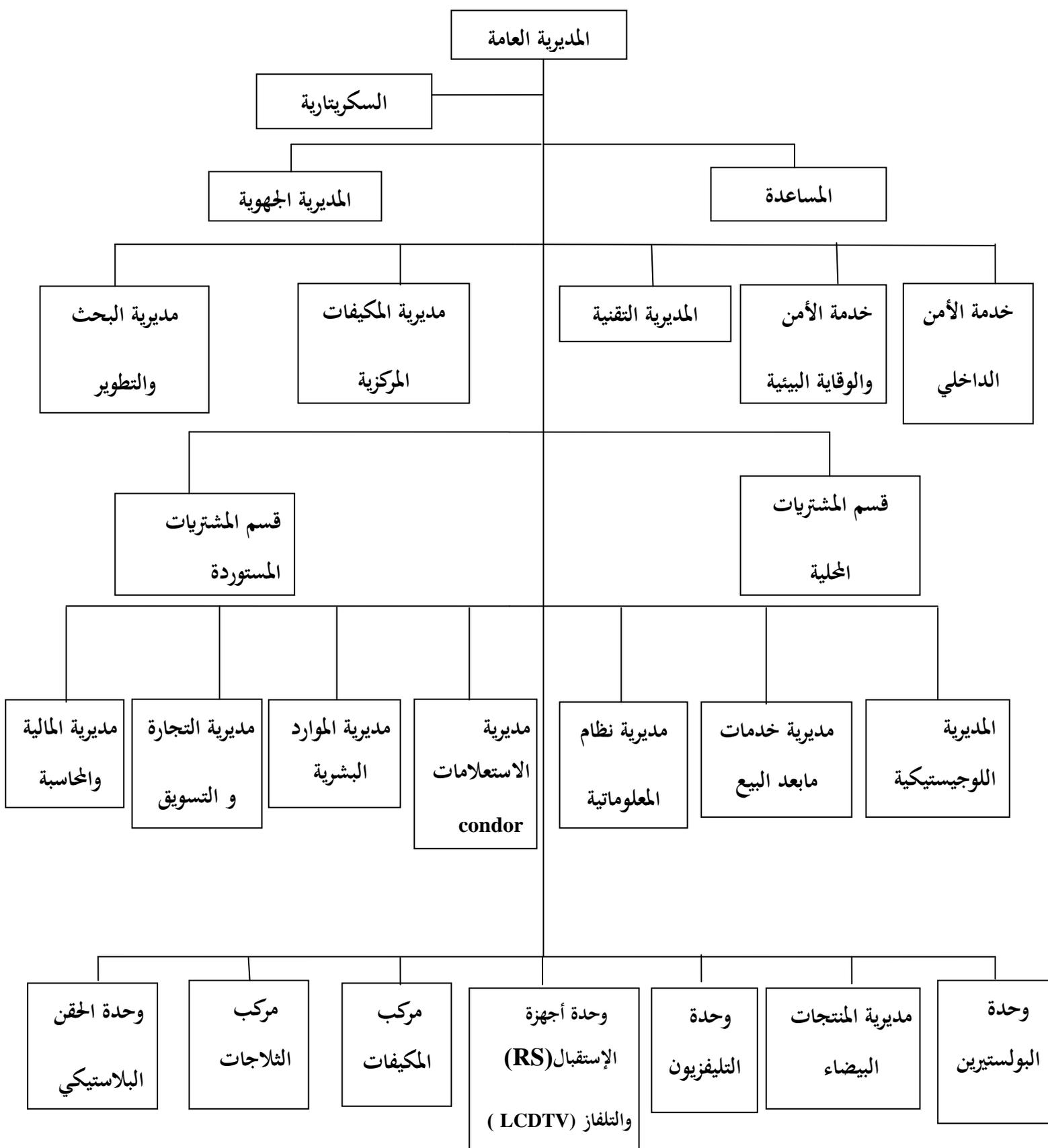
- تطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة : بحيث تعمل المؤسسة على تحسين جودة المنتجات ، وللقيام بذلك تستعمل أحسن وأحدث الابتكارات التكنولوجية وهذا لاستقطاب أكبر عدد ممكن من المستهلكين وكسب المكانة والسمعة السوقية.
- توفير مناصب شغل .
- توفير منتج وطني جزائري في السوق.
- تحقيق المخطط السنوي للإنتاج مع المؤسسات من نفس النوع : أي تحقيق التكامل والتوازن واحترام الأهداف المسطرة مسبقا لضمان الاستمرارية وذلك من خلال : الوصول إلى رقم الأعمال المسطر من قبل مجلس الإدارة لكل سنة.
- الحفاظ على الزبائن والعملاء الحاليين وكسب متعاملين جدد.
- تقديم منتج نوعي ذو مواصفات جيدة وبأفضل الأسعار.
- الحصول على متعاملين أجنب من خلال المعارض والحملات الإعلانية الأخرى.

- كما تهدف المؤسسة أيضا إلى التخفيف قدر الإمكان من التكاليف والأعباء وهذا بإتباع أفضل السبل المتاحة في كل المستويات وفي مختلف مراحل العملية الإنتاجية من اجل القضاء على التبذير وكذا الوصول إلى الكفاءة الإنتاجية من خلال إدخال آلات إنتاجية جديدة تواكب التطور الحاصل في سبل الإنتاج ونوعية المنتج وكذا تأهيل العمال.
- السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور

سوف نتطرق إلى مختلف المديرية والدوائر والمصالح وتقديم بعض المهام وهذا وفقا للهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يلي:

الشكل رقم (4)



المصدر: مصلحة الإحصاء لشركة كوندور

تحليل الهيكل التنظيمي

يتم تقسيم العمل والترتيب السلمي والإداري لدوار ومصالح وفروع المؤسسة، وهو ما يساعد على تحديد الاختصاصات والمسؤوليات ومهام كل دائرة من هذه الدوار.

الأمانة العامة:

تتكون من المدير العام والأمانة العامة ونائب المدير العام ونائب المدير العام وتسيير أعمال الجودة ، تتمثل مهام المديرية العامة في :

- تحقيق برامج الإنتاج المسطرة من طرف المؤسسة
- تحقيق تسويق الإنتاج في إطار سياسات وإجراءات مسطرة من طرف المؤسسة
- ضمان السير الحسن للمؤسسة
- تطوير آليات الدخل للأعمال
- تحقيق السير العام للأعمال والأشخاص والأعمال طبقاً للأنظمة والقوانين
- تقرير الأولويات العامة ، وتحسم في الأمور المعقدة .
- تطبيق حق المسؤول على العمال في المؤسسة .

المصالح الاستشارية:

وهي تتمثل في:

(1) مسؤول تسيير الجودة: وظيفة استشارية، وهو يقوم بالمهام التالية:

- يعطي إرشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادة ISO.
- يعطي نصائح للمصالح الأخرى حول عملية التسيير.

(2) مديرية الموارد البشرية:

تسيير كل العمال بـ :

- توظيف العمال حسب طلبات هياكل المؤسسة

- معالجة الشؤون القانونية للعمال
- تنسيق أعمال الوسائل العامة
- التنسيق مع الهيكل الخارجية التابعة للعمل والشؤون العامة .

(3) مصلحة العتاد Logistique:

وهي المسؤولة عن إمداد المصالح الأخرى بالتجهيزات المكتتبية اللازمة، السيارات، شاحنات النقل، البنزين... الخ

(4) مصلحة المحاسبة والمالية:

وتتمثل مهمتها في متابعة العمليات المحاسبية، وتسجيلها يوما بعد يوم كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة، ودراسة الفروقات، وتحديد أسباب وقوع الانحرافات.

(5) مصلحة الأمن والوقاية :

هذه المصلحة لديها المسؤولية في القيام بتغييرات بأجهزة الأمن أو التسيير حسب قرارات المؤسسة ، وتقوم ب :

- تنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة.
- تسيير الوسائل لمكافحة الحرائق أو أي خطر ما .

تنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات.

(6) المديرية التقنية :

تتمثل مهامها في :

- المحافظة على الحالة الجيدة لوسائل الإنتاج .
- القيام ببرنامج الصيانة الوقائية والسهر على تطبيقها .
- تنظيم ومراقبة مكتب الدراسات.
- السهر على التوفير الدائم لقطع الغيار .

(7) مصلحة البيع:

تتمثل مهامها في :

- الاستماع إلى الزبون
- تطوير عمليات البيع للحفاظ على الزبائن القدماء والحصول على زبائن جدد .
- تفقد عمليات البيع وطلبات الزبائن والتكفل بتوفيرها .
- دراسة السوق وإدارة مخزونه .
- الإمداد والتكفل بالنقل .

(8) مصلحة المشتريات:

تتمثل مهام هذه المصلحة في:

- التنسيق مع الممول لتنظيم الطلبات ، ومتابعتها في مراكز العبور .
- معالجة الطلبات اتجاه البنك ، الإمضاء على الموافقة من طرف البنك .
- فرز ملفات الشراء .

(9) مديرية خدمات ما بعد البيع:

تتمثل مهامها في :

- توفير خدمات ما بعد البيع للزبائن في إطار الضمان
- جمع المعلومات حول مختلف الاعطاب في المنتج .
- توجيه عملية الإنتاج لتحسين المنتج .
- إدارة ومتابعة مراكز خدمات ما بعد البيع.

10) مديرية التسويق :

تتمثل مهامها فيما يلي :

- دراسة وجذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق
- القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلام
- تنظيم المعارض الوطنية والدولية
- تنظيم المسابقات وتسيير موقع الانترنت
- تدعيم فرق كرة القدم والنشاطات الثقافية والاجتماعية.

11) وحدات الإنتاج:

- مركب الثلجات
- وحدة المكيفات والمواد البيضاء
- وحدة جهاز الاستقبال الرقمي
- وحدة التلفاز
- وحدة البلاستيك
- وحدة البوليستيران

تعطي مؤسسة "عنتر تراد" كوندور أهمية بالغة للوظيفة الإدارية وذلك من اجل تحقيق الأهداف المسطرة بالتنسيق مع مختلف المديرية والدوائر من خلال تقسيم المهام على كل فرد داخل المؤسسة وتحديد طبيعة العلاقات التي تربط بين القيادة والمسؤولية و الإشراف و التنفيذ (علاقات استشارية)، ووضع نظام رقابة فعال للتأكد من احترام القواعد والأسس المسطرة.

المطلب الرابع: هيكل الموظفين حسب وحدات الإنتاج لسنة 2019:

الجدول رقم (2) : هيكل الموظفين حسب وحدات الإنتاج

إناث	ذكور	أعوان تنفيذ	أعوان تحكم	إطارات	
122	334	386	45	25	وحدة أجهزة التلفاز و المستقبلات الرقمية
50	62	66	23	23	وحدة الهواتف والإعلام الآلي
3	727	612	90	28	مركب المكيفات الهوائية
6	838	680	135	29	مركب الثلاجات
4	293	270	20	7	وحدة المنتجات البيضاء
66	35	66	24	11	وحدة أعمدة الطاقة الشمسية
2	196	162	29	7	وحدة البولستيران
2	150	114	24	14	وحدة البلاستيك
72	190	47	67	148	الإدارة العامة
4	268	252	18	2	مديرية الإمداد
29	78	52	39	16	مديرية خدمات ما بعد البيع
6	283	274	13	2	مصلحة الأمن الداخلي

المصدر: مصلحة الإحصاء لشركة كوندور

المبحث الثاني : الدراسة التحليلية

المطلب الأول : أداة الدراسة

إن طبيعة هذه الدراسة التي تهدف إلى معرفة الدور الذي تلعبه إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية تفرض علينا توخي المصدر المناسب للمعلومة خاصة أنه يخص مفاهيم حديثة في إدارة الأعمال (إدارة المواهب، تحقيق الميزة التنافسية)، ولهذا اعتمدنا أداة المقابلة التي نراها الأنسب في مثل هذه المواضيع حيث ركزنا على أهم أبعاد المتغيرين في تقديم الأسئلة للأفراد المقابليين وهم:

- المكلف بإدارة الموارد البشرية في مؤسسة كوندور ببرج بوغريريج

- المكلف بالتسويق في مؤسسة كوندور ببرج بوغريريج

- المكلف بالبحث و التطوير في مؤسسة كوندور ببرج بوغريريج

وقد ركزت المقابلة على أبعاد المتغيرين (إدارة المواهب، الميزة التنافسية) وقد تمثلت هذه الأبعاد في :

- بالنسبة لإدارة المواهب : ركزنا على أبعاد: الاستقطاب، التطوير، التحفيز

- بالنسبة للميزة التنافسية: ركزنا على أبعاد: التكلفة، الجودة، الإبداع

ومن خلال استجابات الافراد المقابليين في مؤسسة كوندور خالصنا إلى أهم الانطباعات المدرجة في المحاور التالية:

- مفهوم إدارة المواهب:

في مؤسسة كوندور إدارة الموارد البشرية على درجة من الوعي الكبير حول مفهوم إدارة المواهب والدور الذي تلعبه في تحقيق اهداف المؤسسة ويظهر أن هناك إشارات في المؤسسة على درجة عالية من التكوين القاعدي وكذا التكوينات المنظمة من طرف مؤسسات كوندور من أجل تعزيز تنافسيتها.

- الاستثمار في الموارد البشرية:

تبذل مؤسسة كوندور مجهودات كبيرة من أجل الاستثمار في الموارد البشرية من خلال السعي إلى الحصول على الكفاءات ذات التكوين العلمي المتخصص والمناسب

- استقطاب المواهب في التوظيف:

لا تكتفي مؤسسة كوندور بعملية التوظيف لما تحتاجه من موارد بشرية فحسب بل تسعى عن طريق فريق متخصص من أجل استقطاب جيد لأهم المواهب التي تمكنها من تحقيق اهدافها التنافسية، هذا الفريق المتخصص يسعى إلى معرفة ما تحتاجه المؤسسة لتعزيز جودة منتوجاتها والبحث عن المواهب المناسبة لتحقيق ذلك.

- وسائل استقطاب المواهب في المؤسسة:

لا تقوم مؤسسة كوندور بالطرق التقليدية فقط المتمثلة في نشر إعلانات التوظيف في سوق العمل بل تعتمد على مواقع الكترونية التي تعرض سير كفاءات ومواهب في تخصصات مختلفة وتسعى إلى استقطاب ما يناسب احتياجاتها وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق الذي تنشط فيه.

- تمكين المهوبين المستقطبين من إدارة المشاريع:

مؤسسة كوندور تعطي الحرية للمهوبين المستقطبين من إدارة المشاريع وتوفر لهم جميع الوسائل من أجل إنجاح ذلك

- تخصيص ميزانية لتطوير الموظفين المستقطبين:

مؤسسة كوندور ترصد ميزانيات معتبرة من أجل تدريب وتطوير المهوبين المستقطبين ولا تكتفي بالتكوين الداخلي فقط بل تقوم بإرسالهم حتى خارج الوطن من أجل تعزيز كفاءتهم وتستنعين في ذلك بمكاتب خبرات واستشارات داخلية وخارجية

- دعم المؤسسة للموظفين من أجل الاستقرار:

توفر مؤسسة كوندور العديد من التحفيزات من أجل المحافظة على استقرار الموظفين وخاصة الكفاءات والمهوبين منهم، ويتعلق الأمر بالمنح وكذا السكنات الموفرة خاصة بالنسبة للموظفين القادمين من خارج الولاية والوطن وحتى الزيادة المستمرة في الأجور من أجل تخفيض معدل دوران العمل في ظل وجود سياسات استقطاب للكفاءات والمواهب من طرف مؤسسات منافسة أخرى ورغبة أصحاب الكفاءات والمهوبين في العمل في المؤسسات التي توفر لهم أجور وتحفيزات أعلى.

- المناصب التي تستقطب الكفاءات والمواهب:

تستقطب مؤسسة كوندور الكفاءات والمواهب في المناصب التقنية والتسويقية التي ترى أنها تعزز من تحسين منتوجاتها المختلفة.

- مدى نجاح المؤسسة في استخدام المواهب والكفاءات:

ترى المؤسسة أن هذه المواهب المستقطبة قد ساهمت بشكل كبير في نجاح المؤسسة من خلال سيطرتها على 40 % من المنتوج الوطني

- قدرات أخرى للمؤسسة لتعزيز تنافسيتها:

ترى مؤسسة كوندور أن هناك اعتقاد خاطئ لدى الكثير والذي مفاده أنها تقوم بشراء المواد وقطع الغيار وتقوم بعملية التركيب فقط، المؤسسة تقوم بإنتاج العديد من المنتجات وفق سياستها الإنتاجية الخاصة

- تقييم المؤسسة بخصوص استقطاب المواهب:

ترى مؤسسة كوندور أن جهودها بخصوص استقطاب المواهب وتدريبهم وتحفيزهم ناجحة ومع هذا هي تسعى إلى تنفيذ استراتيجيات أكثر نجاعة في المستقبل.

- رضا المؤسسة عن مركزها التنافسي:

مؤسسة كوندور راضية عن كل ما قدمته من أجل تعزيز مركزها التنافسي ويعد استقطاب المواهب والكفاءات وتدريبها وتحفيزها من أهم الوسائل التي حققت ذلك.

- تخصيص وظيفة إدارة المواهب في إدارة الموارد البشرية:

بالرغم أنه لا توجد إدارة بهذا المسمى (إدارة المواهب) في إدارة الموارد البشرية في مؤسسة كوندور إلا أنه فعليا تقوم المؤسسة بعمليات من أجل استقطاب هذه المواهب والكفاءات وهي تسعى مستقبلا أن تستقل بإدارة خاصة بالمواهب من أجل تعزيز تنافسيتها وتحقيق ميزات تنافسية أخرى.

المطلب الثاني : واقع إدارة المواهب في مؤسسة كوندور

كل الأرقام المقدمة يف هذا المبحث تخص شركة كوندور في المنطقة الصناعية لبرج بوعرييج فقط و سنحاول ابراز واقع إدارة المواهب و الميزة التنافسية داخل شركة كوندور و هذا من خلال تحليل المقابلات التي أجريناها و الأرقام التي تحصلنا عليها .

1-إستقطاب المواهب :

تعتمد الشركة كثيرا على نشاط التوظيف من أجل الحصول على أكبر عدد ممكن من المواهب و الأفراد المميزين ، و تعزز ذلك بتخصيص ميزانيات هائلة في هذا المجال ، كما توفر عناصر بشرية قادرة على القيام بهذه الوظيفة بكل كفاءة ، و تسهر مديرية الموارد البشرية على القيام بكل الأعمال الخاصة بها ، حيث يرأسها مدير يعينه الرئيس المدير العام للمجمع، و بدوره يعين المدير فريق عمل يساعده على القيام با الأعمال المنوطة به و بمديريته.

الفصل الثاني الإطار التطبيقي (الدراسة التطبيقية في مؤسسة كوندور)

و قد لاحظنا دقة في اختيار الموظفين المشرفين على عملية التوظيف ، من خلال شهادتهم الجامعية ، حيث وقفنا على وجود موظفين لهم دراسات عليا كطلبة الدكتوراه و ماجستير ، كما لديهم خبرات و معارف دقيقة احتياجات و متطلبات الأفراد النادرين ، الذين يختلفون كثيرا عن غيرهم.

ويؤكد السيد عبد الحميد مدير الموارد البشرية في الشركة أن "المسؤول عن عملية توظيف الأفراد يختلف حسب المنصب المراد شغله فالوظائف العادية و التي لا تتطلب مسؤولية كبيرة لشغلها هي من اختصاص فريق التوظيف ، أما الوظائف التي لها قدر من المسؤولية فالكلمة الأخيرة لمدير الموارد البشرية بالتشاور مع فريقه ، لكن المناصب العليا أو المفتاحية فهي من اختصاص الرئيس المدير العام ، كمدير وحدة ، مدير التسويق"

و قد لاحظنا أثناء تواجدها بالشركة أنها تركز كثيرا على عملية الاستقطاب في عملية التوظيف، حيث تعتقد أنه يجب أن يكون طلب الحاجة من الموظفين مدروسا في الوقت المناسب و المكان المناسب ، حتى يصل اعلان إلى أكبر عدد من المترشحين ، فتستعمل من أجل ذلك وكالات التشغيل لإعلان ، مواقع الانترنت المتخصصة الجرائد والمجلات و مكاتب التوظيف وغيرها من الوسائل المتاحة و القدرة على إيصال الاعلان إلى طالبه ، و من أجل تحقيق ذلك يسخر الشركة موارد بشرية و مالية هامة.

و الجدول التالي يبين تطور في عدد الموظفين في شركة كوندور:

الجدول رقم (3) : تطور عدد الموظفين بشركة كوندور.

السنة	2013	2014	2015	2016	2017
إطارات	261	281	312	367	411
أعوان تحكم	486	513	527	592	633
الموظفين	2753	3031	2981	5942	6221

المصدر: مصلحة الإحصاء لشركة كوندور

و يضيف مدير الموارد البشرية ان المؤسسة تستقبل أكثر من 100 سرية ذاتية يوميا ، من كل أنحاء الوطن و حتى من خارجه مع العلم أن الشركة توظف عاملين من تونس خاصة في مجال الترويج و التسويق ، و عمال من كوريا الجنوبية والصين في المجال الكتروني و التكنولوجي.

و تفضل الشركة التوظيف الخارجي على الداخلي ، وحثتها في ذلك أن تحصل على مواهب و كفاءات جديدة تساعد الشركة في تحقيق أداء عال ، كما تهتم الشركة باستقطاب الخبرات المتفوقة في مجال أعمالها، و يساعدها في ذلك سمعتها

الحلية و الإقليمية، من خلال المستوى العالي الذي وصلت إليه الشركة خاصة في السنوات الأخيرة الماضية ، كما تقدم تعويضات و حياة وظيفية تناسب قيمة هذه الخبرات.

كما لاحظنا عددا من العمال من خريجي الجامعة ، و هذا في كل المجالات و المستويات ، حيث تهدف الشركة حسب مسؤولة البحث و التطوير إلى تعزيز تواجد الإطار الجامعي في كل أقسام الشركة ، الإدارية أو التقنية ، خاصة أن عدد هائل من خريجي الجامعة الجزائرية و خاصة بولاية برج بوعرييج ينتظرون فرصهم.

2- الإحتفاظ بالمواهب

تولي شركة كوندور أهمية كبيرة مبجمع بن حمادي كبرية لموارده النادرة و لاسيما مواهبه ، حيث يقوم بكل واجباته من أجل استبقائهم لأطول مدة ممكنة و يجعل منهم مصدر قوة لمجابهة كل التحديات و المخاطر التنافسية التي قد تصيبه. و من أجل ذلك تقوم الشركة بمجموعة من الاستراتيجيات و تسعى دائما إلى تحقيقها ، و من بينها إستراتيجية التحفيز و إستراتيجية التطوير ، وكل هذه استراتيجيات تصب في مصلحة بقاء المواهب و الكفاءات النادرة في الشركة.

2-1 استراتيجية تطوير المواهب:

من خلال تواجدنا بشركة قمنا بمجموعة من المقابلات مع بعض الاطارات التي قد تساعدنا في تشخيص واقع الاحتفاظ بالمواهب و من بينهم مسؤولة البحث و التطوير بشركة كوندور "مسلم رشيدة" ، و التي كشفت لنا مدى الاهتمام الكبير لشركة بموضوع تكوين أفراد العاملين و تطويرهم و لاسيما النادرين منهم ، من خلال توفيرها كل الاحتياجات الضرورية للقيام بتطوير فعال ذي قيمة ، و تضيف مسؤولة التطوير في هذا المجال حيث تصرح " نقوم بتطوير عاملينا على حسب مواقعهم و كفاءاتهم ، لكل تطوير خاص به ، و قمنا بتكوين حوالي 90 بالمائة من مجموع موظفينا ، منهم من كان تكوينهم داخل الشركة خاصة الوظائف التي تتميز بالاعتيادية كعون أمن ، حارس ،.... و منهم ما استدعى تكوينهم خارج الشركة و حتى خارج الوطن ، كما نقوم بجلب مكونين مختصين في مجالات متخصصة قد يكونون محليين أو أجنبيين"

و في حديثنا مع بعض كفاءات الشركة، هناك من أكد لنا حصولهم على تربصات و تكوينات خارج الوطن في إسبانيا و كوريا الجنوبية من خلال اتفاقيات بين الشركة ومعاهد متخصصة في المجالات المراد التكوين فيها ، و أكدوا كلهم على جناحها و تؤكد ذلك الميزانيات الهائلة التي ترصدها الشركة في كل عام بخصوص تطوير أفرادها الموهوبين.

الفصل الثاني الإطار التطبيقي (الدراسة التطبيقية في مؤسسة كوندور)

و الجدول التالي يوضح عدد الأفراد الذين تم تكوينهم في شركة كوندور في آخر 5 سنوات و القيمة المالية لتكوين :

الجدول رقم (4): عدد الأفراد المستفيدين من التكوين.

السنة	2013	2014	2015	2016	2017
تكوين خارج المؤسسة	06	09	11	16	19
تكوين داخل المؤسسة	474	585	635	701	963
المؤتمرات والملتقيات	09	11	22	34	46
المتربصين	186	204	288	328	386
التكاليف المالية لتكوين	1.5 مليار دينار	1.5 مليار دينار	2 مليار دينار	2 مليار دينار	2.5 مليار دينار

المصدر: مصلحة الإحصاء لشركة كوندور

و من خلال حديثنا مع الإطارات المكونة استخلصنا عدة نتائج خاصة بإستراتيجية تطوير الكفاءات و المواهب في شركة كوندور أهمها :

- تحسين الأداء بشكل واضح بعد كل دورة تطويرية خاصة في أساليب أو طرق الإنتاج
- تحسين و تطوير بعض القطع الداخلة في تركيب آلات و أجهزة الإلكترونية
- انخفاض واضح في تكاليف الإنتاج.
- انخفاض الشكاوي الخاصة بالجودة إضافيا
- جذب كفاءات و مواهب شابة جديدة للمجمع بفضل التطوير الفعال والمدروس و الذي يعتبر حافزا إضافيا

و فيما يلي بعض الأرقام الخاصة بالتطوير مقدمة من طرف مصلحة الإحصاء لشركة:

الجدول رقم (5) : تطور في عدد عقود التعليم 2013-2017.

السنة	2013	2014	2015	2016	2017
المترشحين للتعليم	110	124	142	143	186

المصدر: مصلحة الإحصاء لشركة كوندور

نلاحظ من خلال الجدول تطور عدد العقود التعليمية ، و هذا ما أكدته مقابلاتنا مع مسؤولي الشركة، حيث تسعى الشركة دائما إلى أبرام اتفاقيات تعليم العمال مع مختلف المراكز و المعاهد المتخصصة.

الجدول رقم (6): تطور في عدد الموظفين مباشرة بعد التعليم 2013-2017.

السنة	2013	2014	2015	2016	2017
المتعلمين المدجين	60	76	80	82	88

المصدر: مصلحة الإحصاء لشركة كوندور

يوضح الجدول تطور واضحاً في عدد المدجين مباشرة بعد التعليم في وظائف مختلفة بشركة ، هذا تأكيد على أن الشركة تحاول باستمرار تحسين قدرات موظفيها ، وتمكينهم من أداء أعمالهم بكل كفاءة و فعالية ، وزيادة ثقتهم بأنفسهم.

وعن مكان معظم التبرعات في الداخل فتكون إما في الجامعة و إما في المراكز و المعاهد المتخصصة.

مما سبق نستنتج أن هذا اهتمام الكبير بعمليات التكوين و التطوير إلا مؤشر إيجابي حول إرادة شركة كوندور في تعميم التعليم و إثرائه ، وتسريع عجلة التطوير من أجل التهيؤ إلى دخول مجالات جديدة ، و فتح آفاق مستقبلية.

2-2 إستراتيجية تحفيز المواهب:

يعتبر تحفيز المواهب من أهم العوامل المهمة لبقائهم في الشركة ، حيث تسعى إدارة الشركة إلى خلق الشعور بالحماس والدافعية للقيام بأعمالهم بكل فعالية و روح إبداعية ، ومن أجل ذلك توفر الشركة جملة من الوسائل و الإمكانيات المادية و المعنوية في حث المواهب و توجيهها لارتقاء بأدائها من جهة، و الرفع من معنوياتها لاحتفاظ بها من جهة أخرى ، و هذا ما لمسناه في شركة كوندور ، حيث يتميز مسؤوليها بدرجة عالية من الوعي الثقافي و المعرفي ما ساعدهم كثيراً في تحفيز مواهب الشركة و العمل على بقاءها لأطول مدة ممكنة.

و يقول مسؤول فريق التوظيف في الشركة حول تحفيز المواهب " نسعى بعناية كبيرة في تحفيز كل موظفينا و لاسيما المواهب منهم اعتقاداً منا أن بقاء المواهب و الاحتفاظ بهم يتطلب تحفيز مدروس قائم على المعرفة الصحيحة في كشف أهم الحوافز و المغريات المواهب و المختلفة على الآخرين ، و من أجل ذلك تشارك الشركة مواهبه و كفاءاته المميزة في إدارة الشركة من خلال المشاركة في رسم إستراتيجية كذلك نحاول دائماً خلق مناخ يساعد في تعزيز روح التضامن و التكافل بين العاملين ، و بالتالي زيادة روح المسؤولية للمواهب ما يساعد في احتفاظ بهم".

و قد لاحظنا أن الشركة تلي بعض الحاجيات التي من شأنها المساهمة في بقاء المواهب من أهمها :

الفصل الثاني الإطار التطبيقي (الدراسة التطبيقية في مؤسسة كوندور)

- نقل جماعي للموظفين في حافلات من وإلى الشركة و تخصيص سيارات للمسؤولين و المدراء هذا كله من أجل تسهيل عملية النقل و التنقل ما يساعد في تحسين ظروف العمل
- توفير وجبات غذاء صحية لكل الموظفين في المطعم التابع لشركة في المنطقة الصناعية .
- توفير سكنات وظيفية للكفاءات القادمة من ولايات أخرى أو دول أجنبية .
- يتمتع كل الموظفين بالتأمين، لكونهم كلهم منخرطين في الضمان الاجتماعي، هذا ما يساعدهم في التخفيف عليهم في حالات المرض ، و ضمان لهم راتب في حالة التقاعد.

كما توفر شركة كوندور تعويضات و رواتب مالية جد محترمة حيث يقول مدير الموارد البشرية في هذا المجال " نعتبر تعويض الكفاءات النادرة أول عامل لجذبهم و الاحتفاظ بهم ، فهو المحفز الرئيسي لتقديم أداء عالي يرضي الإدارة ، و تقدم الشركة رواتب و أجور تتناسب مع قيمة و كفاءة الموظف و أقول عن نفسي لولا الراتب المحترم لاما بقيت في الشركة ، خاصة في الوضع الحالي وتدني القدرة الشرائية فنحاول تقديم أجور هامة امتيازات ، منح ، تفوق الشركات المنافسة "

فالشركة تنتهج سياسة ذكية فهي تعرف القيمة الكبيرة للمواهب و الكفاءات العاملة في الشركة لذلك تقوم بتخصيص رواتب محترمة ترضى العاملين في المؤسسة و الجدول الموالي يبين رواتب الموظفين في الشركة:

جدول رقم (7): رواتب الموظفين لشركة كوندور.

الوظيفة	الراتب
أعوان الأمن، الحراسة والمهنيين	22000.00 إلى 30000.00
الإداريين و التقنين	30000.00 إلى 60000.00
رؤساء المصالح، المدراء الفرعيين	60000.00 إلى 100000.00
المواهب، المدراء، المناصب العليا	أكثر من 100000.00

المصدر: مصلحة الإحصاء لشركة كوندور

يذكر أن الحد الأدنى للأجور في الشركة هو 22 000.00 و هو يتوافق مع سوق العمالة خاصة في القطاع الخاص، مع التذكري أن جمع بن مجادي يقدم خدمة الطعام مجانا لكل الموظفين دون إستثناء ، إضافة إلى خدمة النقل الجماعي الذي يستفيد منه موظفو المستويات الدنيا و الوسطى ، أما اصحاب المواهب و المناصب العليا فهناك سيارات الشركة تتكفل بتنقلاتهم.

أما باقي الوظائف فرواتبهم جد معقولة و محفزة بالرجوع دائما إلى مستوى الأجور السائد في البلاد ، فالمستوى الجامعي عموما يفوق 40 00.000 في حالة ما كان موظفا أو تقنيا ليست له مسؤولية ، أما الجامعي ذو المسؤولية فيقترب من 100 000.00 . أما لمواهب و المناصب الهامة جدا فلهم راتب مميز يفوق 100 00.000 بكثير أحيانا ، و هو راتب جد ل محفز يساعد الموهبة على :تحسن انتاجية الشركة و تقديمي أداء عالي باستمرار .

و ختاماً يمكن القول إن شركة كوندور تولي اهتماما كبير بالموارد البشرية و لاسيما النادرة منها، حيث الشركة باستثمارات كبيرة من أجل إدارتها بالشكل الذي يساعد الشركة على القيام بكل وظائفها ، لذلك ترصد ميزانيات هامة لجذب و توظيف المواهب حتى و إن كانت خارج الوطن والتي تكلفه أموالا بالعملة الصعبة ، كما تحاول شركة كوندور الحفاظ على كل موارده البشرية الفعالة من خلال تطويرهم بشكل نوعي و بطرق عدة ترضيهم و تزيدهم ثقتهم بأنفسهم ، كما يشجع الشركة العمل و فق فرق و مجموعات ، و وضع المواهب في وظائف تساعد في إظهار قدراتهم، كما تعمل على تمييز كل مواهبها بتعويضات خاصة ، تكون بمثابة حافز تمنع هروبهم الى الشركات المنافسة أو الخارج و بالتالي يمكن القول إن واقع ادارة المواهب في شركة كوندور إيجابي حيث يضمن حياة وظيفية جيدة محفزة لكل الموظفين ، ما يساعدهم على تقديم الإضافة ، و التفوق في كل مجالات تخصصهم ، و المشاركة في تحقيق رسالة وأهداف الشركة

المطلب الثالث : واقع الميزة التنافسية بشركة كوندور

تتشهد شركة كوندور كافة طاقاتها و مواردها لبناء قدرات إستراتيجية و تحقيق مزايا تنافسية طويلة الأجل ، من خلال التفوق على الآخرين و التأقلم مع البيئة التنافسية المتصاعدة التي تنشط فيها ، من أجل ذلك تحاول الحصول على عوامل نجاح إضافية تمكنه امن تحقيق أهدافها .

في هذا المطلب سنحاول إبراز واقع الميزة التنافسية في شركة كوندور و تأثير إدارة المواهب عليها من خلال توضيح بعض مؤشرات(الجودة و التكلفة) مستعينا بمقابلات التي أجريناها والمعطيات التي تحصلنا عليها.

1-الجودة في شركة كوندور :

يقول المكلف بالموارد البشرية في الشركة السيد عبد الحميد فيما يخص الجودة " نعمل بكل جد لتحقيق جودة عالية لمنتجاتنا و من أجل ذلك ترصد الشركة إمكانيات كبيرة لذلك، من خلال توفير مخبر مجهز بكل التجهيزات المتطورة و القادرة على اكتشاف أي خلل أو عطب قد يمس المنتوجات ، كما تم تكوين فريق متكامل من التقنيين الجامعيين لهم القدرة على مراقبة كل منتجاتنا، و تحصل الشركة على العديد من شهادات الإيزو ، و من أجل الحفاظ

على زبائنا المحليين و الخارجين ، كون الشركة تصدر منتوجاتها إلى مختلف الأسواق العالمية، لهذا يجب التركيز الدائم و المستمر على الجودة باعتبارها الطريق الآمن لتحقيق ذلك " .

و نؤكد ذلك من خلال تواجدنا بشركة لمسنا وجود ثقافة قوية للجودة في مختلف المصالح والوظائف ، كذلك أكد كل المسؤولين الذين تحدثنا معهم على ضرورة التزام الشركة بالجودة ، لكونها العنصر المحوري الذي تستند عليه الشركة في اقناع العديد من الزبائن الجدد ، لذلك خصصت إمكانيات مالية و بشرية هامة في هذا المجال وهذه أهم شهادات مطابقة الجودة لشركة :

- ISO 9001 : وتعلق بالجودة و آلياتها.
- ISO14001 : و تعلق بالبيئة .
- ISO 26000 : وتعلق بالمسؤولية لاجتماعية.
- OHSAS 18001: وتعلق بالصحة و الأمن في العمل.
- CE Marquage : و تعلق بالمطابقة التقنية في الاتحاد الأوروبي .

وتعتبر هذه الشهادات من نتائج إستراتيجية الشركة فيما يخص الجودة ، كما تساهم أيضا في تحسين صورة و سمعة الشركة، لأن شهادات المطابقة تم الزبائن في الوقت الحالي كثيرا، و لم يكن بإمكان الشركة الحصول على هذه الشهادات لولا الجهود المبذولة من الأشخاص ذوي الكفاءة و المهوبة في الشركة.

2-التكلفة في شركة كوندور

تقول مديرة الموارد البشرية في شركة كوندور " نحاول بكل جهد ترشيد النفقات و نقول أن مسؤولية تخفيض التكاليف ليست مسؤولية مديرية واحدة فقط و انما هي مسؤولية جميع المديريات و المصالح و الأفراد باختلاف وظائفها و نشاطاتها نركز على توفير متطلبات الشركة بالسعر و الجودة المناسبة، من خلال الثقة المتبادلة مع ممولينا و موردينا ، و نستعمل صيغة الصفقات و الاستشارات للحد من أي تلاعبات أو زيادات في السعر و نعلم جيدا أهمية تخفيض التكاليف في تنافسية الشركة. "

و فيما يلي ومن خلال المعلومات التي تحصلنا عليها من مقابلات و ملاحظات ، نستطيع تلخيص مهام أهم المديريات في الشركة في تخفيض تكاليفها في:

1-2 مديريات الخدمات

- توفير احتياجات الشركة بناء على طلبيات مختلف المديريات و المصالح ، أي عدم مباشرة شراء الاحتياجات بتأشير خاص من الجهة المعنية ، و هذا من أجل تحمل كل مسؤولية فيما يخص طلبيات التموين أو الخدمات
- تخفيض قيمة الواردات والتي تستنزف أموالا وبالعملة الصعبة ، و التفكير في توفير الطلبيات محليا ، وإقليميا تفادي لتكاليف إضافية ناتجة عن تكاليف النقل.
- تكوين شبكة بين الموردين و الشركة تحكمها مصالح إستراتيجية
- التحكم في طريقة تخزين احتياجات الشركة وإتباع لطرق الحديثة للقيام بذلك خوفا من تحمل تكاليف إضافية ناتجة عن انتهاء تاريخ الصالحة.

2-2 مديرية الموارد البشرية

- عقلنة عمليات التوظيف ، و أن يكون عدد المناصب الشاغرة و التي يلزمها توظيف ، دقيق و مدروس
- التدقيق و الحذر فيما يخص عملية التوظيف ، من خلال جذب المواهب و الكفاءات النادرة التي تتطلبها الشركة خاصة في ظل تطورها المتسارع و تنامي قوتها ، و التي تتطلب قوة عمالية قادرة على تنفيذ رسالته و إستراتيجيتها.
- ربط التحفيزات و الأجور بالأهداف المحققة في بعض الوظائف ، حتى تكون مصاريفهم المالية لها قيمة إضافية.

3-2 مديرية التسويق

- مضاعفة عدد نقاط البيع في مختلف ولايات الوطن ، ما يساهم في تخفيض نفقات النقل و أخطار الطريق.
- التوجه إلى أسواق أكثر مردودية و تناسب سياسة الشركة ، حيث نعلم أن كل توجه إلى سوق جديد يصاحبه تكاليف إضافية لهذا يجب التفكير بدقة قبل التنفيذ.
- توفير خدمات ما بعد البيع في أكبر عدد من محاور نقاط البيع في الولايات ، حيث تتحكم أكثر في الأجهزة أو الآلات النالفة أو قيد التصليح ، و ترتبط كذلك بتخفيض التكاليف.

4-2 مديرية الإنتاج

- تشديد الرقابة فيما يخص الاستهلاك المفرط من التكاليف الثابتة ، و نخص بالتحديد مصاريف الكهرباء ، و التي ترتفع كثيرا في مثل هذه الشركات ، و لذلك اقتنت الشركة آليات و تجهيزات حديثة ذات تكنولوجيا لا تستهلك الكثير من الطاقة الكهربائية
- التحكم في التكاليف المتغيرة ، من خلال اختيار المواد الأولية ذات الجودة و السعر المقبول ، و هذا ما تفعله الشركة حيث جلبت عينة صغيرة من المادة الأولية و يقوم بالتحليل اللازمة ، وعند تأكده من صلاحيتها يباشر بعملية إرسال الطلبات.
- صيانة المستمرة للآليات و التجهيزات المختلفة خوفا من تلفها و تحميل الشركة خسائر ، و يتم ذلك عن طريق الصيانة الدورية و المستمرة بفضل كفاءات الشركة المتخصصين في ذلك.

3- أثر الابداع في تخفيض التكلفة:

و نوضح المثال التالي ، و الذي يمثل عملية اكتشافه تحسينية حيث تمكن فريق البحث من تغيير غرفة الضاغط (المحرك) من حديدية إلى بلاستيكية في منتج التلاجة ، و نوضح أثره في الجدول الآتي :

الجدول رقم (8): مثال توضيحي لتأثير الابداع على التكلفة.

الوظيفة بعد التطوير	الوظيفة قبل التطوير
مصنوعة من جزء واحد	مصنوعة من أربعة أجزاء
مصنوعة من pp	مصنوعة من المعدن
تخفيض التكلفة بنسبة 60 بالمائة و بدينار الجزائري	التكلفة بالعملة الصعبة
بدون مصاريف شحن	مصاريف الشحن
بدون تركيب الاجزاء(جزء واحد)	تكلفة تركيب الأجزاء
بدون مخاطر التصنيع بالورشات	مخاطر عدم وصولها في الوقت
استرجاع تكلفة الاستثمار في 6 أشهر(لوجود أهم أجزاء التصنيع)	بدون استثمار

المصدر: مصلحة الإحصاء لشركة كوندور

من خلال هذا المثال يتبين لنا استفادة الشركة من مبالغ كبيرة جدا من وراء هذا الابدع ، بالنظر إلى العدد الهائل المنتج من الثلاثجات في اليوم الواحد .

و في مثال آخر ، استطاع فريق البحث و التطوير من حل مشكلة معينة تتعلق بطول أنبوب ضد الرطوبة المتعلق بالطباخة و الذي يستهلك كميات معتبرة من المادة الأولية ، و استطاع الفريق أن يغير في تكوين مادة الأنبوب وإرجاعه أقل طولاً والذي يؤثر مباشرة في تخفيض التكاليف الكبيرة التي كانت تخصص في هذه العملية.

و بالتالي تلعب المواهب دور فعال و رئيسي في التخفيض التكاليف بدرجة عالية و معتبرة ما يساهم في تحسين وضعيته التنافسية وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة و رفع إيراداتها وتمكنه و التربع على الريادة بتنافسية عالية.

خلاصة الفصل:

يعتبر هذا الفصل محاولة بسيطة لتجسيد أهم ما تم التطرق إليه في الفصل النظري ، على أرض الواقع والذي كان مضمونه، دور ادارة المواهب في تحسين الميزة التنافسية ،من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة كوندور .

فمن خلال المقابلات التي أجريناها مع ثلاث مدراء مختلفين في شركة كوندور و المعلومات التي تحصلنا عليها منهم قمنا بتبيان وقع كل من ادارة المواهب و الميزة التنافسية في الشركة و من خلال الملاحظة و التحليل لهذه المعلومات بيان أثر ادارة المواهب في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة سواء في تدعيم جودة المنتجات الخاصة بشركة أو تخفيض التكلفة .

وبالتالي قدمنا نظرة عامة على واقع شركة كوندور في أهم محاورها ، خاصة مواردها البشرية التي تعتبر قاعدتها الرئيسة البشرية في تحقيق تنافسية عالية ، وما السمعة و الصورة الجيدة التي أصبحت تميزها إلا دليل على كفاءة و فعالية مواردها.

خاتمة

خاتمة:

من خلال هذه الدراسة التي تمحورت اشكالياتها حول معرفة دور إدارة المواهب في تحسين الميزة التنافسية بمؤسسة كوندور، وإيجاد العلاقة بين عناصر ادارة المواهب وعناصر الميزة التنافسية، وتمت معالجة هذه الإشكالية وفق فصل نظري و الاخر تطبيقي فقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات والآفاق.

أولاً: نتائج البحث المتعلقة بالجانب النظري

توصلنا من خلال دراستنا لهذا الموضوع إلى مجموعة من النتائج سنعرضها في النقاط التالية:

- يعد مفهوم إدارة المواهب المفتاح الرئيسي لنجاح وتقدم المؤسسات، خاصة وأنها من المواضيع الحديثة في الاونة الأخيرة.
- إدارة المواهب تسمح للمؤسسة بالحصول على الموارد البشرية ذات كفاءات ومهارات متميزة، فهذا ما يسمح بضمنان تميزها المدى الطويل.
- ادارة المواهب أهم عنصر في المؤسسة لأنه شكل من أشكال الاستثمار ينظر إلى الفرد على أنه المصدر الرئيسي للتميز والتطوير والإبداع.
- توجد العديد من المصادر للميزة التنافسية ولكن أهمها المورد البشري الموهوب.
- استراتيجيات التي تتبعها المؤسسة للوصول للميزة التنافسية هي التكلفة الأقل، التمييز، والتركيز.

ثانياً: نتائج البحث المتعلقة بالجانب التطبيقي

يمكن ايجاز أهم نتائج الدراسة التطبيقية المتحصل عليها فيما يلي:

- تعتمد مؤسسة كوندور على تبني المواهب في نظامها أي تمتلك المؤسسة الأفراد الموهوبين الذين يتميزون بقدرتهم على تعزيز ميزتها التنافسية .
- إدارة المواهب هي رأس مال بشري عالي القيمة .
- 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 و هذا وفق آراء المبحوثين لأنها تسعى على الدوام إلى أن تكون عند حسن تطلعات الزبائن .

- رغم ممارسة لعمليات إدارة المواهب في شركة كوندور الا أنه لا يوجد كيان أو مصلحة مستقلة وكجزء من الهيكل التنظيمي تسمح للمؤسسة من(جذب ، تطوير ، الاحتفاظ ، تمكين وتعويض) المواهب وانما اقتصر الممارسة على كفاءة المسيرين في جذب المواهب من خلال السيرة الذاتية ، الملاحظة، الخبرات... إلخ
- أن أغلبية أفراد شركة كوندور على قدر عال من التعلم وهذا تماشيا مع إستراتيجيات الشركة التي تهدف إلى تكوين قوة عمالية متعلمة بالنسبة كبيرة.
- تركيز الشركة على وضع حاملي الشهادات العليا (دكتوراه ، ماجستير) في مناصب ذات قيمة أو مفتاحية ، اعتقادا منهم أن احتمال تواجد الموهوبين يكون أكثر في هذه الفئة .
- مستوى تطوير المواهب متوسط ، حيث أن المؤسسة المبحوثة تشجع العاملين الموهوبين على تدريب زملائهم الجدد و هو ما يؤكد على وحدة و تعاون فريق العمل داخل المؤسسة .
- تهتم شركة كوندور بتطوير موظفيها و تكوينهم سواء داخل البلاد أو خارجه ولهذا نجد أن اغلبية موظفي المؤسسة قاموا بتكوين.

ثالثا: اقتراحات الدراسة:

- انطلاقا من الحقائق الملموسة في الواقع وتحليل المعطيات والمعلومات وحوصلة النتائج يمكن تقديم بعض التوصيات التي يمكن أن تساعد المؤسسة من ايجاد بعض الحلول أو التقليل من حجم النقائص أو تطوير بعض جوانبها كما يلي:
- بما أن النتائج أظهرت أن مؤسسة كوندور لا توجد فيها إدارة المواهب، فنوصي بإضافة ادارة المواهب للمؤسسة في أقرب وقت لما لها أهمية في الوصول الى التميز بين المؤسسات المنافسة.
 - يجب ان يدرك مدراء مؤسسة كوندور أن اول خطوة في ادارة المواهب هب كيفية جذب و استقطاب الأفراد الموهوبين، ثم كيفية ادارتهم بالشكل الذي يسمح لها إقامة قوة عمل قادرة على تعزيز القدرة التنافسية للمجمع.
 - على المؤسسة القيام بالتعامل مع الجامعات واستقطاب الطلبة الموهوبين و المبدعين أكثر .
 - ضرورة الإقتداء بالمؤسسات المتقدمة في مجال إدارة المواهب وتحسين الميزة التنافسية.
 - منح الموهوبين في المؤسسة فرصة إدارة المشاريع بأنفسهم وتوفير بيئة للإبداع لديهم.
 - ضرورة الاعتراف بجهود الموهوب وقدراته وعدم مساواته مع الموظف العادي، لأن وجوده في المؤسسة سيصنع الفارق اذا توفرت له الظروف الملائمة.
 - عملية تطوير المواهب غير الأفراد الآخرين ، كون الموهوبين يتميزون بصفات نادرة لهذا يجب تطويرهم بشكل فعال من خلال إرسالهم للدول الأكثر تقدما في مجال الصناعة المحدد ، من أجل احتكاكهم بنظرائهم في مختلف

الشركات الصناعية العالمية الرائدة في نفس مجالهم. كما أن وضع الثقة في قدرات الموهوب تعد عاملا أساسيا في إيمانه بقدراته وتوظيفه لها وتطويرها.

- ضرورة اهتمام الشركة بالتحسين المستمر لمختلف منتجاتها ، نظرا للديناميكية الهائلة و المتصاعدة التي يشهدها قطاع الصناعة ، مع إمكانية دخول منافسين جدد و اعتماد المنافسين القائمين لسياسات و تكنولوجيا حديثة
- العمل الدائم على تحسين صورة و سمعة المؤسسة، من خلال إقامة قامة مشاريع خيرية ، مساعدة الجمعيات الناشطة ، إقامة ملتقيات و تجمعات ثقافية تبرز فيها أهم المشاريع و الآفاق المستقبلية للمؤسسة.
- ضرورة المحافظة على هذا المستوى من التطبيق لإدارة المواهب والعمل على تحسينه أكثر و الرفع منه.
- العمل على الاهتمام أكثر بإبداعات الموظفين من خلال تدريبهم في مراكز خاصة.

رابعا: آفاق الدراسة:

من خلال تطرقنا إلى دراسة هذا الموضوع والنتائج التي أسفرت عنها واستكمالا لها، طرأت على أذهاننا مجموعة من المواضيع التي يمكن أن تكون مجال الدراسة في المستقبل منها:

- دور إدارة المواهب في تحسين صورة المؤسسة.
 - أثر تطبيق نظام المواهب على دعم الإبداع بالمؤسسات.
 - دور إدارة المواهب في تحسين الأداء المؤسسي.
 - استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية.
 - استقطاب المواهب ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.
 - الاستفادة من تجارب المؤسسات الأجنبية في تبني إدارة المواهب.
 - دور أبعاد إدارة المواهب في دعم الميزة التنافسية.
- وفي الأخير رغم محاولتنا الجادة للإلمام بكل جوانب الموضوع إلا أننا ندرك تماما أن هذا البحث المتواضع لا يزال يحتاج إلى المزيد من التحليل والدراسة، ونرجو أن تكون هذه المحاولة قد فتحت الطريق أمام غيرنا لإكمال كل نقص وسد كل فراغ، وأن نكون قد وفقنا في هذا البحث بالشكل الذي يحقق النفع للباحثين في المستقبل.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

اللغة العربية

أولاً: الكتب

1. غيني دحام تنامي الزبيدي ، حسين وليد حسين عيام، إدارة المواهب مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2015
2. غيني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين، إدارة المواهب:مدخل لإدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة الحامد، ط 1، عمان، 2007.
3. محمود عبد الفتاح رضوان ، ادارة الواهب في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، سنة 2012.
4. مجاني باديس ، طبول ريمة ، تأثير الموارد البشرية و الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، ألفا للوثائق نشر - إستراد و توزيع الكتب، قسنطينة ، الجزائر، سنة 2017.
5. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال. الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998.
6. عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق - تعلم من التجربة اليابانية. دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.

ثانياً: المذكرات والأطروحات والرسائل

1. تامر مُجد 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.
2. 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 مُجد خيضر بسكرة، يوم 13 ماي 2018
3. حسين وليد حسين، استخدام ادارة المواهب كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2012.

4. زياد فيصل هلال العزام، إدارة المواهب في القرن الحادي والعشرين (النظرية و التطبيق)، كلية المال و الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية.
5. 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 أمجد بوقرة بومرداس، 2011.
6. نوال شين، دور الأداء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة مقاطعة نفضال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية -بسكرة-. رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد خيضر بسكرة، 2008.
7. وهيبه 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.
8. حسان بوبعاية، 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 و علوم التسيير، جامعة أمجد بوضياف المسيلة، 2014.
9. بوزناق عبد العني، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية-دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعريبيج-. رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص اقتصاد صناعي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد خيضر بسكرة، 2013.
10. 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 أمجد خيضر بسكرة، 2015.
11. بن جدو بن علي، الاستراتيجيات التنافسية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية،رسالة ماجستير، جامعة احمد بوقرة بومرداس ، الجزائر، 2015/2014.

12. علالي 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.
13. 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 2010.

ثالثا: المجالات

1. بوفرة رايح، بن سالم أمال، دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية للمؤسسة وتطويرها- دراسة حالة مصحة سيدي ثامر بپوسعادة. مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 08، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2012.
2. بلقرع فاطنة، مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 7، جامعة الجلفة، 2018.
3. ممدوح بن محمد الحوشان، واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض. مجلة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد 7، الجزء 3، مصر، 2017.
4. صالح على الجراح، جمال داود أبودولة، اثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 8، سنة 2015.
5. ارادن حاتم خضير العبيدي، إيالف مطلق التميمي، تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الإستراتيجية، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 101، سنة 2017.
6. رعد محمد يحيى، نور محمد يحيى، دور بع أبعاد إدارة الموهبة في تنمية رأس المال البشري (دراسة استطلاعية لعينة من التدريسيين في جامعة الموصل)، كلية الإدارة و الاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 1، العدد 41، سنة 2018.

7. عالية جواد مُجد علي، تأثير إدارة الموهبة في تحقيق النجاح المنظمي بحث ميداني في الشركة العامة لمنتجات الألبان في بغداد، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 106، المجلد 24، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، سنة 2018.
8. الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال النجاح الإستراتيجي. مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، جامعة مُجد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2007.
9. واثق حامد رسن، دور القرارات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في مصنع النسيج الديوانية. أوروك للأبحاث الإنسانية، المجلد 4، العدد 2، العراق، 2011.
10. داسي وهيبة، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية - دراسة حالة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية-. مجلة الباحث، العدد 11، جامعة ورقلة، 2012.
11. عمر ياسين مُجد السايير، العلاقة بين التوجه الريادي و التوجه السوقي و أثرهما في الميزة التنافسية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 51، 2017.
12. حكيم بن جروة، سلمى بن خيرة، مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسة الخدمية -دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-. المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، العدد 1، جامعة ورقلة، ديسمبر 2014.
13. قيس إبراهيم حسين الزبيدي، انعكاس ادارة القيمة على الميزة التنافسية المنظمة دراسة استطلاعية لآراء عدد من المدربين في الشركة العامة للمسح الجيولوجي والتعدين، الجامعة العراقية، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 12، السنة 2012.
14. بو سهوة نذير، رأس الفكري المال كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة زياني عاشور الجلفة، مجلة الحقوق و العلوم الانسانية، العدد 28، السنة 2015.
15. سيما غالب مقاطف، الهام فخري طمليه، أثر وسائل التسويق المباشر في بناء الميزة التنافسية- دراسة ميدانية لفنادق خمس نجوم في مدينة عمان، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 42، السنة 2014.
- رابعا: المراجع الأجنبية والمواقع الالكترونية:

1. Eddi Blass, **Talent Management, Cases and Comnetary** Ashridge, London, 2009.
2. Tony Blair, **talent management as a key aspect of human resources management strategy in contempor enterprise**, Katarzyna Niedźwiecka Maria Curie-Skłodowska University in Lublin, Poland., 2016
3. 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.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الابراهيمي - برج بوعريريج -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير - تخصص: إدارة أعمال

مقابلة حول دور إدارة المواهب في تحسين الميزة التنافسية

- دراسة حالة مؤسسة (كوندور) -

من إعداد الطالب :

✓ حرفوش رياض

✓ بلعيدي كسييلة

السنة الجامعية 2020/2019

في إطار تحضري مذكرة تخرج (ماستر) تحت عنوان " أثر إدارة المواهب في تحسين الميزة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة كوندور - برج بوعرييج " إرتأينا القيام بمجموعة من المقابلات مع بعض من إطارات المؤسسة ، من أجل إفادتنا بمعلومات وآراء تفيد في تحقيق هذه الدراسة . علما أن كل المعلومات الواردة لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي الذي و ضع من أجله.

1- ما مفهومك لإدارة المواهب، حسب رأيك ؟

2- هل يحظى الإستثمار في الموارد البشرية مجال واسع في سياسة المؤسسة ؟

3- هل يكمن محور التوظيف في استقطاب المواهب و الكفاءات المميزة و من المسؤول عن ذلك ؟

4- ما هي الخطوات التي تستعملها المؤسسة في عملية استقطاب المواهب؟ وهل تستعين بمراكز خارجية للبحث عن المواهب وجذبها؟

5- هل تترك المؤسسة الفرصة أمام الموظفين الموهوبين لإدارة مشاريع جديدة أو تطوير أساليب عمل جديدة بأنفسهم؟

6- هل تخصص المؤسسة ميزانية لتطوير الموظفين ، و كيف تتم عملية التطوير هذه ؟

7- ما هي السياسات الداعمة للمواهب في المؤسسة وهل تشعر الموظف بالإستقرار؟

8- في رأيك ما هي المناصب التي تليق بالكفاءات المميزة و المواهب ؟

9- هل يمكن القول أن الشركة ناجحة في إستغلال المواهب ؟ وما هي الأعمال التي تساعد في إخراج طاقات و إبداعات المواهب ؟

10- بإعتبارك مسؤول في المؤسسة ، ماذا يمكن للمؤسسة تقديمه للاحتفاظ بمواهبه ؟

11- كيف تستفيد المؤسسة من الموهوبين في عملية تحسين نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف ؟

ج11: وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، أظن ان هذا سيؤدي الى تقليل نقاط الضعف و تحسين نقاط القوة .

12- في رأيك إضافة إلى إمتلاك مواهب ، ما هي القدرات الأخرى التي يجب أن يمتلكها المجمع لتحقيق التفوق التنافسي؟

13- من خلال الأرباح المحققة ، في رأيك هل المجمع قادر على تحسين أرباحه و مكائته السوقية مستقبلا ؟ كيف ذلك ؟

14- كيف تساعد خبرة الأفراد و كفاءتهم المؤسسة على تخفيض تكاليفها ؟

15- و في الأخير كيف تقيمون نشاط مؤسستكم في جانب المواهب ؟

16- هل أنتم راضون عن المركز الذي وصلت اليه المؤسسة؟

17- حسب رأيك هل ترى أن وضع ادارة المواهب سترفع من تنافسية المؤسسة؟