



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييج -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تجارية، وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

الموضوع:

إدارة المواهب كآلية لتعزيز الميزة التنافسية

-دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعرييج-

إشراف الأستاذة

ملالة إيمان

إعداد الطالبين:

- نحوي نور الهدى

- لعراية أيوب

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا

مشرفا

مناقشا

أستاذ محاضر أ

أستاذ محاضر أ

أستاذ محاضر أ

عيسات العربي

ملالة إيمان

دشاش محمد الصالح

السنة الجامعية: 2022-2023

مشارة وقفتك

الهي لا يطيب الليل إلا بشرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ، ولا تطيب
اللحظة إلا بشرك ، ولا تطيب الآخرة إلا بغفرتك ، ولا تطيب الجنة إلا
برؤيتك اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد
الرضا اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك ، اللهم لا أعلم
لنا إلا ما علمتنا ، اللهم علمنا ما جعلنا وشكرنا ما نسينا وانصنا بما علمتنا ،
واحمدك حمدا وشكرا لا يجازي نعمك على ان وفقتنا لإتمام هذا العمل
المتواضع.

كما نتقدم بالشكر الخالص الى الاستاذ والدكتورة ملاءة ايمان على تفضلها
بالإشراف على هذه المذكرة اولا وثانيا على توجيهاتهما القيمة ونصائحهما
الفعالة التي افادتنا في اعداد هذا العمل فجزاها الله خيرا.
كما نتقدم بجزيل الشكر والامتنان للأساتذة الافاضل اعضاء لجنة المناقشة
الدين اشرافوا وتفضلوا بتقييم هاته المذكرة وتحملوا عناء مناقشتها وتقييمها
وتصحيح ما بدا من اخطاء.

كما نتوجه بالشكر والعرفان لجميع اطراف مؤسسة كوندور دون استثناء.

اخيرا ونمن نسير الي نهاية مشوارنا الدراسي نتقدم بخائق الشكر والامتنان
الى من ساعدنا من قريب او بعيد سائلين المولى عزوجل ان يجزيهم خير
الجزاء.



إهداء

على الأمل نمتني والأمل يدعنا أن نرد الفضل لأحبابه، وأن نسدي الشكر لمستحقه ممن أفادونا ولو بكلمة
طيبة الشكر.

اهدي ثمرة جسدي المتواضع هذا :

الى نور العيون ، ورمش الجفون و السر المكنون والحب المخبون في القلب المفتون والعقل الموزون والصدر
الحنون، الى اللمس الشافي والقلب الدافئ، الى من وضعه الجنة تحب أقدامها ، الى التي ربنتني بلطف وعلمتني
كلمة الشرف والحياة ، الى تلك المرأة العظيمة ،

الى تلك المرأة العظيمة أمي " سورية " حفظنا الله واطال في عمرها

الى رفيق دربي الى من كان في العطاء خير عنوان الى سر سعادتني في هذه الدنيا الى رمز الأباء ومصدر
الوفاء الى من جعل ضميري يفتك من صور صبره وتحديه من اجلي الى الذي انار دربي بأعمق معاني الاطلاق
الذي علمني الإرادة والصبر.

الى مثال الشموع إليك أبي " عز الدين " حفظك الله بك أمتدي .

الى من جمعني بهو ظلمة الروح ، الى من يعيش في ظل وجودهم أملني

إخوتي ، أخواتي " عبد الرحمان ، محمد اسلام ، احمد ياسين ، آلاء كما لا ننسى ابنه اختي " احسان " حفظكم الله
ورعاكم ."

الى كل من جمعني بهو مشعل العلم.

وفي الأخير نسأل الله ان يجعله نبهاسا لكل طالب علم.



نحوي نور المدي



إهداء

شيء جميل أن يسعى الإنسان إلى النجاح ويحصل عليه والأجمل أن يذكر من كان السبب في ذلك أهدي
ثمرة عملي هذا الي:

والدي: الي من ساندتني في صلاتها ودعائها الي من سمررت ، الليلي لتبخر دربي الي من شاركتني
أفراحني وأمانني، الي نبع العطف والحنان، الي أجمل ابتسامة في حياتي، الي أروع امرأة في الوجود أمي
الغالية.

والدي :الي من علمني أن الدنيا كفاح، وسلاحها العلم والمعرفة الي الذي لو يظل علي بأي شيء الي
من سعى لأجل راحتني ونجاحي الي أعظم رجل في الكون :أبي العزيز.

أخواتي : الي المحبة التي لا تنسب والخير بلاحد وود ،الي من شاركتهم حياتي ،تمددنما بغشق أيدي
أنتم جوهرتي الثمينة ،وكنزي الغالي حماكم الله . (مريو ، حفيو ، أسماء)

أخوتي: الي الذين ظمروهم بمو هدية من الأقدار احوه فعرّفوا معنى لأحوه أخوتي الأبناء زكريا وعبد الله
الي برأعو العائلة : حنظمو الله وجعلمو فخرا لوالديمو، لميس، عبد الحبي، عبد الرزاق، عائشة، جنة، عبد
الرحمان، يحيى، هاجر.

الي كل من جمعني بمو مشعل العلم.

وأخيرا نسأل الله التوفيق والسداد لكل طالب علم.



الملخص:

تناولت هذه الدراسة آلية تأثير إدارة المواهب على الميزة التنافسية بمؤسسة كوندور، حيث تم تحليل العلاقة بين إدارة المواهب بأبعادها : الاستقطاب، الاختيار، التطوير، الاحتفاظ، والميزة التنافسية بأبعادها: تخفيض التكلفة، الجودة، الإبداع، في مؤسسة الاقتصادية كوندور بولاية برج بوعريريج. ومن أجل ذلك تم الاعتماد على المنهج وصفي تحليلي ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبيان لجمع البيانات من أفراد عينة مكون من (60) مفردة ، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل بيانات الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى كل من إدارة المواهب والميزة التنافسية جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، وأن لإدارة المواهب أثر إيجابي في تعزيز الميزة التنافسية بمؤسسة كوندور .

الكلمات المفتاحية: المواهب، ادارة المواهب، التنافسية، الميزة التنافسية.

Abstract:

This study examined the mechanism of the impact of talent management on the competitive advantage at Condor, where the relationship between talent management with its dimensions: attraction, selection, development, retention, and competitive advantage with its dimensions: cost reduction, quality, creativity, was analyzed in the Economic Condor in the state of Bordj Bou Arreridj.

For this purpose, the descriptive and analytical approach was relied upon, and to achieve the objectives of the study, a questionnaire was developed to collect data from a sample of (60) individuals. The statistical package for social sciences, SPSS, was used to analyze the questionnaire data as a data collection tool, based on a set of statistical methods. .

The study found several results, the most important of which is that the level of both talent management and competitive advantage was high according to the study scale, and that talent management has a positive impact on enhancing the competitive advantage at Condor Corporation.

Keywords :talents, talent management, competitiveness, competitive advantage.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر وعرهان
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
أ-ت	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
05	تمهيد
06	المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب
13	المبحث الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية
20	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
26	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة	
28	تمهيد
29	المبحث الأول: الإطار المنهجي والتمهيدي للدراسة
36	المبحث الثاني: عرض البيانات الأولية للدراسة
47	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات
59	خلاصة الفصل الثاني
61	الخاتمة
62	قائمة المراجع
-	الملاحق
-	فهرس المحتويات

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
34	توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي	01
35	تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي	02
36	معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	03
37	الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة	04
39	نتائج مستوى عمليات إدارة المواهب	05
43	نتائج مستوى الميزة التنافسية	06
47	الانحدار الخطي البسيط بين إدارة المواهب والإبداع	07
48	الانحدار الخطي المتعدد بين إدارة المواهب والإبداع بطريقة stepwise	08
50	الانحدار الخطي البسيط بين إدارة المعرفة والجودة	09
51	الانحدار الخطي المتعدد بين إدارة المواهب والجودة بطريقة stepwise	10
53	الانحدار الخطي المتعدد بين إدارة المواهب والتكلفة	11
54	الانحدار المتعدد بين إدارة المواهب والتكلفة بطريقة stepwise	12
56	الانحدار الخطي البسيط بين إدارة المواهب والميزة التنافسية	13
57	الانحدار الخطي البسيط بين إدارة المواهب والميزة التنافسية بطريقة stepwise	14

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	نموذج الدراسة	01
08	اهمية ادارة المواهب بالنسبة للمنظمة	02
09	العمليات الجوهرية لادارة المواهب	03

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
69	الاستبيان	01
95-73	مخرجات برنامج SPSS.V25	02

مقدمة

تمهيد:

أصبحت الموارد البشرية في العقدین الأخيرین تشكل مورد معرفي هام للمنظمات التي تطمح الوصول إلى التميز، هذا ما أدى بالمنظمات للعمل على تطوير مفهوم الموارد البشرية وقد تولد عنه مفهوم جديد هو إدارة المواهب، والذي يعد من المفاهيم الأكثر حداثة، و من الموضوعات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، والتي لاقت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين منذ بداية ظهورها في أواخر التسعينات.

وقد أصبحت المؤسسات تحرص على استقطاب المواهب واختيار الأفضل منها والعمل على منحهم كل ما يلزم من وسائل وإمكانيات لتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم، والحفاظ عليهم كونهم أهم الموارد التي تعتمد عليها، لضمان الاستمرار والبقاء على المدى الطويل.

فالمؤسسات تعمل على استغلال إمكانياتها استغلالا أمثلا سواء كانت إمكانيات مادية أو بشرية أو غير ذلك، على اعتبار أن هذه الإمكانيات التي تتوفر عليها المؤسسة تمثل المصدر الرئيسي لتحقيق ميزة تنافسية لها، ولقد أدركت العديد من المؤسسات الطموحة والتي ترغب في الوصول إلى الريادة والتميز أهمية المورد البشري ودوره الفعال في تحقيق ذلك.

إشكالية الدراسة:

إن التحدي الذي أصبح يواجه المؤسسات اليوم هو كيفية تطوير و احتفاظ واستثمار مواهبها وصولا إلى تحقيق ميزة تنافسية، ومؤسسة كوندور واحدة من المؤسسات التي تعيش في ظل محيط يتمتع بعدة منافسين هدفها الأساسي كسب ميزة تضمن لها الاستمرارية، التفوق، والأسبقية على منافسيها.

على ضوء ما سبق تمحورت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر إدارة المواهب في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة كوندور؟

الأسئلة الفرعية:

من أجل معالجة وتحليل هذه المشكلة وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى تطبيق إدارة المواهب بمؤسسة كوندور؟
- ما مستوى الميزة التنافسية بمؤسسة كوندور؟
- ما أثر إدارة المواهب في تحقيق الإبداع بمؤسسة كوندور؟
- ما أثر إدارة المواهب في تخفيض التكلفة بمؤسسة كوندور؟
- ما أثر إدارة المواهب في تحقيق الجودة بمؤسسة كوندور؟

فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية محل الدراسة والأسئلة الفرعية تمت صياغة الفرضيات الآتية:

أ. الفرضية الرئيسية:

لإدارة المواهب أثر إيجابي في تعزيز الميزة التنافسية بمؤسسة كوندور.

ب. الفرضيات الفرعية:

للإجابة عن الأسئلة المطروحة السابقة ومن ثم الإجابة على مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

- مستوى تطبيق إدارة المواهب بمؤسسة كوندور مرتفع؛
- مستوى تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة كوندور مرتفع؛
- لإدارة المواهب أثر إيجابي في تحقيق الإبداع بمؤسسة كوندور؛
- لإدارة المواهب أثر إيجابي في تخفيض التكلفة بمؤسسة كوندور؛
- لإدارة المواهب أثر إيجابي في تحقيق الجودة بمؤسسة كوندور.

أهمية الدراسة :

تستمد الدراسة الحالية أهميتها في كونها تعالج موضوعا يعتبر من الموضوعات الحديثة في مجال إدارة الأعمال وبالتالي مواكبة الاتجاهات البحثية الحديثة في هذا المجال، وما يزيد هذه الدراسة أهمية ارتباط هذا المدخل المعاصر بأحد الجوانب المهمة التي تسعى كافة المؤسسات لتحقيقها وهي الميزة التنافسية التي تضمن من خلالها البقاء والتفوق في مجال الأعمال مما يحقق لها الريادة والتميز التنافسي.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق هدفين أساسيين؛ **هدف علمي** يتجلى من خلال توضيح الخلفية النظرية للمتغيرات الأساسية المتعلقة بمفهوم إدارة المواهب والميزة التنافسية، و**هدف عملي** يتجلى في الدراسة التطبيقية بمؤسسة كوندور في محاولة معرفة واقع إدارة المواهب في المؤسسة، بالإضافة إلى معرفة أثرها في تحقيق الميزة التنافسية.

منهج الدراسة:

في إطار هذا البحث ومن أجل معالجة إشكالية موضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.V25 وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية في معالجة الفصل التطبيقي من خلال الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة الاقتصادية كوندور بولاية برج بوعريريج.

حدود الدراسة:

من أجل دراسة الموضوع وبلوغ الأهداف، تم رسم حدود لهذه الدراسة كما يلي:

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

- **الحدود الزمنية:** تم إجراء هذا البحث ميدانيا في الفصل الثاني من السنة الجامعية 2022-2023؛

- الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على مؤسسة كوندور ببرج بوعرييج.

أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع منها ما هو ذاتي ومنها ما هو موضوعي نوجزها فيما يلي:

- الرغبة الشخصية في معالجة الموضوع وتوسيع المعارف النظرية والتطبيقية حوله؛
- إبراز أهمية المورد البشري الموهوب كأحد العوامل الرئيسية في تطور المؤسسات وجعلها أكثر تنافسية؛
- حداثة الموضوع وصلته بالتخصص الأكاديمي - إدارة الأعمال-؛
- قابلية الموضوع للدراسة الميدانية والبحث العلمي؛
- الأهمية النظرية والميدانية لموضوع إدارة المواهب والميزة التنافسية خصوصا مع التحولات الجديدة؛
- الكشف عن مدى تطبيق إدارة المواهب بالمؤسسة الجزائرية والوقوف على أثرها في تحقيق التميز.

صعوبات الدراسة:

أي دراسة علمية لا تخلو من الصعوبات، من بين الصعوبات التي واجهتنا في إعداد هذه المذكرة كانت مرتبطة بالجانب التطبيقي نذكر منها:

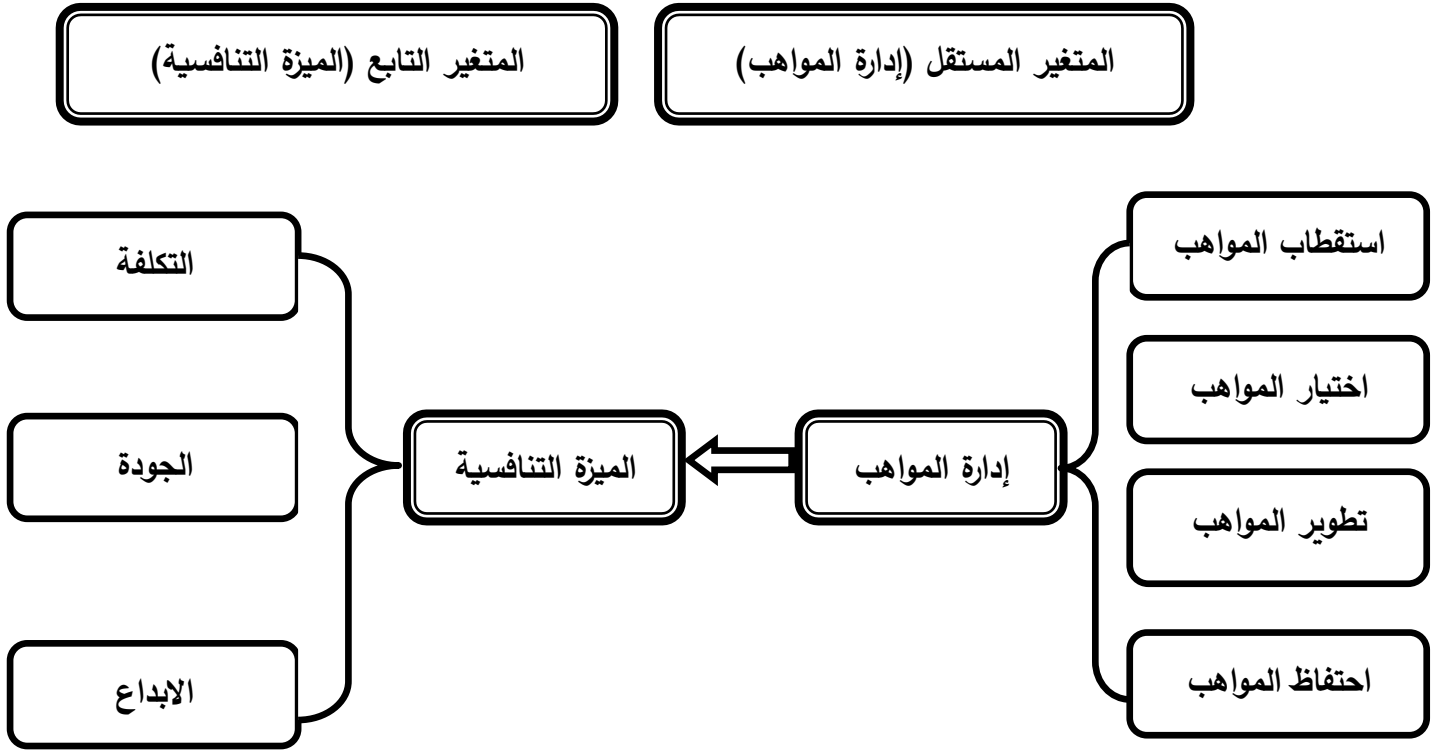
- رفض المؤسسة استقبالنا في البداية لولا توسط بعض الجهات؛
- عدم السماح بتوزيع الاستبيانات بطريقة مباشرة مما يضيع فرصة الاحتكاك المباشر مع المستجوبين وهذا راجع للسياسة الداخلية للمؤسسة؛
- التأخير في إعادة الاستبيانات في موعدها المحدد، مما لزم زيارة المؤسسة أكثر من مرة.

نموذج الدراسة الافتراضي:

بالاعتماد على الدراسات السابقة نعرض نموذج الدراسة؛ حيث نحاول من خلال هذا المخطط الافتراضي

لِلدراسة توضيح الفكرة الأساسية لها من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة الافتراضي



المصدر: من اعداد الطالبين

يتبين من الشكل أعلاه أن الدراسة تشمل متغيرين اثنين المتغير المستقل ويتمثل في ادارة المواهب بأبعادها استقطاب المواهب، اختيار المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، والمتغير التابع ويتمثل في الميزة التنافسية من خلال أبعاده الإبداع والتكلفة والجودة.

هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول يتضمن الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، حيث قسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول الاطار المفاهيمي لإدارة المواهب ، أما المبحث الثاني الاطار النظري الميزة التنافسية والمبحث الثالث لمعالجة الدراسات السابقة، أما في الفصل الثاني فتطرقنا إلى الدراسة التطبيقية محاولين بذلك إسقاط ما تم طرحه في الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة لمؤسسة كوندور ببرج بوعريريج، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تم فيه تقديم الاطار المنهجي والتمهيدي للدراسة، أما المبحث الثاني تم تناول فيه عرض البيانات الأولية للدراسة، والمبحث الثالث عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة كما تم في النهاية إعداد خاتمة الدراسة التي تضمنت نتائج الفصلين مع توضيح اختبار صحة الفرضيات، متبوعة بجملة من الاقتراحات، وأخيرا تم صياغة آفاق الدراسة.

الفصل الأول: الإطار النظري

لمتغيرات الدراسة

تمهيد:

اصبح التميز والنجاح الهدف الرئيسي للمنظمات الحديثة حتى تستطيع الاستمرار والنمو و التقدم، ويكون لديها القدرة على المنافسة في ظل النظام الاقتصاد العالمي المتغير، وأصبح الاستثمار في الموارد البشرية الموهوبة هو المدخل الرئيسي لتحقيق ذلك.

فالمورد البشري الموهوب يعتبر المورد الأساسي للمؤسسة فهو طاقة فكرية ومصدر للمعرفة وهو الثروة الحقيقية لتحقيق نجاح المؤسسات والدخول إلى أسواق جديدة، والتحرك إلى الأمام في سبيل المنافسة والتنافس و لهذا زاد الاهتمام بالموهب في المؤسسات، وكذلك البحث عن كيفية وسبل إدارتها والاستفادة منها والحفاظ عليها بأفضل الطرق وأصلحها، كل هذا بهدف الحصول على أداء متميز قادر على إيصال المؤسسة إلى أعلى المستويات والريادة بها في عالم المنافسة وضمان النجاح وهذا لا يكون إلا عن طريق الوصول إلى تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية تحقق لها التفوق التنافسي المتميز والعمل على الاستمرارية في المدى الطويل.

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

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب

المبحث الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية

المبحث الثالث: تحليل الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب

يعتبر الحصول على المواهب من التحديات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها لما لها من علاقة مباشرة في تحقيق تعزيز قدرة المؤسسة التنافسية وضمان استمراريتها، ونحاول من خلال هذا المبحث التعرف على مفهوم وأهمية إدارة المواهب ثم تحليل عملياتها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المواهب

أولاً: مفهوم الموهبة

قبل التطرق لتعريف إدارة المواهب لابد للتعريف على تعريف الموهبة، حيث تعددت التعاريف التي تناولت الموهبة ومن أهمها تعريفها بأنها القدرة التي يمتلكها الأفراد والتي تميزهم عن غيرهم، بحيث تؤهلهم طاقاتهم الفكرية والعقلية للوصول إلى مستويات عليا من التفكير الإنتاجي على نحو يسمح لهم بالوصول في المستقبل إلى مستويات مرتفعة من القدرة في حل المشكلات، إذا ما توفرت لهم الظروف المناسبة¹، وعرفت أيضا بأنها قدرة خاصة تتحدد بتحديد مجالها فقط وقد تكون هذه القدرة فنية، اجتماعية أو قدرات عقلية وبدنية مكتسبة وفطرية بشرط أن تكون ذات مستوى رفيع².

وبذلك يمكننا تعريف الموهبة على أنها امتلاك قدرات فطرية وقابلة للتطور تكون عند فئة قليلة من الأفراد، تكون استثنائية ونادرة يصعب تقليدها، لها القدرة على خلق القيمة المضافة باستمرار وتحقيق التفوق طويل الأجل، وبالتالي المشاركة في تنفيذ رسالة وغايات المؤسسة.

ثانياً: مفهوم إدارة المواهب

تعددت تعاريفها نظراً لتوسع وتفرع المجالات التي تشملها إدارة المواهب من جهة و تباين آراء الباحثين والمفكرين الاقتصاديين من جهة أخرى، فقدم الباحثون عدة تعريفات نذكر منها:

حيث يعرفها SHL Crouplimited بأنها عملية ديناميكية متكاملة تمكن المنظمات من تحديد واستقطاب وتطوير الموهبة التي تحتاجها لمقابلة أهدافها الاستراتيجية³، بينما يعرفها Bernqdet & Sheetta بأنها تتعلق بقدرة المنظمات على تطوير فضاءات الأفراد الموهوبين والذين يمكن أن يساعدوا المنظمة بشكل فردي في تلبية الأهداف طويلة وقصيرة الأمد¹.

¹ محمد النوبي محمد علي، مقياس تقدير الموهبة، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، د ط، 2010، ص 24.

² ليلى بنت سعيد الساعدي، التفوق والموهبة والابداع واتخاذ القرار، دار حامد للنشر، عمان، ط1، 2007، ص14.

³ غني دحمان نتاي الزبيدي، حسين وليد حسين، إدارة الموهبة: مدخل لإدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة الحامي عمان، ط1،

وتعرف أيضا بأنها الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية التي تسعى من خلاله الاستقطاب الموارد البشرية من ذوي المقدرات الجوهرية ،وتتضمن أساليب تطويرهم ولاحفاظ بهم وتقويمهم وتعويضهم بشكل مناسب لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلالهم، في ظل البيئة الديناميكية التي تعمل فيها²، وغير بعيد عنه تعريف Conger & Fulmer لإدارة المواهب بأنها هي عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب المرؤوسين لتحقيق المنافسة، وتطوير العاملين الجدد والمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في الشركات والمؤسسات³.

وعرف Blass إدارة المواهب بأنها تتضمن جميع العمليات اللازمة لتحسين (تطوير) الأفراد في المنظمة، كما تؤمن أن النجاح المستقبلي للمنظمة يقوم على امتلاكها للموهبة الصحيحة، إذ أن إدارة ورعاية المواهب هي جزء من العمليات اليومية الروتينية للمنظمة⁴.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف إدارة المواهب على أنها الإدارة التي تقوم بمجموعة من العمليات الديناميكية والمتكاملة لاستقطاب وتطوير والتعامل مع الموظفين ذوي المواهب والمحافظة عليهم وتوجيههم بالطريقة الأمثل للوصول على الميزة التنافسية وتحقيق أهداف المنظمة بأحسن كفاءة وفعالية.

المطلب الثاني: أهمية إدارة المواهب

تكمن أهمية إدارة 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 لتحسيني الأداء و التقدم نحو جودة عالية للمواهب التي تمتلك المعرفة وتجدها باستمرار متماشيا مع التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمة، كما تعمل على مراقبة المواهب وتقييمها وإخراج أفضل ما لديها من قدرات، كما يمكن بواسطة الاستخدام المنظم في حل العديد من الحالات والمشاكل الاستراتيجية التي تواجه المنظمة، فعلى سبيل المثال صعوبة ملئ الوظائف الأكثر أهمية في المنظمة عندما يكون هناك عدد قليل من الأفراد الماهرين في أسواق العمل⁵.

ويمكن تلخيص أهمية إدارة المواهب بالنسبة لمنظمات الأعمال في الشكل الآتي:

¹ اريج سعيد خليل، تأثير أبعاد إدارة الموهبة في إدارة التمييز بحث تحليلي لعينة من الشركات وزارة الصناعة في بغداد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، مج 16، ع 03، 2014، ص 108.

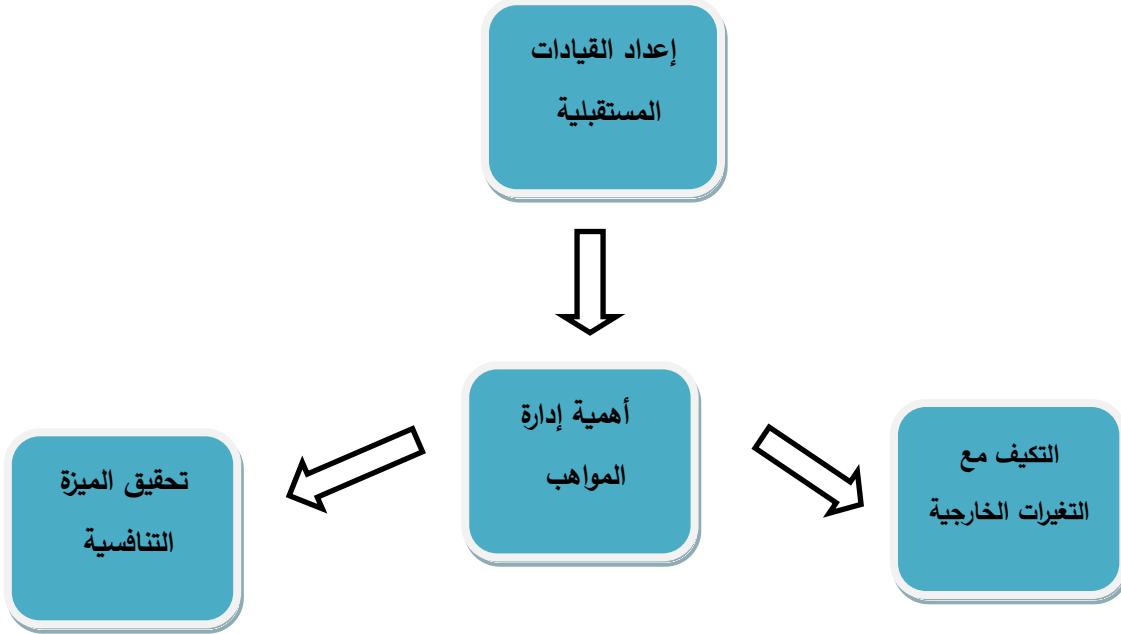
² غني دحمان تناي الزبيدي وحسين وليد حسين، مرجع سبق ذكره، ص34.

³ علاء دهام حمد، أثر القيادة التحويلية إدارة المواهب دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة دنانير كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ع 5، 2014، ص15.

⁴ Eddy Blass, **Talent Management Cases and Commentary**, Ashridge, London, 2009, p4.

⁵ حسين وليد حسين استخدام ادارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات، مذكرة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2012، ص ص 25-27.

الشكل رقم (02): أهمية إدارة المواهب بالنسبة للمنظمة



المصدر: من إعداد الطالبين.

وبالتالي فإن أهمية إدارة المواهب تكمن في:

- إعداد القيادات المستقبلية من خلال تمكين المنظمات من بناء مخزون استراتيجي داخلي من المواهب المؤهلة لشغل المناصب الحيوية والاستراتيجية في المنظمة، وهو ما ينعكس إيجابا على أداءها التنظيمي وقدرتها على مواجهة الأزمات والتهديدات الخارجية؛¹
 - التكيف مع التغيرات الخارجية: تتيح إدارة المواهب للمنظمات التكيف بصورة صحيحة مع التحديات الخارجية، فهي بذلك ستحاول تجنب تهديد محتمل في المستقبل أو الاستفادة من فرصة مستقبلية محتملة؛²
 - تساعد إدارة المواهب على تحقيق التميز في أداء الأعمال في المنظمات كما أنها تساهم في تطويرها ونجاحها وضمان تحقيقها للميزة التنافسية؛
- يمكننا القول بأن إدارة المواهب ضرورة حتمية في العصر الحالي الذي يتسم بالتغير المستمر لما لها من أهمية بالغة ودور فعال في عملية التطوير الاستراتيجي وتحقيق أهداف المنظمة من خلال تحريك المواهب و دفعها نحو الإبداع و التميز وتقليل خطر انتقالها إلى المنظمات المنافسة.

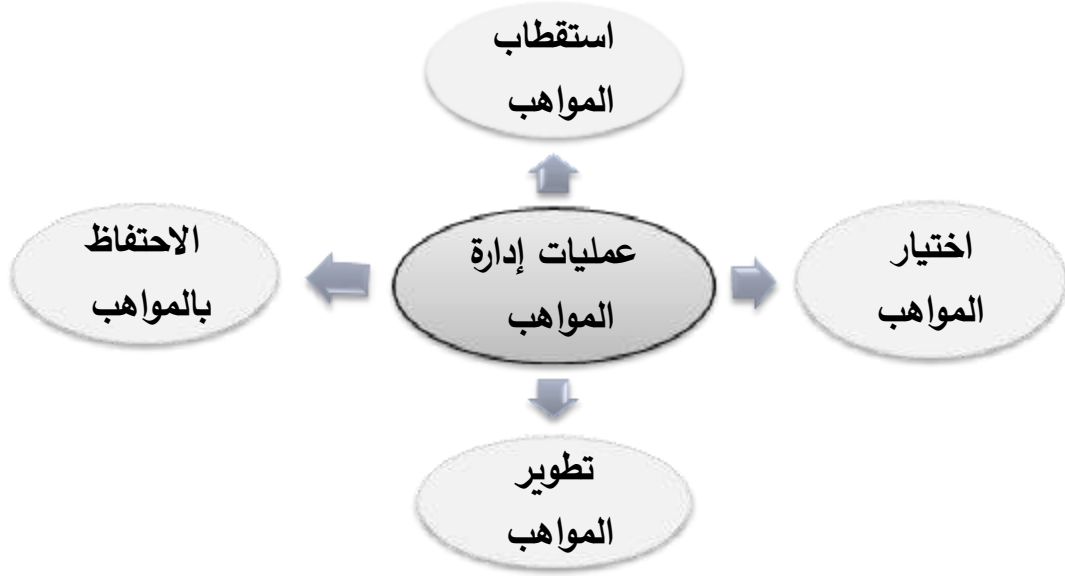
¹ Tapomoy Deb, **A Conceptual Approach to Strategic Talent Management**, New Delhi: Indus Publishing Company, 2005, p p16-17.

² Tony Davis et al, **Talent Assessment: A New Strategy for Talent Management**, London: Gower for Publishing Ltd, 2007, pp116-117.

المطلب الثالث: عمليات إدارة المواهب

تعددت النماذج التي تناولت عملية إدارة المواهب، وبعد الاطلاع على الكثير من الدراسات والأبحاث بهذا الخصوص، تم التوصل الى نموذج شامل يتناول جميع مكونات وأجزاء عملية إدارة المواهب والتي تقوم على أساس أربع عمليات وهي الاستقطاب، الاختيار، التطوير والاحتفاظ نلخصها في الشكل الموالي :

الشكل رقم (03): العمليات الجوهرية لإدارة المواهب



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على: عزيزة عبد الرحمان عبد الله صيام، واقع تطبيق نظام ادارة المواهب البشرية من وجهة نظر الادارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الاسلامية بغزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة، 2013، ص29.

أولاً: استقطاب المواهب

عرف "Buggy, Kimberley" استقطاب المواهب على أنها العملية التي تعتمد على شخصية المنظمة وسمعتها من أجل الحصول على تفضيل الموظفين لها عن غيرها من المنافسين¹، وأوضح "Prius, Event" بأنها عملية تتوقف على قيم المنظمة ورؤية الموظفين المحتملين للمنظمة وعلامتها التجارية والتي تعد من أهم الأشياء التي تجذب المواهب الخارجية².

¹ Buggy & Kimberley ,Best Practices for Talent Acquisition in 21st-Century Academic Libraries, Library Leadership & Management, Vol 29, N 4, p p 1-14.

² Prius, Event, "The five key principles for talent development", Industrial and Commercial Training, Vol. 43 No. 4, 2011، pp 206 – 216.

تحتاج المؤسسة إلى استقطاب الأفراد الموهوبين، ولذلك يعد استقطاب المواهب من أهم الأولويات التي تحرص المنظمات على تنفيذ استراتيجياتها نظرا لأهميتها في تعزيز الأداء وما تحققه من ميزة تنافسية وخاصة في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتصف بالتغيير السريع¹، ولهذا تحاول المؤسسات وضع استراتيجيات متخصصة للتعامل مع هذه المواهب فضلا عن مراعاة الجوانب الأخلاقية في كل مرحلة من مراحل عملية الاستقطاب²، فالمنظمات المتميزة تعمل على أن تحقق نجاحات وشهرة كبيرة من أجل استقطاب المواهب وذلك من خلال:³

- توفير نظام للجور والمكافآت مرتبطة بالأداء ونظام للحوافز المادية؛
- توفير فرص التدريب في داخل وخارج المنظمة؛
- توفير فرص الترقية والنمو وتحقيق التقدم الوظيفي؛
- الحوافز الأخرى المتعلقة بتوفير الجوانب الاجتماعية والصحية للموهوبين بالمنظمة؛
- بيئة العمل محفزة ومشجعة على الابتكار والإبداع؛
- وجود قدر من التمكين للموظفين.

كما تشمل عملية استقطاب المواهب السياسات والممارسات التي من خلالها يتم تحديد الأفراد الموهوبين واختيارهم، وهي إحدى أنشطة إدارة المواهب التي تتولى البحث عن الأفراد الصالحين لملاء الوظائف الشاغرة وجذبهم واختيار الأفضل منهم في الوقت المناسب، كما يهدف الاستقطاب في المقام الأول إلى استخدام أساليب التعيين والاختيار لتحديد المهارات المطلوبة واستقطاب الأفراد الأكثر ملائمة لتلبية العمل في مجال الموارد البشرية⁴.

و هناك عدة مداخل يمكن أن تعتمد عليها إدارة المواهب في تنفيذ عملية الاستقطاب ومن أهمها:⁵

¹حسن نزال ، أثر استراتيجيات الابداع التنافسي في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الاردن -إدارة المواهب متغير وسيط-، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط الأردن، 2016، ص 41.

²طارق كاظم الناصري، دور إدارة المواهب في تعزيز الأداء الاستراتيجي، مجلة الاقتصادية والإدارية، مج 24، ع 109، 2018، ص 104.

³كسنة محمد، بن علي قهيري فاطنة دور إدارة المواهب في تمييز منظمات الأعمال، مجلة لامتياز للبحوث الاقتصاد وإدارة، الجزائر 1المجلد 2017، ص70.

⁴صالح على الجراح، جمال داود أبو دولة اثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد 11 ، العدد 2، سنة 2015، ص 289.

⁵ اردن حاتم خضير العبيدي، إيالف مطلق التميمي، تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 101، سنة 2017 ، ص100.

- 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 وعلى مستوى الشركة ككل؛
 - المدخل الموجه نحو الكفاءات: يحاول هذا الاستقطاب على أساس المواصفات، والمعرفة والخبرات، والمهارات، والقيم الشخصية المرتبطة بالوظيفة والتي يحتاجها الفرد لأدائها بشكل جيد.
- مما سبق نستنتج بأن عملية استقطاب المواهب آلية رئيسية تهتم بجذب الأفراد الذين يمتلكون المواهب والقدرات والمهارات العالية والأكثر ملائمة مع احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية لتدعيم مركزها التنافسي باستمرار.

ثانيا: اختيار المواهب

اختيار المواهب يعتبر من أهم مراحل إدارة المواهب بالمؤسسة، فمن خلالها يمكن للمؤسسة اختيار أفضل الأفراد المرشحين للوظيفة، ولذلك ينبغي مراعاة الحرص في تنفيذها لان لا فراد الموهوبين ذوي المهارات الجديدة سوف يقدمون خدمة أفضل على مستوى الفردي وعلى مستوى المنظمة¹.

ان اختيار توظيف الأشخاص المناسبين في الوظائف يستلزم تفكير استراتيجي للموارد البشرية وصياغة شروط خاصة وذكية لاختيار المواهب الحقيقية تختلف عن الشروط التوظيف العادية للأفراد العاديين.

وتتطوي عملية اختيار المواهب على تحديد المترشحين الذين باستطاعتهم أن يساهموا بشكل أفضل في الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتحقيق الميزة التنافسية، فالاختيار المناسب للعاملين في المنظمة مهم لكونه يقود إلى تحسين الأداء بشكل مستمر².

ويمكننا تعريف اختيار المواهب على انه النشاط الذي يقوم على أساس اختيار الموارد البشرية الموهوبة وفقاً لمجموعة من الشروط الواجب توافرها فيهم وعلى مبدأ العدالة والشفافية.

¹ غني دحمان تناي الزبيدي ،حسين وليد حسين ،استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات بحث ميداني في وحدات الأداء الجامي، مجلة كلية التراث للإدارة والاقتصاد، جامعة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد2015،13، ص93.

² Dressler, Gary "A Framework four Human Resource Management" 6 the Edition, International Edition, Pearson, New Jersey, 2011.

ثالثا: تطوير المواهب

تحتاج المؤسسة إلى الاهتمام بالمواهب ورعايتها وتطويرها لزيادة كفاءتها وفعاليتها، ولا شك أن الأفراد الموهوبين يحتاجون إلى نوع خاص جدا من التدريب، بحيث أن لكل فرد موهوب طريقة معينة تناسبه في التعلم نظرا لاختلاف طبيعة المواهب التي يمتلكها كل فرد موهوب.

ويشير Mondry إلى أن التطوير هو تشكيلة من التعلم والخبرات التي تقدم للمنظمة لرفع المهارات والمعرفة المطلوبة للمواقع الإدارية الحالية والمستقبلية¹، فمرحلة تطوير المواهب هي مرحلة تنمية خبرات ومهارات الأفراد الموهوبين بالمؤسسة من أجل الوصول إلى أقصى استفادة من مواهبهم.

فمن الضروري الاعتماد على استراتيجية لتطوير المواهب باستمرار لتحقيق مستويات أداء عالية، ومعرفة الفجوات في المعارف التي يمتلكها الأفراد وتنفيذ مبادرات لتعزيز كفاءاتهم والاحتفاظ بهم، وعملية تطوير المواهب تشمل أربع مجالات واسعة وهي:

- تحديد الهوية: من الموظف الذي هو بحاجة إلى التطوير؟
- التصميم: ما هي القدرات التي يجب تطويرها؟ والمدة اللازمة لذلك؟
- التقييم: ماهي الأدوات التحليلية المستخدمة في قياس الفاعلية؟
- الدعم التنظيمي: ما طبيعة الدعم الذي يمكن أن تقدمه الإدارة العليا؟

رابعا: الاحتفاظ بالمواهب

تعتبر عملية الاحتفاظ بالمواهب البشرية إحدى أهم الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات لاسيما وأن عملية جذب واستقطاب الموهوبين الجدد عملية باهظة التكاليف فضلا عن صعوبة في اكتشافهم، لذلك ينبغي على المنظمات أن تعمل على الاحتفاظ بالموهوبين من خلال توفير فرص التعلم والتنمية والترقية والموازنة بين الحياة والعمل². كما تعد مرحلة الحفاظ على المواهب من المراحل المهمة في إدارة المواهب، فهي المرحلة التي يتركز العمل فيها على زيادة كفاءات ومهارات المواهب في المنظمة مع الحفاظ عليها وعدم السماح لها بمغادرتها وإيجاد أحسن الطرق والوسائل لحمايتها، وذلك من خلال التحفيز المادي والمعنوي وتوفير الأمن والظروف المناسبة للعمل وحماية أصحاب المواهب من الأخطار¹.

¹ أحمد عبد الله أمانة الشمري، تأثير عمليات إدارة الموهبة في المنظمات الريادية دراسة استطلاعية الآراء عينة من مديري شركة كورك للاتصالات المتنقلة، مجلة الغربي للإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العدد، 2016، 37، ص 244.

² Perta, H. "The Application of Talent Management at Human Resource Management in Organization", 3rd International Conference on Information and Financial Engineering, IACSIT Press, Singapore, Vol.12, 2011, PP: 50-61.

ويرى ثوريون وبيلان أنه ينبغي على المنظمة أن تكون لها استراتيجيات وبرنامج للاحتفاظ بالموهب، وذلك للأسباب التالية:²

- الموهوبون يمثلون الميزة التنافسية للمنظمة أمام منافسيها؛
- تكلفة استقطاب وتطوير الموهوبين عالية، لذلك فرحليهم خسارة للمنظمة؛
- الموهوبون يمثلون المعرفة الضمنية غير الموثقة والتي يصعب استنساخها؛
- برحيل موهوبين من المنظمة فإن جزءا هاما من أنشطة المنظمة قد يذهب معه؛
- السمعة السيئة التي قد تلحق بالمنظمة إذا ما يعرف عنها أنها بيئة طاردة للموهبة.

المبحث الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية

إن التنافس هو أساس نجاح وإخفاق أي منظمة وأن الاستراتيجية التنافسية هي العملية التي تسعى من خلالها المنظمة للحصول على ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة بهدف تأسيس مكانة راسخة تضمن للمنظمة البقاء والاستمرار، حيث أصبح بقاء المؤسسة في السوق مرتبط بقدراتها على المنافسة وعلى هذا الأساس نجد المؤسسات تعمل في ظل بيئة تنافسية للبحث عن اكتساب ميزة تميزها عن غيرها من المؤسسات تضمن لها المواجهة والصمود والتصدي أمام المنافسين.

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية "**Competitive advantage**" حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال، وتعود بدايات هذا المفهوم إلى ثمانينات القرن العشرين حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع خاصة بعد ظهور كتابات "مايكل بورتر" أستاذ الإدارة الاستراتيجية بجامعة هارفرد بخصوص استراتيجية التنافس والميزة التنافسية باعتبارها المسار الوحيد للمؤسسات لتحقيق الاستمرار والبقاء.

أولا: مفهوم التنافسية

قبل التطرق إلى الميزة التنافسية يجب الإشارة أولا 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 العالمي¹، كما

¹ هشام فوزي العبادي، إدارة الموهبة في منظمات الأعمال، رؤى ونماذج مقترحة، الغري للعلوم الاقتصادية وإدارية، جامعة الكوفة، العراق، 2011، ص31.

² أياد أحمد عبد الله أبو سحلب، مستوى تطبيق النظام المتكامل لإدارة المواهب حسب معيار معهد IBM لدراسات قيمة للعمل، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2016 ص5.

تعرف أيضا بأنها قدرة المؤسسة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين².

ثانيا: مفهوم الميزة التنافسية

طرح مفهوم الميزة التنافسية بتسميات متعددة من أبرزها "القدرة التنافسية"، "التفوق التنافسي"، "التميز التنافسي"، "النجاح التنافسي"، لكنها تتفق في مضمونها على انصراف مفهوم الميزة التنافسية إلى الكيفية التي تستطيع المؤسسة أن تميز نفسها على منافسيها وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم³، هناك عدة تعاريف تناولت مفهوم الميزة التنافسية نذكر من بينها :

يعرفها kotler على أنها قابلية المؤسسة على الأداء بأسلوب واحد أو عدة أساليب ليس بإمكان المنافسين إتباعها حاليا أو مستقبلا⁴، فهذا التعريف يشير إلى أن الميزة التنافسية تتمثل في قدرة المؤسسة على إتباع طرق مختلفة وعديدة ليس بإمكان المنافسين إتباعها.

ويرى porter أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين وتجسدها ميدانيا، كما تعرف بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه المنافسون ويؤكد تميزها عن المنافسين من وجهة نظر الزبائن من حيث الاختلاف والتميز إذ يحقق لهم المنافع والقيم التي تتفوق عما يقدمه المنافسون الآخرون⁵.

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 أعتد بوقرة بومرداس، 2011، ص 45.

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

³ محمد فلاق وآخرون، إدارة المعرفة كمدخل لاستدامة الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال - دراسة ميدانية لشركة موبيليس العامة في الجزائر -، مجلة دفاقر اقتصادية، مج 10، ع 01، 2019، ص 366.

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

⁵ داسي وهيبية، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية - دراسة حالة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية - مجلة الباحث، العدد 11، جامعة ورقلة، 2012، ص 168.

تعرف أيضا بأنها صفة تنفرد بها المؤسسة عن المنافسين من خلال مجالات تنافسية مثل الموارد، و القدرات تختارها المؤسسة وتستثمر فيها بما يتوافق مع متغيرات البيئة الخارجية والداخلية لاستغلال الفرص المتاحة في البيئة¹.

مما سبق يمكن القول أن الميزة التنافسية هي مجموعة الخصائص النادرة والمتمثلة أساسا في المهارات والقدرات التي تتمتع بها المنظمة دون غيرها من المنظمات والتي تمكنها من إتباع طرق وتطبيق استراتيجيات أكثر نجاعة وفعالية من تلك المستخدمة من طرف المنافسين بالشكل الذي يساعد على تعزيز مزاياها واستمرارها للأطول مدة ممكنة.

المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية وأهدافها

أولا: أهمية الميزة التنافسية

تكمن أهمية الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في:²

- تعتبر عامل جوهري لعمل المؤسسات لأنها الأساس الذي تبنى عليه استراتيجية المؤسسة التنافسية؛
- تعتبر أداة لمواجهة تحدي المؤسسات الأخرى التي ستلتقي بها المؤسسة في القطاع المعني؛
- اختراق الأسواق الأجنبية بجدارة والتمركز والتفوق فيها بقواعد راسخة وثابتة من خلال مراكز التسوق والبيع؛
- ضمان بقاء واستمرار نشاط المؤسسات وتحسين أدائها من خلال استغلال أمثل وكامل لكل مجالات وميادين التنافس؛
- تساعد على زيادة مرونة المنظمة للتكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجيا بالشكل الذي يمكنها من البقاء والاستمرار في العمل؛
- ارتفاع عائد المردود منها وضمن مستوى أفضل من المداخيل والابتعاد عن الخطر والمخاطرة؛
- امتلاك المهارة ورفع الكفاءة سواء المادية أو البشرية واستغلال الفرص الاستثمارية المتاحة؛
- خلق قيمة للعملاء قادرة على تلبية احتياجاتهم وضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم؛
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق.

ثانيا : أهداف الميزة التنافسية

¹ بولطيف سعيدة ، سامية لحول، مساهمة التسوق المستدام في تحقيق الميزة التنافسية بمنظمات الأعمال ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، 2017، ص284- 294.

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

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

المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية

تتمثل أبعاد الميزة التنافسية من خلال ما ورد في الأدبيات وآراء بعض الكتاب والباحثين في التكلفة، الجودة، والإبداع.

أولا: التكلفة

يعد الهدف الرئيسي للمؤسسات التي تطمح لتحقيق ميزة تنافسية تقليل تكلفة جميع العمليات من خلال الاستخدام الفعال للطاقة الإنتاجية المادية والمالية والبشرية المتاحة للوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق، وهذا يعني أن الميزة التنافسية ترتبط بخفض تكلفة الإنتاج مقارنة بالمنافسين مع الحفاظ على الجودة، ويمكن للمنظمة تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلا عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وإتقان العمليات، حيث يعتبر ذلك أساسا مهما لخفض التكاليف، ويمكن استخدام التكلفة كبعد أساسي تتنافس من خلاله المنظمات عبر سعيها إلى المحافظة والاستمرارية في تقرير الحصة السوقية والتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم أهمها تعويض انخفاض

هامش الربح الناجم عن تخفيض السعر عن طريق ¹حجم مبيعات كثيرة وبالتالي فإنها ستملك ميزة تنافسية تستطيع من خلالها أن تتنافس في السوق والسيطرة عليه ².

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

ونعني بالتكلفة قدرة المؤسسة على التنفيذ بأقل التكاليف قياساً بالمنافسين من خلال تحسين الإنتاجية والكفاءة وحذف الضياع والرقابة المحكمة على التكاليف، وتمتاز المؤسسة التي تركز على التكلفة لتحقيق الميزة التنافسية بانخفاض رؤوس أموالها وتكلفة عملياتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة في السوق، وكننتيجة لانخفاض تكلفة تلك المؤسسة يصبح بالإمكان تخفيض أسعار المنتجات أو زيادة هامش الربح³. وكننتيجة لذلك فإن المؤسسة ستحقق ميزة تنافسية من خلال انخفاض أسعارها بناء على انخفاض تكاليفها مما يمكنها من البيع بنفس الأسعار أو بأقل من مستوياتها المتوسطة السائدة، وهو ما يعني تعظيم العوائد واتساع الفجوة ما بين الإيرادات والتكاليف.

ان مدخل التكلفة يركز على تحسين الإنتاجية والكفاءة وإحكام الرقابة على التكاليف خاصة من خلال التحكم في عوامل تطور التكلفة، والتي من ضمنها بالإضافة إلى التكاليف التقليدية للإنتاج اقتصاديات الحجم وأثر الخبرة والتعلم واستغلال الترابط ما بين النشاطات وحتى العوامل المؤسسية التي من ضمنها الإجراءات الحكومية والنقابية ذات الأثر الكبير على التكاليف⁴

ثانياً: الجودة

تعرف الجودة بأنها القدرة على تقديم المنتجات والخدمات بأقل تكلفة وخالية من العيوب وضمان تحقيق التميز للمؤسسة في ظل المنافسة القائمة في السوق وتمثل الخصائص العامة للمنتج والخدمة التي تلبى احتياجات المستفيدين، كما تعرف بأنها أداء العمليات بصورة صحيحة توائم مع احتياجات الطلاب وسوق العمل.

تمتاز الأسواق الحديثة والمؤسسات بالمنافسة الحادة لتلبية طلبات المستفيدين بطريقة تضمن رضاهم التام لذا وجب على المؤسسات التي لديها الرغبة في البقاء والاستمرار والتفوق تبني فلسفة جديدة تركز على تقديم قيمة أعلى للمستهلك المستهدف وهذا ما جعل الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية، وأصبحت الجودة هي الوظيفة الأولى لأي مؤسسة وفلسفة إدارية وأسلوب حياة لتمكنها من الحصول على الميزة التنافسية.

¹ مصطفى أحمد أمين، بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد 24، العدد 102-112، 2017، ص11.

42- مهند عباس مختار، ادم أحمد موسى، قياس أثر اقتصاد المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في الدول النامية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 1، العدد 1، 2017، ص43-21.

² Evans, James Robert Collier david, **Opération management, au Intergrated and service approach**, Thonson South western, u . s . A: 2007, p124.

³ - موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 8 - 9 مارس 2005، ص171.

⁴ M. Porter, **l'avantage concurrentiel**, Dunod, Paris, 1999, p.129.

كما تعرف على أنها قدرة الإدارة على تلبية حاجات المستهلكين ورغباتهم بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم من خلال مجموعة من الأبعاد، وتمثل هذه الأبعاد استراتيجية تنافسية تمكن المنظمة من الربط بين المنافسة وظروف السوق من جهة ومتطلبات المستهلكين وأنشطة المنظمة من جهة أخرى، وتتمثل هذه الأبعاد كما حددها Evans في الأداء، الهيئة، المعولية، المتانة، القابلية للخدمة والجمالية ،

ويرى Stack بأن الجودة المتميزة تعد من المزايا التنافسية المستدامة المهمة التي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات مميزة تتلاءم مع احتياجات الزبائن¹.

وبهدف البقاء في الأسواق وتنمية الموقف التنافسي يستلزم على المنظمة تبني نظام يضمن استمرارية الجودة العالية في السلع والخدمات والوظائف والعمليات، وبغرض الاحتفاظ بالتكلفة التنافسية لابد من إيجاد طرق كفيلة لتحسين جودة المنتج من دون زيادة تكاليفها، ويعود تحقيق الجودة إلى استخدامات التكنولوجيا الجديدة وتطوير مواد جديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال الإدارة الأفضل والتدريب الجيد².

كما أدت التغيرات السريعة المتلاحقة والتطورات المتعاقبة في بيئة الأعمال إلى زيادة اهتمام المؤسسات برغبات المستهلكين، وجميع المعلومات عن خصائصهم واحتياجاتهم والعمل على تلبية الرغبات للحصول على رضاهم ولم يعد هو العامل الوحيد المحرك لسلوك المستهلك بل ظهرت جوانب أخرى، مثل الثقة في جودة السلع والتنوع فيها، وأصبحت المؤسسات مهددة بترك الأسواق إن لم تستطع مواجهة هذه المتطلبات وأدى هذا إلى اهتمام المؤسسات بضرورة البحث عن الجودة والتميز في الأداء وتحقيق مميزات تنافسية تضمن لها البقاء³.

وتؤكد الدراسات التسويقية على أن القرار الشرائي للمستهلك يتأثر بشكل كبير إلى جانب السعر الملائم بمستويات الجودة على اعتبارها مصدرا لجذب الزبون وضمان ولائه، وهو المبدأ الذي انتهجته شركة Général électrique حيث تؤمن بأن الجودة هي أفضل مصدر لضمان ولاء الزبائن وهي الورقة الرابحة الأساسية في مواجهة المنافسة الأجنبية والمحور الوحيد الممكن للمحافظة على نمو المؤسسة وتحسين مردوديتها⁴.

ثالثا: الإبداع

عرف الإبداع بأنه نتاج الأفكار المفيدة والقدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق، ويعد الإبداع من أهم ركائز الميزة التنافسية لحصول المؤسسة على وضع تنافسي أفضل حيث يتعين عليها اتخاذ خطوات

¹ Stark Nigel, etal, **Opération management**, Prentice-Hall, New york : 4th ed, 2004, p45.

² عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الطبعة الثانية، 2004 ، ص45 .

³ سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص35.

⁴ Kotler et Dubois, Marketing Management, publi – union, game édition, Paris, 1997, P 79.

وقرارات وإجراءات لتقديم خدمات أو منتجات بتكلفة منخفضة بحيث يتم تنفيذ تلك الأفكار والقرارات الإبداعية بكفاءة وفعالية.

ويعتبر الإبداع من أسس بناء الميزة التنافسية من خلال استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبتها وسرعة الاستجابة لها بإنجاز تطور معين أو عمل جديد، سواء في مجال الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة، أو في إيجاد طرق جديدة أكثر خلقاً للقيمة في مجالات النشاط الاقتصادي للمؤسسة تختلف عن تلك الطرق القائمة¹.

كما يعرف على أنه تقديم فكرة جديدة غير موجودة سابقاً أو إحداث تغييرات وتحسينات على الأفكار السابقة وتقديم هذه الأفكار بشكل متطور وغالباً ما يعتمد الإبداع على ابتكار الأفكار بشكل وبراءات الاختراع والمنتجات

الجديدة المقدمة للعملاء²، حيث يعد بمثابة البعد التنافسي الحاسم، فمع تزايد حدة المنافسين وتزايد الداخلين الجدد بأساليب ومنتجاتهم الجديدة، فلا ضمان لأي ميزة تنافسية أن تستمر طويلاً ما لم يتم تطويرها باستمرار، أي ما لم تكن المؤسسة قادرة على تحقيق الإبداع المستمر وبمختلف أشكاله، فهو لا يتطلب فقط تبني استراتيجية استباقية في تقديم منتجات جديدة وتطوير أساليب إنتاج مستحدثة، وإنما أن تكون المؤسسة أكثر قدرة وسرعة في إدخال التحسينات على منتجاتها وأساليبها الحالية، كما يتطلب الإبداع أيضاً أنشطة بحث وتطوير متميزة فالمؤسسات التي تنافس من خلال الإبداع يجب أن تكون لديها القدرة لتطوير تقنيات جديدة وتحويلها إلى منتج جديد وتقديمه إلى السوق أسرع من المنافسين.

ويمكن تلخيص أهم المنافع التي يحققها الإبداع للمؤسسة كما يلي:³

- مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج؛
- مواجهة المنافسة من أجل زيادة المبيعات؛
- إيجاد حلول للمشاكل الناتجة من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجتها ومواجهتها؛
- تطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أفضل من الناحيتين سواء الناحية الكمية أو الناحية النوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها؛
- كسب التفوق التنافسي للمؤسسة.

¹- أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، مرجع سابق، ص 21 .

² فريد كورتل، لجبري نصيرة، الإبداع والريادة في المؤسسة الصناعية، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة تحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البلدة، 18-19 ماي 2011، ص 6.

³ بلقاسمي خالد، مرجع سبق ذكره، ص ص 131-132.

المبحث الثالث: تحليل الدراسات السابقة

بعد تطرقنا لأهم الجوانب النظرية التي تناولت موضوع إدارة المواهب والميزة التنافسية تم التطرق في هذا المبحث لبعض الدراسات التي تناولت موضوع المذكرة أو كانت لها علاقة به، إضافة إلى محاولة إجراء مقارنة بين هاته الدراسات والدراسة التي قمنا بها من حيث أوجه التشابه والاختلاف في ما بينها وكيفية الاستفادة منها.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

- دراسة قريشي هاجر و بوقفة أحلام، إدارة المواهب البشرية كميزة تنافسية في منظمات الأعمال - نماذج عالمية - مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 02 العدد 01 جامعة الوادي الجزائر، 2019-2020.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على إدارة المواهب البشرية كميزة تنافسية في منظمات الأعمال، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عند التعريف بموضوع الدراسة و عناصر تركيبه كنظام قائم بذاته في العديد من المنظمات، كما اعتمدت على نفس المنهج عند استعراض النماذج الرائدة في إدارة المواهب البشرية عبر العالم، بالإضافة إلى المنهج الاستنباطي من أجل استنباط أهم التطبيقات الممكن تبنيها لتفعيل إدارة المواهب على مستوى المنظمات.

وقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة تكاملية بين إدارة المواهب والميزة التنافسية حيث أن إدارة المواهب البشرية عبارة عن نظام متكامل الأبعاد، يساهم في تحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال إذا ما أدركت هذه الأخيرة طريقة تفعيله ليعمل في صالحها، بالرغم من تركيز الشركات حول العالم على مفهوم إدارة المواهب وإعطائها الأولوية، وتوصي هذه الدراسة بضرورة وجود لوائح تنظيمية وخلق ثقافة تنظيمية حول أهمية إدارة المواهب البشرية و دورها في خلق ميزة تنافسية و ذلك عن طريق إشراك أفراد الإدارة العليا والوسطى بورش عمل، ومؤتمرات دولية و عالمية من أجل تعزيز فهمهم لنظام إدارة المواهب وكيفية تطبيقه توصي أيضا بالاستعانة بجهات خارجية متخصصة باكتشاف الموهوبين، و ذلك لتوفير أوعية للموهوبين و طبيعة موهبتهم.

- دراسة عابدين، شرين حسين كامل ، العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية في الشركات متعددة الجنسيات- دراسة ميدانية على عينة من الشركات متعددة الجنسيات في مصر- المجلة العلمية للدراسات التجارية والعلمية مجلد 01 ، عدد 19 ، جامعة قناة السويس، مصر، 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية، و اتبعت المنهج الوصفي في الجانب النظري، كما اتبعت المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي حيث تمثلت عينة الدراسة في الأفراد العاملين بمستويات الإدارات بالشركات محل الدراسة من خلال الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات منهم.

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن موضوع إدارة المواهب يشكل أحد القضايا المهمة بالإدارة الحديثة، كما يعد مفهوم إدارة المواهب البشرية المفتاح الرئيسي لنجاح الشركات في عصر ما بعد

الحدثة، وبصفته شكل من أشكال الاستثمار ينظر إلى الأفراد على أنهم المصدر الرئيسي للتنمية والتطوير و الإبداع، وأن هناك أثر الإدارة المواهب بأبعادها المختلفة (استقطاب المواهب اختيار المواهب تطوير المواهب احتفاظ المواهب) و الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة.

وتوصي هذه الدراسة بأنه يجب على المسؤولين في الشركات متعددة الجنسيات الاهتمام باستراتيجية إدارة المواهب البشرية حيث أنها تؤثر على الميزة التنافسية للشركة و الحصة السوقية لها بالإضافة الى أنه ينبغي على شركات القطاع الدوائي أن تستفيد من تجارب مثيلاتها الرائدة في نفس المجال و ذلك لتوفير الموارد البشرية و المالية و التكنولوجية، والتي من شأنها أن تسهم في دعم قدراتها الحالية على تنمية المواهب البشرية و تطويرها باستمرار.

- دراسة الشافعي وعبد الرحمن أحمد سيار وعبد الرحمن محمد مجاهد ، إدارة المواهب البشرية وعلاقتها بتعزيز الميزة التنافسية لبعض الاتحادات الرياضية في المجتمعين المصري و البحريني ،مجلة فلسطين التقنية للأبحاث، مجلد 07 ، عدد 02 ، جامعة فلسطين ، فلسطين، 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المواهب وتعزيز الميزة التنافسية لبعض الاتحادات الرياضية في المجتمعين المصري و البحريني، إضافة إلى بيان الفرق في ذلك تبعاً لمتغيري كل من الخبرة و المستوى الوظيفي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بالصورة المسحية وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من الاتحادات الرياضية أعضاء اللجنة الأولمبية المصرية و البحرينية وقد تم اختيار عينة الدراسة الأساسية بالطريقة العشوائية حيث بلغ قوامها 247 فرداً من مجالس الإدارات والعاملين بالاتحادات الرياضية بدولتي مصر البحرين

توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة ارتباط في أساليب إدارة المواهب البشرية بين الاتحادات الرياضية المصرية و البحرينية و كذلك وجود فروق في تكاليف الإنفاق على المواهب البشرية ولصالح الاتحادات البحرينية، وتوصي هذه الدراسة بضرورة توافر معايير محددة لاستقطاب المواهب الرياضية والاحتفاظ بالكفاءات لأجل التخفيض من حجم تكاليف الإنفاق على المواهب الرياضية، وكذلك ضرورة توفير بيئة عمل داعمة للمواهب من أجل الاحتفاظ بهم و ضرورة التعاون مع الخبرات الخارجية تقديم أفكار جديدة.

- دراسة الجدي فراس، بعنوان واقع إدارة الموهبة في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى -برنامج القيادة والإدارة، غزة، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الموهبة في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالميزة التنافسية، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع

الجامعات الفلسطينية العاملة بنظام التعليم التقليدي (النظامي) في قطاع غزة، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة المسح الشامل، حيث تم توزيع عدد (206) استبانة على أكاديمي في الجامعات وتم استرجاع (166) استبانة.

و توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين أبعاد إدارة الموهبة التخطيط، الاستقطاب، الاحتفاظ والتعليم والتدريب مع الميزة التنافسية، أما من حيث التأثير، فقد توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد تأثير لمجالات إدارة الموهبة التخطيط الاستقطاب (الاحتفاظ في الجامعات الفلسطينية على الميزة التنافسية لتلك الجامعات، ولقد توصلت لعدم وجود فروق دالة إحصائية لمتوسطات إجابات المبحوثين حول إدارة الموهبة تعزى لمتغير الجنس المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، ومكان العمل، في حين وجدت الدراسة فروق لذات المتغير تعزى لمتغيرات الفئة العمرية، وسنوات الخدمة.

و توصي هذه الدراسة بضرورة تحديد مفهوم إدارة الموهبة وتعريف الموهبة بشكل دقيق وواضح الإجراءات والطرق والأنظمة التي سوف تستخدم في عملية إدارة المواهب، وعدم الخلط بينها وبين إدارة الموارد البشرية كما أوصت الجامعات بالاهتمام البالغ بإدارة المواهب باعتبارها أهم المدخلات التي يؤدي الاهتمام بها إلى تحسين المخرجات وتحقيق ميزة تنافسية نوعية لتلك الجامعات.

• دراسة الحديد ساجدة، بعنوان أثر إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية- رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق لأوسط، عمان 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى بحث أثر إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية أورانج وأمنية، وقامت الباحثة بجمع المعلومات للدراسة من خلال استبانات قامت بتوزيعها على عينة الدراسة 169 مدير من أصل حوالي 700 مديرا في الشركات المستهدفة.

وتوصلت نتائج الدراسة بأن هناك مستوى عالي لإدارة المواهب في شركات الاتصالات الأردنية ومستوى عالي للميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية، وجود أثر معنوي لإدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية، وتوصي هذه الدراسة الشركات المستهدفة بضرورة الاهتمام والاستثمار بالإضافة الى ضرورة الاهتمام والاستثمار في المواهب فهي مال فكري للشركات ومن أهم الأصول بسبب حدة المنافسة بين الشركات في سوق العمل.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

- marina o hatukha, can talent management practices be considered as a basis for sustainable competitive advantages in emerging-market firms? Evidence from Russia, thunderbird international business review, vol60, N°01, 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف خصوصيات إدارة المواهب في الشركات الروسية وتوضيح دور ممارساتها في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة في الأسواق الناشئة، حيث تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات واستعمال طرق البحث المختلطة من خلال صياغة أسئلة مفتوحة لبحث النوعي لاستكشاف وفهم موضوع الدراسة وأسئلة مغلقة للبحث الكمي لفحص العلاقات بين المتغيرات، واعتمدت الدراسة على برنامج الحزمة

الإحصائية SPSS لتفريغ البيانات الكمية و تحليلها باستعمال العديد من الأساليب الإحصائية منها معاملات الارتباط لاختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة.

و توصلت نتائج الدراسة الى ان معظم الشركات الروسية تركز على ممارسات إدارة المواهب المتمثلة في التوظيف والتعليم و التطوير، التعويضات والمزايا، نشر المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، التنافس على جذب المواهب ليس فقط مع نظرائهم المحليين و لكن أيضا مع الشركات المتعددة الجنسيات الناشطة في روسيا و خارجها، وتوصي هذه الدراسة بضرورة تطوير نموذج لإدارة المواهب يتوافق مع البيئة التي تنشط فيها الشركات.

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

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف تأثير المواهب على الميزة التنافسية لمؤسسات الاتصالات الأردنية وكذلك دراسة تأثير توظيف المواهب على الميزة التنافسية لمؤسسات الاتصالات الأردنية. دراسة تأثير تطوير المواهب على الميزة التنافسية لمؤسسات الاتصالات الأردنية بالإضافة الى تأثير الاحتفاظ بالمواهب على الميزة التنافسية لمؤسسات الاتصالات الأردنية وتقديم توصيات سليمة لمؤسسات الاتصالات الأردنية.

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

- **Achieng & Lily, The Effect of Strategic Talent Identification and Acquisition on Competitive advantage in Commercial Banks. Asian Journal of Business and Management. 23, 2014.**

هدفت هذه الدراسة الى الكشفي عن أثر تعريف الموهبة الاستراتيجية والاستحواذ في الميزة التنافسية في البنوك التجارية في (44) بنكاً تجارياً بمدينة نوكورو في كينيا، مستخدمين عينة قصدية من (62) مستجيباً، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى التعرف إلى المواهب واكتسابها كان كبيراً، وأثر بشكل فعال مستوى الميزة التنافسية، و توصي هذه الدراسة بأن تستثمر البنوك المزيد من أجل اكتساب المواهب المناسبة ومواءمتها مع الأهداف العامة؛ لأنها تسهم بشكل رئيس في تحقيق الميزة التنافسية.

Kelvin. AMoturi, Talent Management A source of competitive Adventege for Kenya Data Networks LTD, A research Project supnitted in partial Fulfilment of the requirements for the award of the degree of Master of Business Administration of the university of Nairobi, 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى تأسيس دور إدارة المواهب كمصدر للميزة التنافسية في شبكة Kenya، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه لكي تكون المؤسسة ميزة تنافسية يجب إدارة مجتمع الموجودة داخل المؤسسة وأن قدرتها التنافسية تتبع من الموارد البشرية كما أن الاستراتيجيات التنظيمية يجب أن تكون موجهة مع المواهب المتاحة بالإضافة إلى تحقيق هدف إدارة المواهب يتأثر بعدت تحديات التي يجب أن تكون المؤسسة على دراية بها .

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

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طريقة تكون فيها إدارة المواهب مصدرا للميزة التنافسية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه يجب أن تتضمن عملية إدارة المواهب التنظيمية تحديدا منهجيا للمواقف الرئيسية التي تساهم وبشكل مختلف في الميزة التنافسية، كذلك ينبغي أن تكون عملية إدارة المواهب في المؤسسة قادرة على استغلال إمكانياتها الداخلية بشكل كامل كما يجب أن تكون قيادة الإدارة العليا للمؤسسة قادرة على دعم إدارة المواهب في المؤسسات في الاخير توصلت الى أن عملية إدارة المواهب يجب أن يتم توجيهها من أعلى مستويات المؤسسة من أجل تحقيق الدعم اللازم في جميع أنحاء المؤسسة.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

أولاً: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

من خلال استعراضنا لمجموعة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة التي من شأنها أن تثري الدراسة الحالية يمكن تحديد أوجه التشابه والاختلاف فيما يلي:

1. **بالنسبة للحدود الزمانية والمكانية:** إن دراستنا الحالية تختلف عن الدراسات السابقة من حيث الزمان حيث أن دراستنا أجريت بين سنتي 2022-2023، أما الدراسات السابقة أجريت بين السنوات 2013 حتى سنة 2020 وهي حديثة نسبياً، أما المكان فقد اختلفت حيث أن مع معظم الدراسات أجريت خارج الجزائر سوى دراسة واحدة فقط أجريت داخل الجزائر، لكن اختلفت مع معظمها في طبيعة المؤسسة وأفراد عينتها، فالدراسة الحالية أجريت في مؤسسة كوندور .

2. **بالنسبة لعينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من 60 إطار في المؤسسة محل الدراسة، في حيث تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة أكبر من عينة الدراسة الحالية.

3. **بالنسبة لمتغيرات الدراسة:** لقد تشابهت هذه الدراسة من ناحية الموضوع بصفة عامة مع الدراسات السابقة من خلال دراسة العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية، لكن اختلفت مع الكثير في تمثيل أبعاد المتغير المستقل المتمثل في إدارة المواهب وأبعاد الميزة التنافسية كمتغير تابع، فبالنسبة للمتغير المستقل فدراستنا اعتمدت على أربعة عمليات جوهرية تمثلت في: استقطاب المواهب، اختيار المواهب، تطوير المواهب،

الاحتفاظ بالموهب، وهي بذلك تتشابه مع دراسة دارسة عابدين شرين حسين كامل (2019) كما اختلفت مع بقية الدراسات الأخرى التي كانت تعتمد في نموذجها على عمليات مختلفة لإدارة المواهب.

أما بالنسبة للمتغير التابع الميزة التنافسية فدراستنا اعتمدت على الأبعاد المتمثلة في (التكلفة، الإبداع، الجودة) فقد اختلفت دراستنا مع كل الدراسات السابقة في تمثيل هذا المتغير حيث تطرقت معظمها لدراسة هذا المتغير من منظور كلي دون التفصيل فيه، كما تطرقت البقية من الدراسات لتمثيل المتغير بأبعاده لكن بشكل مختلف عن دراستنا.

4. بالنسبة لمنهجية وأدوات الدراسة والمعالجة الإحصائية: نجد تشابه كامل في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في جميع الدراسات السابقة، ونفس الشيء لأداة الدراسة فكلها اعتمدت على الاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات، بالإضافة إلى التشابه الكبير في أساليب المعالجة الإحصائية من خلال استخدام برنامج Spss و AMOS، حيث اتفقت دراستنا مع هذه الدراسات من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واعتماد الاستبيان كأداة للدراسة واستخدام برنامج التحليل الإحصائي Spss.V25.

5. ما يميز هذه الدراسة: تناولت الدراسات السابقة موضوع إدارة المواهب ودورها في تحقيق الميزة التنافسية بجوانب مختلفة، أما في الدراسة الحالية يتم التركيز على إدارة المواهب المتمثلة في (استقطاب المواهب، اختيار المواهب، تطوير المواهب، احتفاظ المواهب) والميزة التنافسية المتمثلة في (التكلفة، الجودة، الإبداع) عكس الدراسات السابقة التي تختلف في عناصر المتغير المستقل والتابع، إضافة إلى أن هذه الدراسة تطبق على مؤسسة كوندور بفروعها التي تشهد تنافسية حادة وتطورا مستمرا.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل حاولنا الإلمام بالأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تم التطرق لأهم المفاهيم المتعلقة بإدارة المواهب بداية من، مفهومها، أهميتها، بالإضافة إلى التطرق لمختلف عملياتها الجوهرية، مروراً إلى الميزة التنافسية بعرض أهم الجوانب المتعلقة بها لإعطاء تصور عام عليها من حيث مفهومها، أهميتها، أهدافها، ومختلف أبعادها وفي ختام هذا الفصل تم استعراض مجموعة من الأبحاث والدراسات السابقة بالعربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة، من ثم تحليلها بدراسة أوجه الاختلاف والتشابه بينها وبين الدراسة الحالية.

وبناء على ما تقدم سنحاول في الفصل الموالي ربط الإطار النظري بالتطبيقي من خلال إسقاطه على مؤسسة كوندور ببرج بوعريرج.

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

بعد تحليل متغيرات الدراسة والتعرف على العلاقة النظرية بين ادارة المواهب والميزة التنافسية سيتم من خلال هذا الفصل التطبيقي إسقاط ما جاء في الجانب النظري على أرض الواقع، حيث تم اختيار مؤسسة كوندور لإجراء الدراسة التطبيقية والوقوف على مدى إلمام أفراد المؤسسة بإدارة المواهب كآلية لتعزيز الميزة التنافسية.

حيث يتم في هذا الفصل تناول منهجية وتصميم الدراسة وتحديد الإطار المنهجي لها، بدء بتحديد التموضع الاستراتيجي وصولاً إلى تحديد الأدوات المنهجية والأساليب الإحصائية الملائمة التي سيتم استخدامها في جمع وعرض وتحليل البيانات المتعلقة بالدراسة، ليتم بعدها اختبار فرضيات الدراسة للتحقق من العلاقة النظرية بين إدارة المواهب والميزة التنافسية ومناقشة دور ادارة المواهب في تعزيز الميزة التنافسية بمؤسسة كوندور .

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى:

-الإطار المنهجي والتمهيدي للدراسة ؛

- عرض البيانات الأولية للدراسة؛

- عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: الإطار المنهجي والتمهيدي للدراسة

يتم في هذا المبحث التعرف على المنهجية المتبعة في الدراسة من خلال تحديد التوقع الاستمولوجي الذي تندرج تحته هذه الدراسة، ونمط الاستدلال المتبع فيها، بالإضافة إلى توضيح أداة الدراسة المعتمدة والأساليب الإحصائية التي يمكن الاعتماد عليها في اختبار الفرضيات، و بيان مقارنة البحث وأسلوب دراسة الحالة المعتمد.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: التوجه الاستمولوجي

ظهرت الاستمولوجيا " Epistémologie " لأول مرة سنة 1854 م، وهي تعني فلسفة العلوم مشكلة بذلك أحد فروع الفلسفة، وهي بالمعنى الحديث غالباً ما تهمل التركيز على معاني المفاهيم وتركز بدلاً من ذلك على دور هذه المفاهيم، فهي ذلك العلم الذي يدرس آلية عمل العلم، وتقوم بتحليل صارم للخطابات العلمية وطرق إنتاجها، وتساؤلاتها تدور غالباً حول مصادر المعارف العلمية وطرق الحصول عليها، ومما يميزها عن غيرها من المعارف كيفية تبريرها وإثبات صحتها، مجالها وقدراتها التفسيرية¹.

ويعرف Piaget الاستمولوجيا بأنها دراسة بناء المعارف المتاحة، وهي تهتم بالأسئلة الثلاثة: ماهية المعرفة؟ كيف يمكن الحصول عليها؟ ما هي قيمتها؟، ويقدم Thiétart et al Raymond Alain في كتاب Méthodes de recherche en management ثلاث نماذج استمولوجية بحثية أساسية هي:²

1. النموذج الوضعي

في هذا النموذج يتم النظر للظاهرة قيد الدراسة من الخارج، حيث تخضع للملاحظة ويتم دراسة خصائصها وقياسها بطرق موضوعية بعيداً عن التأثيرات والظروف الشخصية، ويعتمد النموذج الوضعي على افتراضين أساسيين هما الافتراض الواقعي وافتراض اليقين، حيث يمثل الافتراض الواقعي حقيقة أساسية للواقع الحالي، حيث المعرفة التي تشكل العلم بشكل تدريجي هي معرفة الواقع، في حين أن للباحث عدة أساليب تمكنه من التحقق من هذه الحقيقة أو تأكيدها أو رفضها، بينما الفرضية اليقينية تمثل السببية حيث كل تأثير للواقع ناتج عن عدة أسباب معينة، واعتماد هذا الافتراض لا يؤدي إلى تبني إمكانية الوصف بل يؤدي إلى تفسير فريد ودقيق لما ينعكس في الواقع الذي يلتمس وجوده، في هذا النموذج يتم اختبار الفرضيات (هل هذا المتغير هو

¹ دبله فاتح، الأسس الفكرية و الاستمولوجية لمنهجية البحث العلمي في علوم تسيير، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ع23، نوفمبر 2011، ص338.

² Marie-José Avenier ,Quelles perspectives le paradigme des sciences de l'artificiel offre – t-il à la recherche en management stratégique ?, XVIIe Conference international de Laims ;Nice –Sophia Antipolis,28–31mai 2008,p4.

سبب لهذه الظاهرة أم لا؟) ودراسة التسلسل أسباب/نتائج على المدى القصير حيث يتناسب مع الاختبارات الاحتمالية بفعل أن حجم العينة وتكوينها يضمن التمثيلية وكذا إمكانية عزل وتحديد الحقائق¹.

تعتمد مقارنة النموذج الوضعي على الاستنتاج العقلي المنطقي الذي يذهب من العام إلى الخاص، أي أن الباحث يصوغ سؤال بحثه الذي يكون مستلهما من نظرية ذات قبول عام ثم يضع فرضياته ثم يختبرها من أجل تأكيدها أو رفضها وبالتالي إضافة إلى النظرية الأساسية جزءا من المعرفة، ويكون الاستنتاج هو وسيلة للإثبات حيث إذ كانت الفرضيات صحيحة فالنتائج كذلك².

من أهم ما يميز هذا النموذج:³

- المعرفة هي وصف للواقع، والهدف هو محاولة الفهم والشرح أو الوصف؛
- الفرضيات واقعية، محددة ومختزلة، تقبل التأكيد أو الرفض؛
- سبق أولويات المعطيات الكمية والسببية المادية عن طريق الاعتماد على مسارات كمية تتميز بالصرامة العلمية وبمنطق علمي استنتاجي؛
- حيادية التحليل كأحد شروط إنتاج العلم الموضوعي.

2. النموذج التفسيري

اقترح النموذج التفسيري من طرف "Kuhn" سنة 1983، حيث ينظر للحقيقة من الداخل ويهدف إلى فهم الحقيقة عن طريق التفسيرات التي يقدمها الأفراد مع الأخذ بعين الاعتبار معتقداتهم وتصوراتهم من أجل إعطاء تفسير ملائم للحقيقة، من بين الأسس التي يقوم عليها هذا النموذج:⁴

- فرضياته نسبية (سببية مقصودة) وأسببية البحث بالمعطيات الكيفية؛
- عملية إنتاج المعرفة تمر عبر فهم المعنى الذي يقدمه الأفراد للواقع؛
- يعتمد على الذاتية كطريقة للدخول للتنظير العلمي.

3. النموذج البنائي

يتم في هذا النموذج تكوين المعرفة من خلال تفاعل الباحث مع الموضوع محل البحث، ومن أهم مميزاته:⁵

¹ خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي-دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص ص 171-172.

² دبله فاتح، مرجع سبق ذكره، ص 346.

³ دبله فاتح، النماذج الإستمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير حتمية الاختيار وتبرير الشرعية، مجمل أعمال الأيام الدراسية في منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ط 1، 2017، ص ص 11-12.

⁴ دبله فاتح، الأسس الفكرية والابستمولوجية لمنهجية البحث العلمي في علوم التسيير، مرجع سبق ذكره، ص ص 342-343.

⁵ دبله فاتح، النماذج الإستمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير حتمية الاختيار وتبرير الشرعية، مرجع سبق ذكره، ص 13.

- البنائية الجذرية تتكلم عن اختراع الواقع؛
- الفرضية عمدية والمعرفة المتحصل عليها ذاتية وظرفية؛
- سيطرة البحث بالطرق الكيفية.

وقد اتبعنا في بحثنا هذا على التوجه الابدستمولوجي الوضعي لمعرفة مدى تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسة كوندور وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية، حيث حاولت الطالبتين من خلال هذا النموذج الحصول على المعرفة باعتبار أنها قابلة للقياس والملاحظة وأنها تقدم فهما لواقع إدارة المعرفة والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: أنماط الاستدلال

يمكن للباحث تحديد نوع مسار البحث الذي يمكنه إتباعه من خلال تحديد كيفية البحث، أي كيفية الانتقال من مشكلة بحث مجردة إلى السلوك الذي يسعى إلى ملاحظته في الواقع، وهناك نوعان من مسارات البحث، وسيتم توضيح كل نمط فيما يلي:

1. الاستكشاف

هو اكتشاف أو تعميق مسار أو نشاط معين بهدف البحث عن التفسير (بما في التأويل) والسعي إلى الفهم بما يتماشى مع اتجاه الباحث إلى اقتراح نتائج نظرية جديدة بما في ذلك إنشاء روابط نظرية جديدة أو دمج مفاهيم جديدة في مجال نظري معين¹.

يعتمد الاستكشاف على المنطق الاستقرائي، بدءا من ملاحظة الواقع لاستنتاج القوانين والنظريات العامة (من الخاص إلى العام) ويمكن إجراؤه من خلال التمثيل أو تصور للواقع لاستخراج هذه الملاحظات ومناقشتها بغرض استنتاج نظريات أو فرضيات أو نماذج التي تشكل الإطار المفاهيمي فيما بعد².
ويستخدم الاستكشاف وفقا ل "Evrard" من أجل³:

- إضافة قيمة لأدوات وتقنيات البحث العلمي كالاستبيان من خلال توضيح كيفية إيجاد مقاييس فعالة لمتغيرات الدراسة متكيفة مع الحالة المدروسة؛
- الوصول إلى أفضل صياغة لسؤال البحث والقيام بعد ذلك باختبار دقيق؛
- صياغة الفرضيات من خلال التوضيح الدقيق للعلاقات فيما بين متغيرات الدراسة وتعريف الباحث أكثر بمجال الدراسة.

2. الاختبار

¹ Raymond-Alain Thiétart et al, **Méthodes de recherche en management**, Duond, Paris 2^{eme}ed, 2003, p 58-59.

² شرقي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 173.

³ بن عامر داهنين، مرجع سبق ذكره، ص 150.

يتمثل في سلسلة العمليات التي يقارن الباحث من خلالها موضوع نظري أو منهجي بالواقع لتقييم مصداقية فرضية أو نموذج أو نظرية لغرض التفسير، حيث يستند على المنطق الاستنباطي الذي ينطلق من النظريات والفرضيات الأولية إلى

قضايا أخرى ناشئة عنها دون تجربة مع الأخذ في الاعتبار أن العلاقات بين الظواهر المختلفة يمكن تفسيرها في الواقع، ويمكن إجرائها من خلال ما يسمى بالإجراء الافتراضي الاستنباطي أو الانتقال من نظرية ذات قبول عام ومحاولة تطوير فرضيات متعلقة بالموضوع قيد الدراسة للاختبار النهائي (النفى أو الإثبات)¹.

من أجل الإحاطة الجيدة بموضوع الدراسة اتبعت الطالبتين المسار الاستكشافي حيث يتم من خلاله التعمق في فهم مشكلة الدراسة من خلال الكشف عن المعاني بعمق وطرح إشكالية تأثير إدارة المعرفة على الميزة التنافسية، فالهدف من الاستكشاف هو تكوين رؤية شاملة قدر الإمكان عن مشكلة الدراسة والوصول إلى فهم أعمق، كما تم الاعتماد أيضا على الاختبار لمقارنة الجانب النظري مع الواقع حيث يتم الانطلاق من فرضيات تفيد أن لإدارة المعرفة تأثير على الميزة التنافسية ومقابلتها مع الواقع المعبر عنه بآراء عينة من إدارات مؤسسة كوندور.

ثالثا: المقاربة الكمية للبحث

تعتمد مقاربة البحث الكمية على استخدام الأرقام بحيث يركز الباحث في المجالات الكمية على الأرقام أكثر من شيء آخر، لأنها تمثل من تمثيل القيم ومستويات البناء النظري والمفاهيمي باعتبارها أدلة علمية قوية تفسر كيفية عمل ظاهرة معينة²، فهذه المقاربة تهتم بالسبب والنتيجة وذلك بالاعتماد على المعطيات الرقمية هذا ما يجعلها أكثر دقة ويقينية من حيث النتائج المتوصل إليها وبالتالي فالحقيقة موضوعية إلى حد كبير ما يجعلها قابلة للتعميم كما يتم التحدث فيها عن مصطلحات العلاقات السببية حيث يتم الباحث بتوضيح أن المتغير التابع يحدث بواسطة المتغير المستقل³.

¹ شرقي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 173.

² Michael Myers, **Qualitative research in business and management**, Sage publications, London, 2ed, 2013, p 7-8 .

³ بومدين مخلوف، المقاربة الكمية والكيفية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، مجلة البحوث والدراسات العلمية، مج 17، ع 01، 2023، ص 1340.

المطلب الثاني: الإجراءات الميدانية

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة الميدانية من إطارات مديرية الموارد البشرية بمؤسسة كوندور سواء كانوا (مديرين، رؤساء أقسام، رؤساء مصالح، رئيس مكتب، إطار في المؤسسة)، حيث بلغ إجمالي عدد الإطارات حسب الإحصائيات المتحصل عليها من مديرية الموارد البشرية 60 إطار .

أما عينة الدراسة فقد تم اختيار أسلوب الحصر الشامل لكل مجتمع الدراسة كعينة والمتمثلة في 60 إطار، تم توزيع الاستبيان عليهم وتم استرجاعها كلها أي بنسبة 100%، ومن ثم تم فحصها ولم يستبعد منها أي استبانة أي تم اعتمادها كلها لغرض التحليل الإحصائي.

ثانياً: أداة الدراسة

إن التوجه نحو اعتماد المقاربة الكمية سيؤدي إلى استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة للتحقق من صحة فرضيات الدراسة، ويعرف الاستبيان على أنه صياغة لمجموعة من الأسئلة المعدة مسبقاً ليقوم المستجيب بتسجيل إجابته عليها باختيار أحد البدائل المحددة، ويعتبر الاستبيان وسيلة فعالة لجمع البيانات عندما يكون الباحث على معرفة دقيقة بالمطلوب وبكيفية قياس المتغيرات المرغوب دراستها¹.

تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث محاور:

المحور الأول: يهدف إلى التعرف على خصائص عينة الدراسة من حيث: الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي.

المحور الثاني : يهدف إلى التعرف على توجهات المستجوبين حول المتغير المستقل للدراسة والمتمثل في إدارة المواهب، وينقسم إلى 04 أجزاء كل منها يهتم بدراسة بعد من أبعاد المتغير المستقل، وبيانها كالاتي :

- فقرات قياس استقطاب الموهبة: 05 فقرات؛
- فقرات قياس اختيار الموهبة: 03 فقرات
- فقرات قياس تطوير الموهبة: 06 فقرات؛
- فقرات قياس الاحتفاظ بالموهبة: 06 فقرات.

المحور الثالث: يهدف إلى التعرف على توجهات المستجوبين حول المتغير التابع للدراسة والمتمثل في الميزة التنافسية، ويضم 3 أجزاء كل جزء منها خاص ببعد من أبعاد المتغير التابع، وبيانها كالاتي:

- فقرات قياس بعد الإبداع: 6 فقرات؛
- فقرات قياس بعد الجودة: 7 فقرات؛
- فقرات قياس بعد التكلفة: 7 فقرات.

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكارت الخماسي باعتباره من أكثر المقاييس استخداماً لقياس استجابات المبحوثين لسهولة فهمه وتوازن درجاته؛ حيث يعبر الأفراد المجهزون عن مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات وفق خمسة درجات، وتمت ترجمة الإجابات لعبارات الاستبيان على النحو الآتي:

جدول رقم (01): توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
الدرجة/الترميز	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على دراسات سابقة.

ولتسهيل تحليل ومناقشة آراء المستجوبين نحو مدى موافقتهم أو عدم الموافقة على ما تضمنته عبارات ومحاور الاستبيان فإنه يتم إعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة وقد تم الاعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المدى، طول الفئة، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث أن: المدى يستخدم لتحديد مجالات مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان ويحسب بالعلاقة:

المدى = (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) وبتطبيق على الاستبيان الدراسة نجد:

المدى = $4 = (1-5)$ وللحصول على طول الفئة وتحديد المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات المقياس وذلك على النحو التالي: طول الفئة = $\frac{\text{المدى}}{\text{عدد درجات المقياس}}$ أي أن: طول الفئة = $0.80 = \frac{4}{5}$

وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلاً: $1.80 = 0.80 + 1$ فنحصل على مجال [1-1.80] وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جداً، وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على الموقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

جدول رقم(02): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي

مجال المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
]1.80 - 1]	درجة منخفضة جدا
]2.60 - 1.80]	درجة منخفضة
]3.40 - 2.60]	درجة متوسطة
]4.20 - 3.40]	درجة عالية
]5 - 4.20]	درجة عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على العساف أحمد عارف والوادي محمود، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية دار الصفاء عمان ،ط1، 2011، ص ص 345 - 346.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تعتبر الاختبارات الإحصائية وسيلة هامة للحصول على المعلومات من البيانات¹، فهي تمكن الباحث من اختبار الفرضيات عبر مجموعة من الأساليب الإحصائية، وسيتم في هذا المبحث معالجة أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة.

قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the social sciences وهو عبارة عن حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها، يستخدم هذا البرنامج عادة في جميع البحوث العلمية التي تشمل على العديد من البيانات الرقمية، كما يستخدم هذا البرنامج في حساب مقياس النزعة المركزية وفي دراستنا هذه وسوف يتم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية الآتية:

- النسب المئوية والتكرارات: من أجل التحليل الوصفي لمتغيرات الشخصية للأفراد عينة الدراسة؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: تعد من المقاييس الأوسع استخداما من بين المقاييس النزعة المركزية، وتتوفر فيها مميزات منها أنها تأخذ جميع القيم في اعتبارها وتستخدم معظم التحليلات الإحصائية؛
- الانحراف المعياري: يعتبر من أهم مقاييس التشتت وأكثرها استخداما حيث يقيس حجم الاختلاف في المشاهدات بالانحراف عن الوسط الحسابي؛

¹ Gerald Keller, **Statistics for management and economics**, South-Western cengagelearning edition, USA, 9th ed,2012, p 01.

- معامل اختبار ألفا كرونباخ: يعتبر اختبار ألفا كرونباخ من أهم الاختبارات الاحصائية لتحليل البيانات للاستمارة الاحصائية، وهو يقيس ثبات وصدق الاستبيان، حيث إذا كان يبلغ 0.6 يعتبر مقبولاً أما إذا كان يبلغ 0.8 يعتبر ذو مستوى جيد؛
- الانحدار الخطي البسيط: لتحليل العلاقة بين المتغيرات، يظهر اتجاه وقوة معامل التأثير لكل متغير مستقل وبشكل معياري على المتغير التابع؛
- الانحدار الخطي المتعدد: لاختبار أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على المتغير

المبحث الثاني: عرض البيانات الأولية للدراسة

بعد عرض التموذج الاستمولوجي للدراسة والإجراءات الميدانية ومختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة، سيتم في هذا المبحث قياس صدق وثبات أداة الدراسة بالإضافة إلى عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الوصفية لعينة الدراسة ومن ثم تقديم عرض تحليلي لمتغيرات الدراسة.

المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان

أولاً: صدق الاستبيان

يقصد بصدق الاستبيان قدرته على قياس ما صمم لقياسه فعليا، وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا باختبار الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أجل إبداء رأيهم حول مدى تلاءم الأبعاد والفقرات الواردة فيه مع إشكالية الدراسة، وتوضيح مدى حاجته إلى التعديل، وتمحورت مجمل آراء الأساتذة في حذف العبارات غير المناسبة والتي توحي إلى نفس المعنى، بالإضافة إلى تعديل البعض الآخر إلى أن خرج الاستبيان في صورته النهائية.

ثانياً: ثبات الاستبيان

يقصد به قدرة الاستبيان على إعطاء نتائج مماثلة في حالة إعادة توزيعه على نفس العينة وتحت نفس الظروف، وتم قياسه بالاعتماد على مقياس ألفا كرونباخ الذي يعتبر مقياس للاتساق الداخلي لأداة الدراسة حيث يقيس مدى ارتباط الأبعاد بالمتغيرات التابعة لها، ولكي تكون الدراسة تتمتع بثبات لابد أن يكون معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.6 أو أكبر منه، وكلما كان معامل الثبات يقترب من الواحد كلما كان الاستبيان يتمتع بثبات أكبر وإذا كان معامل الثبات أقل من 0.6 فإن ذلك يشير إلى عدم وجود ثبات في البيانات.

جدول رقم (03): معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
استقطاب المواهب	5	0.850
اختيار المواهب	3	0.883
تطوير المواهب	7	0.875
الاحتفاظ بالمواهب	6	0.919

0.946	20	إدارة المواهب
0.898	6	الإبداع
0.913	7	الجودة
0.886	7	التكلفة
0.938	20	الميزة التنافسية
0.964	40	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss.v25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيم معامل ألفا كرونباخ لكل من محور إدارة المواهب والميزة التنافسية بلغ (0.946)، (0.938) على التوالي وهو أكبر من 0.6 وهذا ما يدل على أن محاور الدراسة تتمتع بثبات، كما بلغ معامل الثبات بالنسبة لأداة الدراسة ككل 0.964 وهذا ما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بثبات عال ومن ثم قدرتها على تحقيق أهداف الدراسة.

المطلب الثاني: عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الوصفية

يبين الجدول الآتي توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية؛ حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على هذه الخصائص.

الجدول رقم(04): الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	24	40
	أنثى	36	60
	المجموع	60	100
العمر	أقل من 30 سنة	17	28.3
	من 30 إلى 40 سنة	33	55
	من 40 إلى 50 سنة	9	15
	أكبر من 50 سنة	1	1.7
	المجموع	60	100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	17	28.3
	من 5 إلى 10 سنوات	29	48.3
	من 10 إلى 15 سنة	10	16.7
	أكثر من 15 سنة	4	6.7
	المجموع	60	100
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	1	1.7

الفصل الثاني الإطار التطبيقي للدراسة

75	45	جامعي
23.3	14	دراسات عليا
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss.v25

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا الخصائص الديموغرافية، نلاحظ عدد المستجوبين الذين بلغ عددهم 60 مستجوبا أن 24 من المجيبين على الاستبيان كانوا من الذكور أي ما يعادل 40%، بينما 36 من المجيبين كانوا إناث أي ما يعادل 60% من إجمالي المستجوبين، نلاحظ وجود تباين في العدد بين الجنسين حيث نجد أن أغلب أفراد العينة من جنس الإناث ما يعكس تركيبة الموارد البشرية في المستويات الإدارية العليا في المؤسسة.

كما تبين من خلال الجدول أيضا أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة والتي قدرت بـ33 فردا تراوحت أعمارهم ما بين 30 و40 سنة أي ما يعادل 55%، أما المجيبين الذين أعمارهم أقل من 30 سنة فقد كانوا 17 مجيبا بما يعادل 28.3% من عينة الدراسة، تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى 50 سنة فقد كانوا 9 مجيبين أي بنسبة 15%، أما المبحوثين الذين تبلغ أعمارهم 50 سنة فأكثر فقد بلغ عددهم فرد واحد أي ما يعادل نسبة 1.7%، وبالتالي يمكن القول أن مؤسسة كوندور تتوفر على موارد بشرية فنية تمتلك المواهب والخبرة كما أن لها القدرة على التعلم واكتساب المهارات التي تسمح بتحقيق نتائج أفضل.

أما بالنسبة لمستوى الخبرة لدى عينة الدراسة فنلاحظ من خلال الجدول أن عدد المجيبين ذو الخبرة أقل من 5 سنوات بلغ عددهم 17 فردا بنسبة 28.3%، بينما يمثل الأفراد ذو الخبرة من 5 سنوات إلى 10 سنوات 29 فردا أي ما يعادل 48.3%، يليها المجيبين الذين خبرتهم من 10 إلى 15 سنة 10 أفراد أي ما نسبته 16.7% وهي أعلى نسبة، في حين بلغ عدد المجيبين الذين خبرتهم أكثر من 15 سنة 4 أفراد أي ما يعادل 6.7%، هذه النتائج تبين أن مؤسسة كوندور تمتلك موارد بشرية لديها مستوى خبرة جيد، وهو ما يسمح للمؤسسة باستثمار هذه الموارد البشرية في تطوير أعماله.

أما بالنسبة للمؤهل العلمي فيلاحظ من الجدول أن عدد المجيبين الذين يملكون مستوى جامعي 45 فردا أي ما يعادل 75%، و14 فرد من المستجوبين ذو مستوى دراسات عليا أي ما نسبته 14%، في حين بلغ عدد المجيبين الذين لهم مستوى ثانوي فأقل فرد واحد أي بنسبة 1.7%، هذه النتائج تؤكد أن الموارد البشرية بمؤسسة كوندور تتمتع بمستوى علمي جيد وذلك راجع لكون المؤسسة تحرص على استقطاب أصحاب الكفاءات والمستوى العلمي العالي.

المطلب الثالث: عرض تحليلي لمتغيرات الدراسة

يتم من خلال هذا المطلب تقديم عرض تحليلي لمتغيرات الدراسة من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف.

أولاً: عرض النتائج المتعلقة بإدارة المواهب

يتم من خلال هذا العنصر دراسة توجهات آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى إدارة المواهب والذي تم تقسيمها إلى أربعة أبعاد هي استقطاب المواهب، اختيار المواهب، تطوير المواهب والاحتفاظ بالمواهب، والجدول الآتي يلخص النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (05): نتائج مستوى إدارة المواهب

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	مستوى الموافقة
استقطاب المواهب					
01 سمعة المؤسسة تجذب أفضل الموهوبين	3,9667	0,91996	0.2319	2	مرتفع جدا
02 بيئة العمل في المؤسسة جاذبة للمواهب	3,8667	0,87269	0.2256	1	مرتفع جدا
03 تقوم المؤسسة بالتخطيط المنظم لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الأفراد الموهوبين	3,4333	0,88999	0.2592	3	مرتفع جدا
04 تستخدم المؤسسة كل الوسائل المتاحة للإعلان عن الحاجة للموظفين الموهوبين	3,3667	0,90135	0.2677	4	مرتفع
05 تعتمد المؤسسة على أساليب حديثة للبحث عن المواهب	3,1667	0,97714	0.3085	5	مرتفع
اختيار المواهب					
01 تختار المؤسسة الأفضل والأجدر لشغل الوظيفة من بين المتقدمين لها	3,5833	0,99646	0.2780	1	مرتفع جدا
02 تعمل المؤسسة على تقييم مطابقة كفاءة الفرد مع الوظيفة الشاغرة	3,4667	0,96492	0.2783	2	مرتفع جدا
03 تمارس المؤسسة مبدأ تكافؤ الفرص في عملية اختبار الموظفين	3,1333	1,03280	0.3296	3	مرتفع جدا
تطوير المواهب					
01 تحدد المؤسسة الاحتياجات التدريبية للموظفين بشكل موضوعي	3,6000	0,86749	0.2409	1	مرتفع جدا
02 تتيح المؤسسة للموهوبين التدريب الخارجي من خلال التعاقد مع جهات خارجية مختصة	3,1833	1,06551	0.2959	4	مرتفع جدا

الفصل الثاني الإطار التطبيقي للدراسة

مرتفع جدا	6	0.3452	1,13943	3,3000	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لتطوير الموظفين الموهوبين	03
مرتفع جدا	5	0.3080	1,00620	3,2667	تمتاز خطط تطوير الموظفين الموهوبين بالاستمرارية	04
مرتفع جدا	3	0.2732	0,94719	3,4667	تخلق المؤسسة بيئة إيجابية تعمل على تحسين تبادل المعرفة والاستفادة من الخبرات	05
مرتفع جدا	2	0.2693	0,88872	3,3000	تمتاز خطط التطوير الموظفين الموهوبين بالتحديد والمرونة اعتمادا على التغيرات الحاصلة في العمل والبيئة	06
مرتفع	3	0.2409	0,83653	3,4722	الاحتفاظ بالموهب	
مرتفع	6	0.3868	1,14129	2,9500	تقدم المؤسسة رواتب تتلاءم مع الموهوبين وقدراتهم	01
مرتفع جدا	2	0.2763	0,94406	3,4167	توفر المؤسسة ظروف عمل ملائمة تخلق جوا محفزا للعاملين بها	02
مرتفع جدا	1	0.1934	0,80605	4,1667	تهتم المؤسسة بأمن وسلامة وصحة موظفيها	03
مرتفع	3	0.2805	0,96316	3,4333	توفر المؤسسة الحوافز المعنوية المناسبة للموهوبين للاستمرار في العمل	04
مرتفع	4	0.2870	0,99986	3,4833	توفر المؤسسة الحوافز المادية المناسبة للموهوبين للاستمرار في العمل بها	05
مرتفع	5	0.3040	1,05913	3,3833	تقوم المؤسسة بتوفير بيئة عمل داعمة للموظفين الموهوبين	06
مرتفع	/	/	0.68350	3.4449	محور إدارة المواهب	

المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقا من مخرجات spss.v25

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات إدارة المواهب بمختلف أبعادها بلغت 3.4449 بانحراف معياري 0.68350، وهي قيمة تقع في الدرجة المرتفعة وهذا ما يدل على المستوى المرتفع لإدارة المواهب بالمؤسسة محل الدراسة، أما فيما يتعلق بالوصف التفصيلي لنتائج التحليل الوصفي المتعلق بكل بعد من أبعاد إدارة الموهبة يمكن عرضه على النحو الآتي:

البعد الأول: الاستقطاب

من خلال الجدول نلاحظ أن بعد الاستقطاب جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية لأبعاد إدارة

المواهب، وقد حقق موافقة مرتفعة جدا حيث بلغ المتوسط الحسابي له 3.5600 بانحراف معياري 0.72139

كما نلاحظ أن مختلف العبارات المشكلة لهذا البعد حققت درجات موافقة مرتفعة جدا، حيث جاءت مرتفعة جدا بالنسبة للعبارات الثلاثة الأولى ، فكانت العبارة الثانية " بيئة العمل في المؤسسة جاذبة للمواهب " تحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، والعبارة الأولى " سمعة المؤسسة تجذب أفضل الموهوبين " في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية، وهو ما يدل على أن العاملين بهذه

المؤسسة في بيئة عمل جيدة وجاذبة للمواهب ومن ثم فإنهم يحافظون على مستوى الأداء جيد وبالتالي تحقيق سمعة جيدة للمؤسسة ، في حين أن العبارة الثالثة فقد جاءت بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية، أما العبارة الرابعة فقد جاءت في المرتبة ما قبل الخيرة والعبارة الخامسة احتلت المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ أعلى قيمة للمتوسط الحسابي لدى العبارة رقم 01 بقيمة (3,9667) حيث كانت تمثل أعلى درجة موافقة، في حين كانت ادنى درجة موافقة نحو العبارة رقم 05 بقيمة بلغت (3.1667) حسب وجهة الموظفين المستجوبين، هذه النتائج تبين أن مؤسسة كوندور تحرص على استقطاب المواهب لما تتميز به من اسم وسمعة وبيئة ملائمة للعمل بالإضافة إلى الخطط التي تضعها لاستقطاب المواهب.

البعد الثاني: تطوير المواهب

يتبين من خلال نتائج الجدول أن بعد "التطوير" جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.3528 بانحراف معياري 0.77998 وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة جدا ، وقد جاءت معظم العبارات المكونة لهذا البعد بدرجة موافقة مرتفعة جدا، فكانت العبارة الأولى " تحدد المؤسسة الاحتياجات التدريبية للموظفين بشكل موضوعي " تحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، والعبارة السادسة " تمتاز خطط التطوير الموظفين الموهوبين بالتحديد والمرونة اعتمادا على التغيرات الحاصلة في العمل والبيئة " في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية، وهو ما يدل على المؤسسة تحدد احتياجات التدريبية لعملائها ، في حين أن العبارة الخامسة فقد جاءت بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية، أما العبارة الثانية فقد جاءت في المرتبة الرابعة ، اما بالنسبة للعبارة الرابعة فاحتلت مرتبة ما قبل الخيرة والعبارة الثالثة احتلت المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ أعلى قيمة للمتوسط الحسابي لدى العبارة رقم 01 بقيمة (3.6000) حيث كانت تمثل أعلى درجة موافقة، في حين كانت ادنى درجة موافقة نحو العبارة رقم 02 بقيمة بلغت (3.18833) حسب وجهة الموظفين المستجوبين، هذه النتائج تؤكد أن مؤسسة كوندور تهتم بالمواهب المتواجدة على مستواها من خلال توفير فرص التطوير والارتقاء في مجالهم العملي.

البعد الثالث: احتفاظ المواهب

يتبين من خلال نتائج الجدول أن بعد "الاحتفاظ" جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية لأبعاد إدارة الموهبة حيث بلغ المتوسط الحسابي له 3.4722 بانحراف معياري 0.83653، وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة، كما حققت مختلف العبارات المكونة لهذا البعد درجات موافقة مرتفعة، باستثناء العبارتين الثانية والثالثة والتي حققتا درجة موافقة مرتفعة جدا، فكانت العبارة الثالثة تهتم المؤسسة بأمن وسلامة وصحة موظفيها" تحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، والعبارة الثانية " توفر المؤسسة ظروف عمل ملائمة تخلق جوا محفزا للعاملين بها " في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية، وهو ما يدل على المؤسسة تهتم بتحديد احتياجات ورغبات عملائها، في حين أن العبارة الرابعة فقد جاءت بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية، أما العبارة الخامسة فقد جاءت في المرتبة الرابعة، أما بالنسبة للعبارة السادسة فاحتلت مرتبة ما قبل الخيرة والعبارة الأولى احتلت المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ أعلى قيمة للمتوسط الحسابي لدى العبارة رقم 03 بقيمة (4.1667) حيث كانت تمثل أعلى درجة موافقة، في حين كانت أدنى درجة موافقة نحو العبارة رقم 01 بقيمة بلغت (2.9500) حسب وجهة الموظفين المستجوبين، هذه النتائج تؤكد أن مؤسسة كوندور لها القدرة على الاحتفاظ بالمواهب المتواجدة بها من خلال مجموعة من الأساليب المحفزة للمواهب.

البعد الرابع: اختيار المواهب

يظهر من خلال الجدول أن بعد "الاختيار" جاء بالمرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية، وقد حقق درجة موافقة مرتفعة جدا بمتوسط حسابي قدره 3.3944 وانحراف معياري 0.89882 بالنسبة للعبارات المكونة لهذا البعد فقد حققت كلها درجات موافقة مرتفعة جدا، وقد كانت على الترتيب، فكانت العبارة الأولى " تختار المؤسسة الأفضل والأجدر لشغل الوظيفة من بين المتقدمين لها" تحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، والعبارة الثانية " تعمل المؤسسة على تقييم مطابقة كفاءة الفرد مع الوظيفة الشاغرة " في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية، وهو ما يدل على المؤسسة تهتم بتحديد احتياجات ورغبات عملائها، في حين أن العبارة الثالثة فقد جاءت بالمرتبة الثالثة والأخيرة من حيث الأهمية النسبية بدرجة موافقة مرتفعة جدا، حيث بلغ أعلى قيمة للمتوسط الحسابي لدى العبارة رقم 01 بقيمة (3.5833) حيث كانت تمثل أعلى درجة موافقة، في حين كانت أدنى درجة موافقة نحو العبارة رقم 03 بقيمة بلغت (3.1333) حسب وجهة الموظفين المستجوبين، هذه النتائج تبين أن مؤسسة كوندور تحرص على اختيار أفضل المواهب من بين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.

بناء على التحليل السابق تتأكد الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها أن مستوى تطبيق إدارة المواهب بمؤسسة كوندور مرتفع.

الفصل الثاني الإطار التطبيقي للدراسة

ويمكن تفسير المستوى المرتفع لإدارة المواهب بالإدراك العالي لإطارات مؤسسة كوندور لإدارة المواهب وأهميتها لمحافظة المؤسسة على بقائها واستمرارها بالإضافة إلى المحافظة على قوتها التنافسية في السوق.

ثانياً: عرض النتائج المتعلقة الميزة التنافسية

يتم من خلال هذا العنصر دراسة توجهات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المواهب، والجدول الآتي يلخص النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (06): نتائج مستوى الميزة التنافسية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	مستوى الموافقة
الإبداع					
01	4,1167	0,61318	0.1489	1	مرتفع جدا
02	3,9833	0,74769	0.1877	5	مرتفع
03	3,8500	0,84020	0.2182	6	مرتفع
04	4,0333	0,60971	0.1511	2	مرتفع
05	3,9333	0,70990	0.1804	4	مرتفع
06	3,9667	0,63691	0.1605	3	مرتفع
الجودة					
01	3,9167	0,74314	0.1897	2	مرتفع
02	3,7667	0,76727	0.1958	4	مرتفع
03	3,9167	0,64550	0.1648	1	مرتفع جدا
04	3,8500	0,73242	0.1902	3	مرتفع
05	3,9167	0,86928	0.2219	5	مرتفع

الفصل الثاني الإطار التطبيقي للدراسة

مرتفع	7	0.2442	0,89569	3,6667	تستخدم المؤسسة موارد عالية الجودة مها ارتفعت أسعارها	06
مرتفع	6	0.2317	0,85354	3,6833	تملك المؤسسة القدرة على تقديم المنتج بدرجة عالية من الدقة والإتقان	07
مرتفع	3	0.1802	0,66461	3,6881	التكلفة	
مرتفع	7	0.2629	0,92913	3,5333	توفر المؤسسة منتجاتها أقل من المنافسين	01
مرتفع	4	0.2209	0,83969	3,8000	تبحث المؤسسة باستمرار عن طرف لتوفير المنتج بأقل تكلفة ممكنة	02
مرتفع	5	0.2296	0,84973	3,7000	تمتلك المؤسسة وسائل حديثة ومتطورة من شأنها أن تؤدي إلى تخفيض التكاليف	03
مرتفع	6	0.2409	0,89947	3,7333	تستخدم المؤسسة مواردها على نحو أمثل دون هدر	04
مرتفع	3	0.2151	0,81025	3,7667	تقدم المؤسسة تخفيضات للعملاء	05
مرتفع	2	0.2147	0,78041	3,6333	تعمل المؤسسة على اعتماد أسعار أقل من أسعار المنافسين	06
مرتفع	1	0.1393	0,53350	3,8284	تتراعي المؤسسة عند تسعير منتجاتها حساسية المنتج تجاه السعر	07
مرتفع	/	/	0,92913	3,5333	محور الميزة التنافسية	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء عن مخرجات برنامج spss.v25.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات تحقيق الميزة التنافسية بلغت 3.5333 بانحراف معياري 0.92913، وهذه القيمة تقع في الدرجة المرتفعة لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة بناء على مقياس التحليل المعتمد في الدراسة، أما فيما يتعلق بالوصف التفصيلي لنتائج التحليل الوصفي المتعلق بكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية يمكن عرضه على النحو الآتي:

البعد الاول: الإبداع

من خلال الجدول نلاحظ أن بعد الإبداع جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية لأبعاد الميزة التنافسية، وقد حقق موافقة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي له 3,9806 بانحراف معياري 0.5839 كما نلاحظ أن مختلف العبارات المشكلة لهذا البعد حققت درجات موافقة مرتفعة، باستثناء العبارة الأولى حققت درجة موافقة مرتفعة جدا، فكانت العبارة الأولى " تعمل المؤسسة على تقديم خدمات جديدة" تحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، والعبارة الرابعة " تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها بشكل مستمر" في

المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية، وهو ما يدل على أن المؤسسة تعمل على تقديم خدمات جيدة ومن ثم تطوير منتجاتها بشكل مستمر وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة ، في حين أن العبارة السادسة فقد جاءت بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية، أما العبارة الخامسة فقد جاءت في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية ن اما العبارة الثانية فقد احتلت المرتبة ما قبل الخيرة والعبارة الثالثة احتلت المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ أعلى قيمة للمتوسط الحسابي لدى العبارة رقم 01 بقيمة (4.1167) حيث كانت تمثل اعلى درجة موافقة ، في حين كانت ادنى درجة موافقة نحو العبارة رقم 03 بقيمة بلغت (3.8500) حسب وجهة الموظفين المستجوبين.

هذه النتائج تشير إلى أن المؤسسة تعتمد على تحسيين منتجاتها بالاعتماد على الخبرات والمعلومات المتاحة لديها، وأن عمال مؤسسة كوندور يولون أهمية كبيرة للإبداع في أعمالهم وهو ما يظهر من خلال حرصهم على تقديم منتجات جديدة تستجيب لتطلعات العملاء، وقد تجسد ذلك في حصول المؤسسة على العديد من براءات الاختراع.

البعد الثاني: الجودة

من خلال الجدول يتبين أن بعد الجودة جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية لأبعاد الميزة التنافسية، وقد حقق موافقة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي له 3.8167 بانحراف معياري 0.64163 كما نلاحظ أن مختلف العبارات المشكلة لهذا البعد حققت درجات موافقة مرتفعة، باستثناء العبارة الثالثة حققت درجة موافقة مرتفعة جدا، فكانت العبارة الثالثة "تعتمد المؤسسة على النشاط التسويقي في تحديد احتياجات العميل المستهدف" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، والعبارة الأولى "تقدم المؤسسة منتجات متميزة مقارنة مع منافساتها " في الرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية، وهو ما يدل على أن المؤسسة تعمل على وضع خطة استراتيجية للتوسع في النشاط التسويقي من اجل تحديد احتياجات العميل ومن ثم تطوير منتجاتها وتقديم منتجات متميزة بمقارنة مع منافسيها ، في حين أن العبارة الرابعة فقد جاءت بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية، أما العبارة الثانية فقد جاءت في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية اما العبارة الخامسة فقد جاءت في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية اما العبارة السادسة فقد احتلت المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ أعلى قيمة للمتوسط الحسابي لدى كل من العبارة رقم 01 و 03 و 05 بقيمة (3.9167) حيث كانت تمثل اعلى درجة موافقة، في حين كانت ادنى درجة موافقة نحو العبارة رقم 03 بقيمة بلغت (3.6667) حسب وجهة الموظفين المستجوبين.

هذه النتائج تشير إلى أن الجودة تعد عاملاً رئيساً للمؤسسة لمواجهة منافسيها في السوق، والسعي لفتح أسواق جديدة، و تعمل على إرقاء المنتج المحلي و توفيره بصورة مستقرة و بأسعار معقولة، و كذلك سعى المؤسسة لإرضاء زبائنها، وبالتالي تكون علاقات جيدة بين المؤسسة والزبون.

البعد الثالث : التكلفة

من خلال الجدول يتبين أن بعد التكلفة جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية لأبعاد الميزة التنافسية، وقد حقق موافقة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي له 3.6881 بانحراف معياري 0.66461 كما نلاحظ أن مختلف العبارات المشكلة لهذا البعد حققت درجات موافقة مرتفعة، فكانت العبارة السابعة "تراعي المؤسسة عند تسعير منتجاتها حساسية المنتج تجاه السعر" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، والعبارة السادسة "تعمل المؤسسة على اعتماد أسعار أقل من أسعار المنافسين" في الرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية، وهو ما يدل على أن المؤسسة تعمل على مراقبة أسعار منتجاتها ومن ثم إرضاء زبائنها، في حين أن العبارة الخامسة فقد جاءت بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية، أما العبارة الثانية فقد جاءت في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية والعبارة الثالثة فقد جاءت في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية أما بالنسبة للعبارة الرابعة فقد احتلت المرتبة ما قبل الخيرة من حيث الأهمية النسبية أما العبارة الأولى فقد احتلت المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ أعلى قيمة للمتوسط العبارة رقم 07 بقيمة (3.8284) حيث كانت تمثل أعلى درجة موافقة، في حين كانت أدنى درجة موافقة نحو العبارة رقم 01 بقيمة بلغت (3.5333) حسب وجهة الموظفين المستجوبين، هذه النتائج تشير إلى أن المؤسسة تركز على أساليب تخفيض التكلفة وبالتالي اعتماد أسعار أقل من أسعار المنافسين.

وبذلك تتأكد الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها أن مستوى الميزة التنافسية بمؤسسة كوندور مرتفع.

توصلنا من خلال نتائج هذه الدراسة إلى صحة الفرضية التي مفادها أن مستوى الميزة التنافسية بمؤسسة كوندور مرتفع، كما حققت مختلف أبعادها (الإبداع، الجودة، التكلفة)، مستويات عالية لدى عينة الدراسة، ويمكن تفسير المستوى المرتفع للميزة التنافسية باهتمام المؤسسة محل الدراسة بجودة المنتجات ومطابقتها لمواصفات الجودة الدولية، بالإضافة إلى الانخفاض في تكاليف أسعار منتجاتها مقارنة بالمنافسين مما يحقق لها مزايا عديدة ويضمن لها تحقيق مركز تنافسي.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

نحاول من خلال هذا المبحث عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية والرئيسية ثم مقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

المطلب الأول: اختبار أثر إدارة المواهب على الإبداع

سنقوم باختبار الفرضية: "يوجد أثر إيجابي لإدارة المواهب في تحقيق الإبداع" والجدول الآتي يوضح النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (07): الانحدار الخطي البسيط بين إدارة المواهب والإبداع

ملخص النموذج					
النموذج	معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير	
	0,656 ^a	0,431	0,421	0,43260	
ANOVA جدول					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى المعنوية
الانحدار	8,207	1	8,207	43,853	0,000 ^b
البواقي	10,854	58	0,187		
المجموع	19,061	59			
المعاملات					
النموذج	المعاملات الأصلية		المعاملات المعيارية	T	مستوى المعنوية
	الخطأ المعياري	قيمة المعلمة B			
(Constante)	0,289	2,101		7,262	0,000
ادارة المواهب	0,082	,546	0,656	6,622	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss.v25

يبين الجدول نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل دور ادارة المواهب و المتغير التابع الإبداع، حيث تظهر معطيات الجدول أن معامل الارتباط بين هذين المتغيرين بلغ 0.656 وهي علاقة ارتباطية قوية تدل على وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05، كما بلغ معامل التحديد 0.431 وهذا يعني أن إدارة المواهب تفسر ما مقداره 43.1% من التغير الحاصل في الإبداع في حين ترجع النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى.

كما يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 43.853 وهي ذات دلالة إحصائية حيث جاءت بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 المعتمد في الدراسة، و تدل

الفصل الثاني الإطار التطبيقي للدراسة

على جودة العلاقة بين دور إدارة المواهب والابداع، وبالتالي صحة الاعتماد على نتائج النموذج في تمثيل العلاقة الخطية بين المتغيرين.

و يظهر من خلال الجدول أن معامل متغير مستوى ادارة المواهب في تحقيق الابداع B إشارته موجبة وهو ما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين إدارة المواهب وتحقيق الإبداع عند مستوى الدلالة 0.025، كما بلغت قيمة T المحسوبة 7.262 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، وعليه فإن معامل B له معنوية إحصائية واقتصادية، وبالتالي يتبين أن ادارة المواهب تأثر بشكل إيجابي على الإبداع؛ حيث أن التغير في مستوى إدارة المواهب بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 10.546 في المتغير التابع الإبداع، ويمكن صياغة المعادلة الآتية:

$$\text{الابداع} = 2.101 + 0.546 \times \text{ادارة المواهب}$$

بناء على ما سبق نستنتج صحة الفرضية "لإدارة المواهب اثر إيجابي على الإبداع بمؤسسة كوندور" من خلال التحليل السابق تبين لنا وجود اثر إيجابي لإدارة المواهب في تحقيق الإبداع، ولمعرفة كيفية مساهمة أبعاد إدارة المواهب في التأثير على الإبداع نستخدم الانحدار المتعدد بطريقة stepwise والنتائج يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (08): الانحدار الخطي المتعدد بين إدارة المواهب والإبداع بطريقة stepwise

ملخص النموذج					
النموذج	معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير	
	0,643 ^b	0,413	0,392	0,44312	
جدول ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى المعنوية
الانحدار	7,868	2	3,934	20,036	0,000 ^c
البواقي	11,192	57	0,196		
المجموع	19,061	59			
المعاملات					
النموذج	المعاملات الأصلية		المعاملات المعيارية	T	مستوى المعنوية
	الخطأ المعياري	قمة المعلمة B			
(Constante)	0,262	2,366		9,029	0,000
الاحتفاظ المواهب	0,087	0,252	0,371	2,885	0,006
اختيار المواهب	0,081	0,218	0,344	2,680	0,010

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss.v25

يبين الجدول نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الانحدار الخطي المتعدد بطريقة stepwise بين أبعاد إدارة المواهب والمتغير التابع الإبداع، حيث تظهر نتائج الجدول أن معامل الارتباط بينهما بلغ 0.643 وهي علاقة ارتباطية قوية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05، كما بلغ معامل التحديد 0.413 وهذا يعني أن أبعاد إدارة المواهب تفسر ما نسبته 41.3% من التغيرات الحاصلة في الإبداع، في حين ترجع النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى.

كما يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 20.036 وهي ذات دلالة إحصائية حيث جاءت بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05، وتدل على قوة نموذج العلاقة بين إدارة المواهب والإبداع، وبالتالي صحة الاعتماد على نتائج النموذج في تمثيل العلاقة الخطية بين المتغيرين.

أما بالنسبة لمعاملات إدارة المواهب (الاحتفاظ بالمواهب، اختبار المواهب) فقد جاءت ذات إشارة موجبة مما يدل على العلاقة الطردية بينها وبين الإبداع، كما أن التغير الحاصل في مستوى الاحتفاظ بالمواهب واختبار المواهب بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.252)، (0.218) في المتغير التابع الإبداع وهو تغير إيجابي، كما بلغت القيمة الاحتمالية T المقابلة لهم (2.885)، (2.680) على الترتيب وهي أعلى من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، ما يعني أنها قيمة معامل هذه الأبعاد دالة إحصائياً، وبالتالي يتبين أن كل من الاحتفاظ، اختبار المواهب يؤثر بشكل إيجابي في الإبداع.

و يمكن من خلال الجدول أعلاه استخراج معادلة الانحدار الخطي المتعدد لإدارة المواهب والإبداع على النحو الآتي:

$$\text{الإبداع} = 0.001 + 0.252 \text{ الاحتفاظ بالمواهب} + 0.680 \text{ اختبار المواهب}$$

بناء على التحليل السابق نتأكد الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها أن "إدارة المواهب أثر إيجابي على الإبداع بمؤسسة كوندور"، وأن الأبعاد المؤثرة في الإبداع هي: الاحتفاظ بالمواهب، اختبار المواهب.

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى صحة الفرضية التي مفادها أن لإدارة المواهب أثر إيجابي في تحقيق الإبداع بمؤسسة كوندور ، وأن الأبعاد التي تؤثر في الإبداع تتمثل في اختيار المواهب والاحتفاظ بالمواهب ، في حين أن الأبعاد الأخرى لا تؤثر في الإبداع (تطوير المواهب، استقطاب المواهب)، ويمكن تفسير النتائج بأن اختيار المواهب واستقطاب المواهب كل ما طبقت المؤسسة هذه الأبعاد كل ما سمح لها بتحقيق الإبداع وابتكار أساليب جديدة بالإضافة إلى الوصول لحلول ابتكارية للمشكلات المطروحة.

المطلب الثاني: اختبار أثر إدارة المواهب في تحقيق الجودة

سنقوم باختبار الفرضية: "يوجد أثر إيجابي لإدارة المواهب في تحقيق الجودة" والجدول الآتي يوضح النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (09): الانحدار الخطي البسيط بين إدارة المواهب والجودة

ملخص النموذج					
النموذج	معامل الارتباط المتعدد		معامل التحديد	معامل التصحيح	الخطأ المعياري للتقدير
		0.704		0.496	0.487
جدول ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى المعنوية
الانحدار	12.037	1	12.037	56.983	0.000
البواقي	12.252	58	0.211		
المجموع	24.289	59			
المعاملات					
النموذج	المعاملات الأصلية		المعاملات المعيارية	T	مستوى المعنوية
	قيمة المعلمة B	الخطأ المعياري			
الثابت	1.540	0.307		5.011	0.000
إدارة المواهب	0.661	0.088	0.704	7.549	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss.v25

يبين الجدول نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الانحدار الخطي المتعدد بطريقة stepwise بين أبعاد إدارة المواهب والمتغير التابع الجودة، حيث تظهر نتائج الجدول أن معامل الارتباط بينهما بلغ 0.704 وهي علاقة ارتباطية قوية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05، كما بلغ معامل التحديد 0.496 وهذا يعني أن أبعاد إدارة المواهب تفسر ما نسبته 49.6% من التغيرات الحاصلة في الإبداع، في حين ترجع النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى.

كما يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 56.983 وهي ذات دلالة إحصائية حيث جاءت بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05، المعتمد في الدراسة وتدل على قوة نموذج العلاقة بين إدارة المواهب والجودة، وبالتالي صحة الاعتماد على نتائج النموذج في تمثيل العلاقة الخطية بين المتغيرين.

ويظهر من خلال الجدول أن مستوى إدارة المواهب B اشارته موجبة وهو ما يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين إدارة المواهب والجودة عند مستوى دلالة 0.025، كما بلغت القيمة الاحتمالية T المحسوبة

الفصل الثاني الإطار التطبيقي للدراسة

7.549 بقيمة احتمالية 0.000 وهي اعلى من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة وعليه فان معامل B له معنوية احصائية واقتصادي وبالتالي يتبين ان ادارة المواهب تأثير بشكل ايجابي على الجودة حيث أن التغير في مستوى ادارة المواهب بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.661 في المتغير التابع الجودة ويمكن صياغة المعادلة الاتية :

$$\text{الجودة} = 1.540 + 0.661 \times \text{ادارة المواهب} .$$

وبناء على ما سبق نستنتج صحة الفرضية "لإدارة المواهب أثر ايجابي في تحقيق الجودة بمؤسسة كوندور".

من خلال التحليل السابق تبين لنا بأن لإدارة المواهب أثر ايجابي على الجودة الا وانه من أجل كيفية مساهمة ادارة المواهب في التأثير على الجودة لا بد من تحديد مساهمة كل بعد من أبعادها في الجودة والجدول الاتي يلخص تحليل الانحدار المتعدد بطريقة stepwise.

والنتائج يظهرها الجدول الاتي :

الجدول رقم (10): الانحدار الخطي المتعدد بين إدارة المواهب والجودة بطريقة stepwise

ملخص النموذج					
النموذج	معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير	
	0,577 ^b	0,333	0,310	0,55226	
جدول ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى المعنوية
الانحدار	8,677	2	4,338	14,225	0,000 ^c
البواقي	17,384	57	0.305		
المجموع	26,061	59			
المعاملات					
النموذج	المعاملات الأصلية		المعاملات المعيارية	T	مستوى المعنوية
	الخطأ المعياري	قمة المعلمة B			
(Constante)	0,378	1,755		4,643	0,000
الاحتفاظ المواهب	0,107	0,281	0,354	2,633	0,011
استقطاب المواهب	0,124	0,269	0,292	2,170	0,034

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss.v25

الفصل الثاني الإطار التطبيقي للدراسة

يبين الجدول نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الانحدار الخطي المتعدد بطريقة stepwise بين أبعاد إدارة المواهب والمتغير التابع الجودة، حيث تظهر نتائج الجدول أن معامل الارتباط بينهما بلغ 0.577 وهي علاقة ارتباطية مرتفعة بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05، كما بلغ معامل التحديد 0.333 وهذا يعني أن أبعاد إدارة المواهب تفسر ما نسبته 33.3% من التغيرات الحاصلة في الجودة، في حين ترجع النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى.

كما يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 14.225 وهي ذات دلالة إحصائية حيث جاءت بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05، وتدل على وجود أثر بين إدارة المواهب والجودة، وبالتالي صحة الاعتماد على نتائج النموذج في تمثيل العلاقة الخطية بين المتغيرين.

أما بالنسبة لمعامل إدارة المواهب وهو بعدين (الاحتفاظ بالمواهب، استقطاب المواهب) فقد جاءا ذا إشارة موجبة مما يدل على العلاقة الطردية بينه وبين الجودة، كما أن التغير الحاصل في مستوى الاحتفاظ بالمواهب واستقطاب المواهب بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.281 و0.269 في المتغير التابع الجودة وهو تغير إيجابي، كما بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار T المقابلة له 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، ما يعني أنها قيمة معامل هذا البعد دالة إحصائياً، وبالتالي يتبين أن الاحتفاظ بالمواهب واستقطاب المواهب يؤثران بشكل إيجابي في الجودة.

ويمكن من خلال الجدول أعلاه استخراج معادلة الانحدار الخطي المتعدد لإدارة المواهب والجودة على النحو الآتي: الجودة = $2.314 + 0.281$ الاحتفاظ بالمواهب + 0.269 استقطاب المواهب

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى صحة الفرضية التي مفادها أن لإدارة المواهب أثر إيجابي في تحقيق الجودة بمؤسسة كوندور، وأن الأبعاد التي تؤثر في الجودة تتمثل في احتفاظ بالمواهب واستقطاب المواهب، في حين أن الأبعاد الأخرى لا تؤثر في الجودة (تطوير المواهب واختيار المواهب)، ويمكن تفسير النتيجة التي توصلت إليها الدراسة أن استقطاب المواهب والاحتفاظ بالمواهب وتوظيفها في ميدان العمل في الوقت المناسب وبالشكل المناسب يساهم بشكل إيجابي في تحقيق الجودة لخدمات ومنتجات المؤسسة.

المطلب الثالث: اختبار أثر إدارة المواهب على التكلفة

سنقوم باختبار الفرضية: "يوجد أثر إيجابي لإدارة المواهب في تخفيض التكلفة" والجدول الآتي يوضح النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (11): الانحدار الخطي المتعدد بين إدارة المواهب والتكلفة

ملخص النموذج					
النموذج	معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير	
	0,552 ^a	0,304	0,292	0,55912	
جدول ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى المعنوية
الانحدار	7,929	1	7,929	25,365	0,000 ^b
البواقي	18,132	58	0,313		
المجموع	26,061	59			
المعاملات					
النموذج	المعاملات الأصلية		المعاملات المعيارية	T	مستوى المعنوية
	قيمة المعلمة	الخطأ المعياري			
(Constante)	1,840	0,374		4,922	0,000
ادارة المواهب	0,536	0,106	0,552	5,036	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss.v25

يبين الجدول نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل إدارة المواهب والمتغير التابع التكلفة، حيث تظهر معطيات الجدول أن معامل الارتباط بين هذين المتغيرين بلغ 0.552 وهي علاقة ارتباطية عالية تدل على وجود علاقة ارتباطية قوية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05، كما بلغ معامل التحديد 0.304 وهذا يعني أن إدارة المواهب تفسر ما مقداره 30.4% من التغير الحاصل في التكلفة في حين ترجع النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى.

كما يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 25.365 وهي ذات دلالة إحصائية حيث جاءت بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 المعتمد في الدراسة،

وتدل على وجود نموذج العلاقة بين إدارة المواهب والتكلفة وبالتالي صحة الاعتماد على نتائج النموذج في تمثيل العلاقة الخطية بين المتغيرين.

الفصل الثاني الإطار التطبيقي للدراسة

ويظهر من خلال الجدول أن معامل متغير مستوى إدارة المواهب B إشارته موجبة وهو ما يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين إدارة المواهب والتكلفة عند مستوى الدلالة 0.025، كما بلغت قيمة T المحسوبة 5.036 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، وعليه فإن معامل B له معنوية إحصائية واقتصادية، وبالتالي يتبين أن إدارة المواهب تؤثر بشكل إيجابي على التكلفة، حيث أن التغير في مستوى إدارة المواهب يقابله تغير بمقدار 0.536 في المتغير التابع التكلفة، ويمكن استخراج المعادلة الآتية:

$$\text{التكلفة} = 1.840 + 0.536 \text{ إدارة المواهب}$$

بناء على ما سبق نستنتج صحة الفرضية "إدارة المواهب أثر إيجابي في تخفيض التكلفة بمؤسسة كوندور". من خلال التحليل السابق تبين لنا بأن إدارة المواهب أثر إيجابي على التكلفة إلا وأنه من أجل معرفة كيفية مساهمة إدارة المواهب في التأثير على التكلفة لا بد من تحديد مساهمة كل بعد من أبعادها في التكلفة، والجدول الآتي يلخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد بطريقة stepwise، والنتائج يظهرها الجدول الآتي:

الجدول رقم (12): الانحدار الخطي المتعدد بين إدارة المواهب والتكلفة بطريقة stepwise

ملخص النموذج						
النموذج	معامل الارتباط المتعدد			معامل التحديد	معامل التصحح	الخطأ المعياري للتقدير
		0.577	0.333	0.310	0.55226	
جدول ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى المعنوية	
الانحدار	8.677	2	4.338	14.225	0.000	
البواقي	17.384	57	0.305			
المجموع	26.061	59				
المعاملات						
النموذج	المعاملات الأصلية		المعاملات المعيارية	T	مستوى المعنوية	
	قيمة المعلمة B	الخطأ المعياري				
الثابت	1.755	0.378		4.643	0.000	
الاحتفاظ بالمواهب	0.281	0.107	0.354	2.633	0.011	
استقطاب المواهب	0.269	0.124	0.292	2.170	0.034	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss.v25

الفصل الثاني الإطار التطبيقي للدراسة

يبين الجدول نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الانحدار الخطي المتعدد بطريقة stepwise بين أبعاد إدارة المواهب والمتغير التابع التكلفة، حيث تظهر نتائج الجدول أن معامل الارتباط بينهما بلغ 0.577 وهي علاقة ارتباطية متوسطة بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05، كما بلغ معامل التحديد 0.333 و هذا يعني أن أبعاد إدارة المواهب تفسر ما نسبته 33.3% من التغيرات الحاصلة في التكلفة، في حين ترجع النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى.

كما يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 14.225 وهي ذات دلالة إحصائية حيث جاءت بقيمة احتمالية 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05، وتدل على قوة نموذج العلاقة بين إدارة المواهب والتكلفة، وبالتالي صحة الاعتماد على نتائج النموذج في تمثيل العلاقة الخطية بين المتغيرين.

أما بالنسبة لمعامل إدارة المواهب وهو بعدين (استقطاب المواهب، احتفاظ بالمواهب) فقد جاء ذا إشارة موجبة مما يدل على العلاقة الطردية بينه وبين التكلفة، كما أن التغير الحاصل في مستوى استقطاب المواهب والاحتفاظ بالمواهب بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 1.755 في المتغير التابع التكلفة وهو تغير إيجابي، كما بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار T المقابلة له 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، ما يعني أنها قيمة معامل هذا البعدين دالة إحصائياً، وبالتالي يتبين أن استقطاب واحتفاظ المواهب يؤثران بشكل إيجابي في التكلفة.

ويمكن من خلال الجدول أعلاه استخراج معادلة الانحدار الخطي المتعدد لإدارة المواهب والتكلفة على النحو الآتي:

$$\text{التكلفة} = 1.755 + 0.281 \text{احتفاظ بالمواهب} + 0.269 \text{استقطاب المواهب}$$

- بناء على التحليل السابق تتأكد الفرضية الفرعية الرابعة والتي مفادها أن " لإدارة المواهب أثر إيجابي في تخفيض التكلفة بمؤسسة كوندور " ، وأن البعد المؤثر في التكلفة هو: استقطاب المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب .

المطلب الرابع: اختبار أثر إدارة المواهب على الميزة التنافسية

بعد التحقق من الفرضيات الفرعية سنقوم في هذا الجزء باختبار الفرضية الرئيسية التي مفادها: "إدارة المواهب أثر إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة كوندور"، والجدول الآتي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (13): الانحدار الخطي البسيط بين إدارة المواهب والميزة التنافسية

ملخص النموذج					
النموذج	معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير	
	0,744 ^a	0,554	0,546	0,35936	
جدول ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى المعنوية
الانحدار	9,303	1	9,303	72,036	0,000 ^b
البواقي	7,490	58	0,129		
المجموع	16,793	59			
المعاملات					
النموذج	المعاملات الأصلية		المعاملات المعيارية	T	مستوى المعنوية
	قيمة المعلمة	الخطأ المعياري			
(Constante)	1,827	0,240		7,603	0,000
ادارة المواهب	,581	0,068	0,744	8,487	000,000

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss.v25

يبين الجدول نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل إدارة الواهب والمتغير التابع الميزة التنافسية، حيث تظهر معطيات الجدول أن معامل الارتباط بين هذين المتغيرين بلغ 0.744 وهي علاقة ارتباطية قوية تدل على وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05، كما بلغ معامل التحديد 0.554 وهذا يعني أن إدارة المواهب تفسر ما مقداره 55.4% من التغير الحاصل في الميزة التنافسية في حين ترجع النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى.

كما يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 72.036 وهي ذات دلالة إحصائية حيث جاءت بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 المعتمد في الدراسة، وتدلل على وجود نموذج العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية وبالتالي صحة الاعتماد على نتائج النموذج في تمثيل العلاقة الخطية بين المتغيرين.

الفصل الثاني الإطار التطبيقي للدراسة

ويظهر من خلال الجدول أن معامل متغير مستوى إدارة المواهب B إشارته موجبة وهو ما يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.000، كما بلغت قيمة T المحسوبة 8.487 بقيمة احتمالية 0.000 وهي مساوية من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، وعليه فإن معامل B له معنوية إحصائية واقتصادية، وبالتالي يتبين أن إدارة المواهب تؤثر بشكل إيجابي على الميزة التنافسية، حيث أن التغير في مستوى إدارة المواهب بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.581 في المتغير التابع الميزة التنافسية، ويمكن استخراج المعادلة الآتية:

$$\text{الميزة التنافسية} = 0.581 + 1.827 \text{ إدارة المواهب}$$

بناء على ما سبق نستنتج صحة الفرضية الرئيسية "لإدارة المواهب أثر إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة كوندور".

الجدول رقم (14): الانحدار الخطي المتعدد بين إدارة المواهب والميزة التنافسية بطريقة stepwise

ملخص النموذج					النموذج
الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد	معامل الارتباط المتعدد		
0,36047	0,543	0,559	0,748 ^b		
جدول ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى المعنوية
الانحدار	9,386	2	4,693	36,119	,000 ^c
البواقي	7,406	57	0,130		
المجموع	16,793	59			
المعاملات					
النموذج	المعاملات الأصلية		المعاملات المعيارية	T	مستوى المعنوية
	الخطأ المعياري	قيمة المعلمة B			
(Constante)	0,247	1,830		7,417	0,000
الاحتفاظ المواهب	0,070	0,306	0,479	4,385	0,000
استقطاب المواهب	0,081	0,263	0,356	3,256	0,002

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss.v25

يبين الجدول نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الانحدار الخطي المتعدد بطريقة stepwise بين أبعاد إدارة المواهب والعمل والمتغير التابع الميزة التنافسية ، حيث تظهر نتائج الجدول أن معامل الارتباط بينهما بلغ

0.748 وهي علاقة ارتباطية قوية تدل على وجود علاقة ارتباطية قوية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05، كما بلغ معامل التحديد 0.559 وهذا يعني أن أبعاد ادارة المواهب تفسر ما نسبته 55.9% من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية ، في حين ترجع النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى.

كما يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 36.119 وهي ذات دلالة إحصائية حيث جاءت بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 ، وتدلل على قوة نموذج العلاقة بين ادارة المواهب والميزة التنافسية ، وبالتالي صحة الاعتماد على نتائج النموذج في تمثيل العلاقة الخطية بين المتغيرين.

أما بالنسبة لمعاملات ادارة المواهب (الاحتفاظ بالمواهب و استقطاب المواهب) فقد جاءت ذات إشارة موجبة مما يدل على العلاقة الطردية بينها وبين الميزة التنافسية ، كما أن التغير الحاصل في مستوى الالتزام بكل من الاحتفاظ بالمواهب ، واستقطاب المواهب بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.306) و(0.263) على الترتيب في المتغير التابع الميزة التنافسية وهو تغير إيجابي ، كما بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار T المقابلة لهم (0.000) و(0.002) على الترتيب وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05 ، ما يعني أنها قيمة معامل هذه الأبعاد دالة إحصائية، وبالتالي يتبين أن كل من الاحتفاظ بالمواهب واستقطاب المواهب تؤثر بشكل إيجابي في الميزة التنافسية.

ويمكن من خلال الجدول أعلاه استخراج معادلة الانحدار الخطي المتعدد لإدارة المواهب والميزة التنافسية على النحو الآتي:

$$\text{الميزة التنافسية} = 1.830 + 0.306 \text{ الاحتفاظ بالمواهب} + 0.263 \text{ استقطاب المواهب}.$$

بناء على التحليل السابق تتأكد الفرضية الرئيسية والتي مفادها أن لإدارة المواهب أثر إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة كوندور".

خلاصة الفصل الثاني:

تم من خلال هذا الفصل مناقشة أثر إدارة المواهب على الميزة التنافسية من وجهة نظر عينة من عمال مؤسسة كوندور ، حيث تم التطرق إلى التوقع الاستراتيجي الذي تتدرج تحته هذه الدراسة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية والأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات، وبعد اختبار الفرضيات وإجراء التحليل الإحصائي تم التوصل إلى أنه يوجد مستوى عالي لكل من إدارة المواهب والميزة التنافسية من وجهة نظر إطارات المؤسسة، كما أظهرت النتائج أن الميزة التنافسية تتأثر إيجابيا بإدارة المواهب.

الخاتمة

خاتمة

في ظل التحولات الحاصلة والمستمرة أصبحت منظمات اليوم في حاجة إلى قوة عاملة موهوبة تمكنها من الاستجابة بفعالية، وبتبنيها لإدارة المواهب بات بمقدورها تحقيق النجاح والازدهار في عالم الأعمال.

أولاً: نتائج الدراسة

من خلال ما تم عرضه في الدراسة خلصنا إلى النتائج التالية:

- يعد مفهوم إدارة المواهب المفتاح الرئيسي لنجاح وتقدم المؤسسات، حيث أن إدارة المواهب تسمح للمؤسسة بالحصول على الموارد البشرية ذات كفاءات ومهارات متميزة وهذا ما يسمح بضمان تميزها المدى الطويل؛
- استراتيجيات التي تتبعها المؤسسة للوصول للميزة التنافسية هي التكلفة الأقل، الجودة، والابداع؛
- إن امتلاك المؤسسة لإدارة المواهب وتطبيق مختلف عملياتها سيقودها حتما لتحقيق مزايا تنافسية يصعب تقليدها؛
- تعتمد مؤسسة كوندور على تبني المواهب في نظامها أي تمتلك المؤسسة الأفراد الموهوبين الذين يتميزون بقدرتهم على تعزيز ميزتها التنافسية؛
- أظهرت الدراسة أن هناك تطبيق لإدارة المواهب بمستوى جيد داخل المؤسسة، وهذا راجع لاهتمام هذه الأخيرة بالأفراد الموهوبين لديها والعمل على المحافظة عليهم؛
- أظهرت الدراسة كذلك أن للمؤسسة محل الدراسة ميزة تنافسية وهذا وفق آراء المبحوثين لأنها تسعى على الدوام إلى أن تكون عند حسن تطلعات الزبائن؛
- مستوى إدارة المواهب بمؤسسة كوندور مرتفع، حيث حققت مختلف عملياتها (استقطاب المواهب، اختيار المواهب، تطوير المواهب والاحتفاظ بالمواهب) مستوى مرتفع وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى؛
- مستوى الميزة التنافسية بمؤسسة كوندور مرتفع، حيث حققت كل أبعادها (التكلفة، الإبداع، الجودة) مستوى مرتفع وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية؛
- لإدارة المواهب (الاحتفاظ بالمواهب، اختيار المواهب) أثر إيجابي في تحقيق الإبداع في المؤسسة محل الدراسة، وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة؛
- لإدارة المواهب (الاحتفاظ بالمواهب، استقطاب المواهب) أثر إيجابي في تحقيق الجودة في المؤسسة محل الدراسة، وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة؛
- لإدارة المواهب (الاحتفاظ بالمواهب واستقطاب المواهب) أثر إيجابي على تخفيض التكلفة في مؤسسة كوندور.
- لإدارة المواهب (احتفاظ، استقطاب الموهبة) أثر إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة كوندور ببرج بوغريج، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية.

ثانيا: التوصيات

- هناك التوصيات التي يمكن أن نقدمها في مجال إدارة المواهب والميزة التنافسية:
- إنشاء إدارة خاصة بإدارة المواهب في المؤسسة تظهر في هيكلها التنظيمي تتولى كافة المهام المتعلقة بالمواهب؛
 - إقامة دورات تدريبية لأفراد المؤسسة قصد تعريفهم بإدارة المواهب وأهميتها وعملياتها الجوهرية لضمان التطبيق الأمثل للمواهب لتحقيق التميز؛
 - الاهتمام بالأفراد ذوي الخبرة والكفاءات في المؤسسة والعمل على نقل مواهبهم وامكانياتهم ومشاركتها مع الآخرين؛
 - العمل على تحقيق أساليب حديثة لتنمية روح الإبداع وتوليد أفكار جديدة تمكن المؤسسة من خلق مزايا تنافسية يصعب تقليدها؛

آفاق الدراسة

- وفي إطار انجاز بحثنا هذا أثار انتباهنا عدة مواضيع يمكن أن تكون مواضيع بحث مستقبلا، تتمثل في الإشكاليات التالية:
- الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في تحديد العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية؛
 - أثر تفاعل نظام المعلومات وإدارة المواهب على تعزيز الميزة التنافسية في منظمات الأعمال؛
 - دراسة مقارنة لعمليات إدارة المواهب في المؤسسات الجزائرية؛
 - متطلبات إدارة المواهب ودورها في تعزيز الميزة التنافسية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص35.
2. عبد الستار، محمد العلي، ادارة الانتاج و العمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية،2004.
3. غنى دحمان تناي الزبيدي، حسين وليد حسين، ادارة الموهبة مدخل لإدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة الحامي عمان، ط1، 2015.
4. ليلي بنت سعيد الساعدي، التفوق والموهبة والابداع واتخاذ القرار، دار حامد للنشر، عمان، ط1، 2007.
5. محمد النوبي محمد علي، مقياس تقدير الموهبة، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، دط1، 2010.
6. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1996.

ثانياً: الرسائل الجامعية

1. بن عامر داهنين، مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات، رسالة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015 .
2. اياد احمد عبدالله ابو سحلب، مستوى تطبيق النظام المتكامل لإدارة المواهب حسب معيار معهد لدراسات قيمة للعمل، رسالة ماجستير، إدارة اعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2016.
3. الجدي فراس، بعنوان واقع إدارة الموهبة في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الاقصى -برنامج القيادة والإدارة، غزة، 2018.
4. حسن نزال ، أثر استراتيجيات الابداع التنافسي في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الاردن -إدارة المواهب متغير وسيط-، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط الأردن، 2016.
5. حسين وليد حسين، استخدام ادارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات، مذكرة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2012.

6. خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات التعليم العالي دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليا الاقتصاد- بالجامعات الجزائرية، رسالة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013.
7. رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أعتد بوقرة بومرداس، 2011.
8. عزيزة عبد الرحمان، عبد الله صيام، واقع تطبيق ادارة المواهب البشرية من وجهة نظر الادارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الاسلامية بغزة، مذكرة ماجستير، 2013، الجامعة الاسلامية غزة، ص29.
9. 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.

ثالثا: المجالات و الملتقيات العلمية

1. احمد عبد الله أمانة الشمري ،تأثير عمليات إدارة الموهبة في المنظمات الريادية دراسة استطلاعية الآراء عينة من مديري شركة كورك للاتصالات المتنقلة ،مجلة الغربي للإدارة والاقتصاد ،جامعة كربلاء ،العدد،2016.
2. اردن حاتم خضير العبيدي، إيلاف مطلق التميي، تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 101، سنة 2017 .
3. اريج سعيد خليل، تأثير أبعاد إدارة الموهبة في إدارة التمييز بحث تحليلي لعينة من الشركات وزارة الصناعة في بغداد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، مج 16، ع 03، 2014.
4. بولطيف سعيدة، سامية لحول، مساهمة التسوق المستدام في تحقيق الميزة التنافسية بمنظمات الأعمال ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، 2017.
5. 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.
6. دبله فاتح ،الأسس الفكرية و الابستمولوجية لمنهجية البحث العلمي في علوم تسيير، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ع23 ، نوفمبر 2011.

7. دبله فاتح، النماذج الاستمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير حتمية الاختيار وتبرير الارعية، مجمل أعمال الأيام الدراسية في منهجية البحث العلمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ط 1 ، 2017 .
8. الشافعي وعبد الرحمن أحمد سيار وعبد الرحمن محمد مجاهد ، إدارة المواهب البشرية وعلاقتها بتعزيز الميزة التنافسية لبعض الاتحادات الرياضية في المجتمعين المصري و البحريني ،مجلة فلسطين التقنية للأبحاث، مجلد 07 ، عدد 02 ، جامعة فلسطين ، فلسطين،2019.
9. صالح على الجراح، جمال داود أبو دولة، اثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد 11 ، العدد 2، سنة 2015.
10. طارق كاظم الناصري، دور ادارة المواهب في تعزيز الاداء الاستراتيجي، مجلة الاقتصادية والادارية ،مج24،ع2018،109،ص104.
11. عابدين، شرين حسين كامل، العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية في الشركات متعددة الجنسيات- دراسة ميدانية على عينة من الشركات متعددة الجنسيات في مصر - المجلة العلمية للدراسات التجارية والعلمية مجلد 01 ، عدد 19 ، جامعة قناة السويس ، مصر،2019.
12. علاء دهام حمد ،أثر القيادة التحويلية إدارة المواهب دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة دنانير كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ع 5، 2014.
13. غني دحمان تناي الزبيدي ،حسين وليد حسين ،استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات بحث ميداني في وحدات الأداء الجامي ،مجلة كلية التراث للإدارة والاقتصاد ،جامعة والاقتصاد ،جامعة بغداد ،العدد2015،13.
14. فريد كورتل، ليجيري نصيرة، الابداع والريادة في المؤسسة الصناعية ،الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة تحليل تجارب وطنية ودولية ،جامعة سعد دحلب،البليدة،18-19ماي2011.
15. قريشي هاجر و بوقفة أحلام، إدارة المواهب البشرية كميزة تنافسية في منظمات الأعمال - نماذج عالمية - مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 02 العدد 01 جامعة الوادي الجزائر، 2020-2019
16. كسنة محمد ،بن علي قهيري فاطنة، دور إدارة المواهب في تمييز منظمات الأعمال ،مجلة لامتياز للبحوث والاقتصاد وإدارة ،الجزائر، المجلد1، 2017.

17. مصطفى أحمد أمين بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية، مجلة مستقبل التربية العربية ، المجلد 24 ، العدد 102 ، 2017 .
18. مهند عباس مختار، ادم أحمد موسى، قياس أثر اقتصاد المعرفة على الميزة تحقيق التنافسية في الدول النامية، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية، المجلد1، العدد 1، 2017.
19. موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات الكفاءات كعامل لتحقيق الاداء المتميز ،المؤتمر العالمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات ،قسم علوم التسيير ،كلية الحقوق واللوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،8-9مارس2005.
20. هشام فوزي العبادي، إدارة الموهبة في منظمات الأعمال_ رؤى ونماذج مقترحة ،الغري للعلوم الاقتصادية وإدارية ،جامعة الكوفة ،العراق ،2011.
21. واثق حامد رسن، دور القرارات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في مصنع النسيج الديوانية. أروك للأبحاث الإنسانية، المجلة 4 ،العدد 2 ،العراق ،2011.

رابعاً: المراجع باللغة الأجنبية

1. Academic Libraries, Library Leadership & Management, VOL29,N4,2015.
2. Achieng & Lily, **The Effect of Strategic Talent Identification and Acquisition on Competitive advantage in Commercial Banks**, Asian Journal of Business and Management,23، 2014.
- Adventege for Kenya Data Networks LTD**, A research Project supnitted in partial Fulfilment of the requirements for the award of the degree of Master of Business Administration of the university of Nairobi, 2013.
3. Buggy & Kimberley, Best practices Talent Acquisition in 21 st-century .
4. Dressler, Gary" **A Framework four Human Resource Management" 6 the Edition, International Edition**, Pearson, New Jersey, 2011.
5. Eddy Blass, **Talent Management Cases and Commentary**, Ashridge, London ,2009.
6. Evans, James Robert Collier david, **Opération management, au Intergrated and service approach**, Thonson South western, u . s . A,2007.

7. Kelvin. AMoturi, **Talent Management A source of compétitive**
8. Kotler et Dubois, **Marketing Management**, publi – union, game édition, Paris, 1997.
9. M. Porter, **l'avantage concurrentiel**, Dunod, Paris, 1999.
10. Marie–José Avenir ,**Quelles perspectives le paradigme des sciences de l'artificiel offre –t-il à la recherche en management stratégique ?** , XVIIe Conference international de Laims;Nice –Sophia Antipolis,28—31mai 2008.
11. marina o hatukha, **can talent management practices be considered as a basis for sustrainable competitive advantages in emerging–market firms? Evidence from Russia**, thunderbird international business review, vol60, N°01, 2018.
12. Michael Myers, **Qualitative research in business and management**, Sage publications, London, 2ed, 2013.
13. Perta, H “**The Application of Talent Management at Human Resource Management in Organization** ”, 3rd International Conference on Information and Financial Engineering, IACSIT Press, Singapore, Vol.12, 2011.
14. Prius, Event, "**The five key principles for talent development**", **Industrial and Commercial Training**, Vol, 43 No 4, 2011.
15. sajeda Ahmed AL.Hadid, **the impect of talent management on jordanian Stmdy FieldA Adventage: Attaining compétitive Telecommunications companies**, thesis submitted in partial fulfillment of the requiement for the degree of Master of Business Administration Business Département Faculty of Business Middle East University , June 2017.
16. Stark Nigel, etal, **Opération management**, Prentice–Hall, New york : 4th ed, 2004, p45.
17. Stephen Mary Wandia, **Talent management as a source of competitive Advantage :A case Study of symphony(K)LTD A**

research project submitte in partial fulfilment of the requirements for the award of the degree of Master of Business Administration of the university of nairopi .

18. Tapomoy Deb, A Conceptual Approach to Strategic Talent Management, New Delhi: Indus Publishing Company, 2005.
19. The five key principles for talent development, **Industrial and Commercial Training**, Vol 43, Prais, 2011.
20. **Tony Davis et al, Talent Assessment: A New Strategy for Talent Management**, London: Gower for Publishing Ltd, 2007.

الملاحق

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير

قسم علوم التسيير

استبانة بحث

أخي الفاضل...، أختي الفاضلة...

تحية طيبة و بعد:

تم إعداد هذه الاستبانة في إطار التحضير لمذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال بعنوان: إدارة المواهب كآلية لتعزيز الميزة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونيكس (خدماتي، ملتيميديا) -.

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة؛ حيث أن صحة نتائج الاستبانة تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم وموضوعية رأيكم، لذلك نثيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، علما أن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بسرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

هذا ونتقدم لكم بشكرنا سلفا على حسن تعاونكم معنا وتفضلكم بالوقت اللازم للإجابة على الأسئلة بدقة وموضوعية بما يساعد على الوصول إلى نتائج مضبوطة تخدم البحث العلمي

شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

تحت إشراف الاستاذة :

ملالة إيمان

إعداد الطلبة :

نحوي نور الهدى

لعرابة ايوب

السنة الجامعية 2023/2022

استبيان:

المحور الأول: البيانات الشخصية

(أرجو تعبئة البيانات التالية بوضع الإشارة X في الخانة المناسبة)

1. الجنس

الجنس	ذكر	أنثى

2. العمر

السن	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى 50 سنة	أكبر من 50 سنة

3. عدد سنوات الخبرة:

عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنوات	أكثر من 15 سنوات

4. المؤهل العلمي:

المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	جامعي	دراسات عليا

المحور الثاني : ادارة المواهب (الرجاء وضع إشارة X في الخانة التي تعبر عن وجهة نظركم)

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
استقطاب المواهب						
01	سمعة المؤسسة تجذب أفضل الموهوبين					
02	بيئة العمل في المؤسسة جاذبة للمواهب					
03	تقوم المؤسسة بالتخطيط المنظم لتحديد لاحتياجات المستقبلية من الأفراد الموهوبين					
04	تستخدم المؤسسة كل الوسائل المتاحة للإعلان عن الحاجة للموظفين الموهوبين					
05	تعتمد المؤسسة على أساليب حديثة للبحث عن المواهب					
اختيار المواهب						

قائمة المصادر والمراجع.....

					01	تختار المؤسسة الأفضل والأجدر لشغل الوظيفة من بين المتقدمين لها
					02	تعمل المؤسسة على تقييم مطابقة كفاءة الفرد مع الوظيفة الشاغرة
					03	تمارس المؤسسة مبدأ تكافؤ الفرص في عملية اختيار الموظفين
تطوير المواهب						
					01	تحدد المؤسسة الاحتياجات التدريبية للموظفين بشكل موضوعي
					02	تتيح المؤسسة للموهوبين التدريب الخارجي من خلال التعاقد مع جهات خارجية مختصة
					03	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لتطوير الموظفين الموهوبين
					04	تمتاز خطط تطوير الموظفين الموهوبين بالاستمرارية
					05	تخلق المؤسسة بيئة إيجابية تعمل على تحسين تبادل المعرفة والاستفادة من الخبرات
					06	تمتاز خطط تطوير الموظفين الموهوبين بالتجديد والمرونة اعتماداً على التغيرات الحاصلة في العمل والبيئة
الاحتفاظ بالمواهب						
					01	تقدم المؤسسة رواتب تتلاءم مع الموهوبين وقدراتهم
					02	توفر المؤسسة ظروف عمل ملائمة تخلق جواً محفزاً للعاملين بها
					03	تهتم المؤسسة بأمن وسلامة وصحة موظفيها
					04	توفر المؤسسة الحوافز المعنوية المناسبة للموهوبين للاستمرار في العمل بها
					06	توفر المؤسسة الحوافز المادية المناسبة للموهوبين للاستمرار في العمل بها
					07	تقوم المؤسسة بتوفير بيئة عمل داعمة للموظفين الموهوبين

المحور الثالث: الميزة التنافسية (الرجاء وضع علامة X في الخانة التي تعبر عن وجهة نظركم)

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
الابداع						
01	تعمل المؤسسة على تقديم منتجات جديدة					
02	تعمل المؤسسة على تحسين منتجاتها اعتماداً على نتائج دراسات السوق					
03	يتم تحسين المنتجات بالاعتماد على الخبرات الموجودة في المؤسسة					
04	تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها بشكل مستمر					
05	تقوم المؤسسة بتحسين عملياتها الإنتاجية للتوافق مع متطلبات تصميم المنتج الجديد					

قائمة المصادر والمراجع.....

					تتبع المؤسسة أساليب عملية لتحسين العمليات الإنتاجية	06
الجودة						
					تقدم المؤسسات منتجات متميزة مقارنة بمنافسيها	01
					تمنح المؤسسة منتجات ذات جودة عالية لضمان رضا وولاء العملاء	02
					تعتمد المؤسسة على النشاط التسويقي في تحديد احتياجات العميل المستهدف	03
					تقوم المؤسسة بإنشاء المنتجات التي تلي احتياجات العملاء وتتجاوز توقعاتهم	04
					تسعى المؤسسة إلى جعل مواصفات منتجاتها المقدمة مطابقة للمواصفات الدولية	05
					تستخدم المؤسسة موارد عالية الجودة مهما ارتفعت أسعارها	06
					تملك المؤسسة القدرة على تقديم المنتج بدرجة عالية من الدقة والإتقان	07
التكلفة						
					توفر المؤسسة منتجاتها بتكاليف أقل من المنافسين	01
					تبحث المؤسسة باستمرار عن طرق لتوفير المنتج بأقل تكلفة ممكنة	02
					تمتلك المؤسسة وسائل حديثة ومتطورة من شأنها أن تؤدي إلى تخفيض التكاليف	03
					تستخدم المؤسسة مواردها على نحو أمثل دون هدر	04
					تقدم المؤسسة تخفيضات للعملاء	05
					تعمل المؤسسة على اعتماد أسعار أقل من أسعار المنافسين	06
					تراعي المؤسسة عند تسعير منتجاتها حساسية المستهلك تجاه السعر	07

الجداول

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,850	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,883	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,875	7

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,919	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,946	20

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,898	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,913	7

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,886	7

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,938	20

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,964	40

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	24	40,0	40,0	40,0
	انثى	36	60,0	60,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

الفئة العمرية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 أقل من	17	28,3	28,3	28,3
	سنة 30-40 من	33	55,0	55,0	83,3
	سنة 40-50 من	9	15,0	15,0	98,3
	سنة 50 أكثر من	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 أقل من	17	28,3	28,3	28,3
	سنوات 10 إلى 5 من	29	48,3	48,3	76,7
	15 إلى 10 من سنوات	10	16,7	16,7	93,3
	سنة 15 أكثر من	4	6,7	6,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي أو أقل	1	1,7	1,7	1,7
	جامعي	45	75,0	75,0	76,7
	دراسات عليا	14	23,3	23,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
استقطاب المواهب	60	2,20	5,00	3,5600	,72139
سمعة المؤسسة تجذب أفضل المواهب	60	2,00	5,00	3,9667	,91996
بيئة العمل في المؤسسة جاذبة للمواهب	60	2,00	5,00	3,8667	,87269

تقوم المؤسسة بالتخطيط المنظم لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الأفراد الموهوبين	60	2,00	5,00	3,4333	,88999
تستخدم المؤسسة كل الوسائل المتاحة للإعلان عن الحاجة للموظفين الموهوبين	60	2,00	5,00	3,3667	,90135
تعتمد المؤسسة على أساليب حديثة للبحث عن المواهب	60	1,00	5,00	3,1667	,97714
اختيار المواهب	60	1,33	5,00	3,3944	,89882
تختار المؤسسة الأفضل والأجدر لشغل الوظيفة من بين المتقدمين لها	60	1,00	5,00	3,5833	,99646
تعمل المؤسسة على تقييم مطابقة كفاءة الفرد مع الوظيفة الشاغرة	60	1,00	5,00	3,4667	,96492
تمارس المؤسسة مبدأ تكافؤ الفرص في عملية اختيار الموظفين	60	1,00	5,00	3,1333	1,03280
تطوير المواهب	60	1,83	5,00	3,3528	,77998
تحدد المؤسسة الاحتياجات التدريبية للموظفين بشكل موضوعي	60	1,00	5,00	3,6000	,86749
تتيح المؤسسة للموهوبين التدريب الخارجي من خلال التعاقد مع جهات خارجية مختصة	60	1,00	5,00	3,1833	1,06551
تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لتطوير الموظفين الموهوبين	60	1,00	5,00	3,3000	1,13943
تمتاز خطط تطوير الموظفين الموهوبين بالاستمرارية	60	1,00	5,00	3,2667	1,00620
تخلق المؤسسة بيئة إيجابية تعمل على تحسين تبادل	60	1,00	5,00	3,4667	,94719
المعرفة والاستفادة من الخبرات	60	1,00	5,00	3,3000	,88872
الاحتفاظ بالمواهب	60	1,50	5,00	3,4722	,83653

تمتاز خطط التطوير الموظفين الموهوبين بالتحديد والمرونة اعتمادا على التغيرات الحاصلة في العمل والبيئة	60	1,00	5,00	2,9500	1,14129
تقدم المؤسسة رواتب تتلاءم مع الموهوبين وقدراتهم	60	1,00	5,00	3,4167	,94406
توفر المؤسسة ظروف عمل ملائمة تخلق جوا محفزا للعاملين بها	60	2,00	5,00	4,1667	,80605
تهتم المؤسسة بأمن وسلامة وصحة موظفيها	60	2,00	5,00	3,4333	,96316
توفر المؤسسة الحوافز المعنوية المناسبة للموهبين للاستمرار في العمل	60	2,00	5,00	3,4833	,99986
توفر المؤسسة الحوافز المادية المناسبة للموهبين للاستمرار في العمل بها	60	1,00	5,00	3,3833	1,05913
ادارة المواهب	60	2,09	5,00	3,4449	,68350
N valide (liste)	60				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الإبداع	60	2,33	5,00	3,9806	,56839
تعمل المؤسسة على تقديم خدمات جديدة	60	2,00	5,00	4,1167	,61318
تعمل المؤسسة على تحسين المنتجات اعتمادا على منتج دراسة السوق	60	2,00	5,00	3,9833	,74769
يتم تحسين المنتجات بالاعتماد على الخبرات المتواجدة داخل المؤسسة	60	1,00	5,00	3,8500	,84020

تقوم المؤسسة علة تطوير كمنتجاتها بشكل مستمر	60	3,00	5,00	4,0333	,60971
تقوم المؤسسة بتحسين عملياتها الإنتاجية للتوافق مع متطلباتها تصميم المنتج الجديد.	60	2,00	5,00	3,9333	,70990
تتبع المؤسسة أساليب عملية لتحسين العمليات الإنتاجية.	60	2,00	5,00	3,9667	,63691
الجودة	60	2,43	5,00	3,8167	,64163
تقدم المؤسسة منتجات متميزة مقارنة مع منافساتها	60	2,00	5,00	3,9167	,74314
تمنح المرسة منتجات ذات جودة عالية لضمان رضا وولاء الزبائن	60	2,00	5,00	3,7667	,76727
تعتمد المرسة على النسا التسويقي في تحديد احتياجات العميل المستهدف	60	2,00	5,00	3,9167	,64550
تقوم المؤسسة بأشاء منتجات التنب تلبية احتياجات العملاء تتجاوز توقعاتهم	60	2,00	5,00	3,8500	,73242
تسعى المؤسسة إلى جعل مواصفات منتجاتها المقدمة مطابقة للمواصفات الدولية	60	2,00	5,00	3,9167	,86928
تستخدم المؤسسة موارد عالية الجودة مما ارتفعت أسعارها	60	2,00	5,00	3,6667	,89569
تملك المؤسسة القدرة على تقديم المنتج بدرجة عالية من الدقة والإتقان	60	2,00	5,00	3,6833	,85354
التكلفة	60	1,71	5,00	3,6881	,66461
توفر المؤسسة منتجاتها أقل من المنافسين	60	1,00	5,00	3,5333	,92913
تبحث المؤسسة باستمرار عن طرف لتوفير المنتج بأقل تكلفة ممكنة	60	2,00	5,00	3,8000	,83969

تمتلك المؤسسة وسائل حديثة ومتطورة من شأنها أن تؤدي إلى تخفيض التكاليف	60	2,00	5,00	3,7000	,84973
تستخدم المؤسسة مواردها على نحو أمثل دون هدر	60	2,00	5,00	3,7333	,89947
تقدم المؤسسة تخفيضات للعملاء	60	2,00	5,00	3,7667	,81025
تعزل المؤسسة على اعتداد أسعار أقل من أسعار المنافسين	60	2,00	5,00	3,6333	,78041
تراعي المؤسسة عند تسعير منتجاتها حياسية المنتج تجاه السعر					
الميزة التنافسية	60	2,59	5,00	3,8284	,53350
N valide (liste)	60				

Corrélations

		استقطاب المواهب	اختيار المواهب	تطوير المواهب	الاحتفاظ المواهب
استقطاب المواهب	Corrélation de Pearson	1	,605**	,655**	,594**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	60	60	60	60
اختيار المواهب	Corrélation de Pearson	,605**	1	,509**	,613**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	60	60	60	60
تطوير المواهب	Corrélation de Pearson	,655**	,509**	1	,739**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	60	60	60	60
الاحتفاظ	Corrélation de Pearson	,594**	,613**	,739**	1

المواهب	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
N		60	60	60	60

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Statistiques

		استقطاب المواهب	اختيار المواهب	تطوير المواهب	الاحتفاظ المواهب	ادارة المواهب	الإبداع	الجودة	التكلفة	الميزة التنافسية
N	Valide	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Asymétrie		-,043	-,153	,271	-,170	,077	-,117	,033	-,217	-,130
Erreur standard d'asymétrie		,309	,309	,309	,309	,309	,309	,309	,309	,309
Kurtosis		-,744	-,611	-,512	-,553	-,345	,459	-,470	,379	-,091
Erreur standard de Kurtosis		,608	,608	,608	,608	,608	,608	,608	,608	,608

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,754 ^a	,569	,538	,36279

a. Prédicteurs : (Constante), استقطاب المواهب, الاحتفاظ المواهب, اختيار, تطوير المواهب, المواهب

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,554	4	2,389	18,148	,000 ^b
	de Student	7,239	55	,132		
	Total	16,793	59			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), الاحتفاظ المواهب, استقطاب المواهب, اختيار المواهب, تطوير المواهب

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1,790	,251		7,126	,000
	استقطاب المواهب	,208	,096	,281	2,176	,034
	اختيار المواهب	,068	,072	,114	,940	,351
	تطوير المواهب	,066	,098	,097	,676	,502
	الاحتفاظ المواهب	,244	,092	,382	2,649	,011

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,691 ^a	,477	,468	,38917
2	,748 ^b	,559	,543	,36047

a. Prédicteurs : (Constante), الاحتفاظ المواهب

b. Prédicteurs : (Constante), الاحتفاظ المواهب, استقطاب المواهب

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,008	1	8,008	52,877	,000 ^b
	de Student	8,784	58	,151		
	Total	16,793	59			
2	Régression	9,386	2	4,693	36,119	,000 ^c
	de Student	7,406	57	,130		
	Total	16,793	59			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), الاحتفاظ المواهب

c. Prédicteurs : (Constante), الاحتفاظ المواهب, استقطاب المواهب

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	2,299	,216		10,634	,000
	الاحتفاظ المواهب	,440	,061	,691	7,272	,000
2	(Constante)	1,830	,247		7,417	,000

الاحتفاظ المواهب	,306	,070	,479	4,385	,000
استقطاب المواهب	,263	,081	,356	3,256	,002

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,744 ^a	,554	,546	,35936

a. Prédicteurs : (Constante), ادارة المواهب

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,303	1	9,303	72,036	,000 ^b
	de Student	7,490	58	,129		
	Total	16,793	59			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), ادارة المواهب

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1,827	,240		7,603	,000
	ادارة المواهب	,581	,068	,744	8,487	,000

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,661 ^a	,437	,396	,44179

a. Prédictors : (Constante), الاحتفاظ المواهب, استقطاب المواهب, اختيار تطوير المواهب, المواهب

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,326	4	2,081	10,664	,000 ^b
	de Student	10,735	55	,195		
	Total	19,061	59			

a. Variable dépendante : الإبداع

b. Prédictors : (Constante), الاحتفاظ المواهب, استقطاب المواهب, اختيار المواهب, تطوير المواهب

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	2,124	,306		6,944	,000

استقطاب المواهب	,130	,116	,165	1,117	,269
اختيار المواهب	,173	,088	,273	1,969	,054
تطوير المواهب	,063	,120	,086	,527	,601
الاحتفاظ المواهب	,172	,112	,253	1,533	,131

a. Variable dépendante : الإبداع

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,582 ^a	,339	,327	,46614
2	,643 ^b	,413	,392	,44312

a. Prédictors : (Constante), الاحتفاظ المواهب

b. Prédictors : (Constante), الاحتفاظ المواهب, اختيار المواهب

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,458	1	6,458	29,720	,000 ^b
	de Student	12,603	58	,217		
	Total	19,061	59			
2	Régression	7,868	2	3,934	20,036	,000 ^c
	de Student	11,192	57	,196		
	Total	19,061	59			

a. Variable dépendante : الإبداع

b. Prédicteurs : (Constante), الاحتفاظ المواهب

c. Prédicteurs : (Constante), الاحتفاظ المواهب, اختيار المواهب

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,607	,259		10,067	,000
	الاحتفاظ المواهب	,395	,073	,582	5,452	,000
2	(Constante)	2,366	,262		9,029	,000
	الاحتفاظ المواهب	,252	,087	,371	2,885	,006
	اختيار المواهب	,218	,081	,344	2,680	,010

a. Variable dépendante : الإبداع

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,656 ^a	,431	,421	,43260

a. Prédicteurs : (Constante), ادارة المواهب

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,207	1	8,207	43,853	,000 ^b

de Student	10,854	58	,187		
Total	19,061	59			

a. Variable dépendante : الإبداع

b. Prédicteurs : (Constante), ادارة المواهب

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,101	,289		7,262	,000
	ادارة المواهب	,546	,082	,656	6,622	,000

a. Variable dépendante : الإبداع

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,718 ^a	,516	,481	,46241

a. Prédicteurs : (Constante), الاحتفاظ المواهب, استقطاب المواهب, اختيار تطوير المواهب, المواهب

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	12,529	4	3,132	14,649	,000 ^b

de Student	11,760	55	,214		
Total	24,289	59			

a. Variable dépendante : الجودة

b. Prédicteurs : (Constante), الاحتفاظ المواهب, استقطاب المواهب, اختيار المواهب, تطوير المواهب

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,491	,320		4,656	,000
	استقطاب المواهب	,224	,122	,252	1,839	,071
	اختيار المواهب	,035	,092	,049	,377	,707
	تطوير المواهب	,133	,125	,162	1,066	,291
	الاحتفاظ المواهب	,278	,117	,362	2,368	,021

a. Variable dépendante : الجودة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,661 ^a	,437	,427	,48560
2	,711 ^b	,505	,488	,45931

a. Prédicteurs : (Constante), الاحتفاظ المواهب

b. Prédicteurs : (Constante), الاحتفاظ المواهب, استقطاب المواهب

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,613	1	10,613	45,007	,000 ^b
	de Student	13,677	58	,236		
	Total	24,289	59			
2	Régression	12,264	2	6,132	29,067	,000 ^c
	de Student	12,025	57	,211		
	Total	24,289	59			

a. Variable dépendante : الجودة

b. Prédictors : (Constante), الاحتفاظ المواهب

c. Prédictors : (Constante), الاحتفاظ المواهب, استقطاب المواهب

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	2,056	,270		7,622	,000
	الاحتفاظ المواهب	,507	,076	,661	6,709	,000
2	(Constante)	1,542	,314		4,906	,000
	الاحتفاظ المواهب	,359	,089	,469	4,047	,000
	استقطاب المواهب	,288	,103	,324	2,798	,007

a. Variable dépendante : الجودة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,704 ^a	,496	,487	,45961

a. Prédictors : (Constante), ادارة المواهب

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	12,037	1	12,037	56,983	,000 ^b
	de Student	12,252	58	,211		
	Total	24,289	59			

a. Variable dépendante : الجودة

b. Prédictors : (Constante), ادارة المواهب

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,540	,307		5,011	,000
	ادارة المواهب	,661	,088	,704	7,549	,000

a. Variable dépendante : الجودة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,577 ^a	,333	,284	,56220

a. Prédicteurs : (Constante), الاحتفاظ المواهب, استقطاب المواهب, اختيار المواهب, تطوير المواهب, المواهب

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,677	4	2,169	6,863	,000 ^b
	de Student	17,384	55	,316		
	Total	26,061	59			

a. Variable dépendante : التكلفة

b. Prédicteurs : (Constante), الاحتفاظ المواهب, استقطاب المواهب, اختيار المواهب, تطوير المواهب, المواهب

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1,755	,389		4,509	,000
	استقطاب المواهب	,270	,148	,293	1,822	,074
	اختيار المواهب	-,004	,112	-,006	-,038	,970
	تطوير المواهب	,003	,152	,003	,019	,985
	الاحتفاظ المواهب	,282	,143	,354	1,975	,053

a. Variable dépendante : التكلفة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,527 ^a	,278	,265	,56964
2	,577 ^b	,333	,310	,55226

a. Prédictors : (Constante), الاحتفاظ المواهب

b. Prédictors : (Constante), استقطاب المواهب, الاحتفاظ المواهب

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,240	1	7,240	22,313	,000 ^b
	de Student	18,821	58	,324		
	Total	26,061	59			
2	Régression	8,677	2	4,338	14,225	,000 ^c
	de Student	17,384	57	,305		
	Total	26,061	59			

a. Variable dépendante : التكلفة

b. Prédictors : (Constante), الاحتفاظ المواهب

c. Prédictors : (Constante), استقطاب المواهب, الاحتفاظ المواهب

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,234	,316		7,059	,000
	الاحتفاظ المواهب	,419	,089	,527	4,724	,000
2	(Constante)	1,755	,378		4,643	,000
	الاحتفاظ المواهب	,281	,107	,354	2,633	,011
	استقطاب المواهب	,269	,124	,292	2,170	,034

a. Variable dépendante : التكلفة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,552 ^a	,304	,292	,55912

a. Prédicteurs : (Constante), ادارة المواهب

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,929	1	7,929	25,365	,000 ^b
	de Student	18,132	58	,313		
	Total	26,061	59			

a. Variable dépendante : التكلفة

b. Prédicteurs : (Constante), ادارة المواهب

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,840	,374		4,922	,000
	ادارة المواهب	,536	,106	,552	5,036	,000

a. Variable dépendante : التكلفة

Variables exclues^a

Modèle		Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
						Tolérance
1	استقطاب المواهب	,292 ^b	2,170	,034	,276	,648
	اختيار المواهب	,108 ^b	,759	,451	,100	,624
	تطوير المواهب	,142 ^b	,857	,395	,113	,454
2	اختيار المواهب	-,006 ^c	-,039	,969	-,005	,534
	تطوير المواهب	,004 ^c	,021	,983	,003	,382

a. Variable dépendante : التكلفة

b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), الاحتفاظ المواهب

c. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), الاحتفاظ المواهب, استقطاب المواهب

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات.....

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر وعران
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
أ-ت	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
05	تمهيد
06	المبحث الأول: الإطار النظري لادارة المواهب
06	المطلب الأول: مفهوم ادارة المواهب
07	المطلب الثاني: اهمية ادارة المواهب
09	المطلب الثالث: عمليات ادارة المواهب
13	المبحث الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية
13	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية
15	المطلب الثاني: اهمية الميزة التنافسية واهدافها
16	المطلب الثالث : ابعاد الميزة التنافسية
20	المبحث الثالث: تحليل الدراسات السابقة
20	المطلب الاول: الدراسات السابقة باللغة العربية
22	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الاجنبية
24	المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية
26	خلاصة الفصل الاول

..... فهرس المحتويات

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة	
28	تمهيد
29	المبحث الأول: الإطار المنهجي والتمهيدي للدراسة
29	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
33	المطلب الثاني: الإجراءات الميدانية
35	المطلب الثالث: الاساليب الاحصائية المستخدمة
36	المبحث الثاني: عرض البيانات الاولية للدراسة
36	المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان
37	المطلب الثاني: عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الوصفية
39	المطلب الثالث: عرض تحليلي لمتغيرات الدراسة
47	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة
47	المطلب الأول: اختبار اثر ادارة المواهب على الابداع
50	المطلب الثاني: اختبار اثر ادارة المواهب في تحقيق الجودة
53	المطلب الثالث: اختبار اثر ادارة المواهب على التكلفة
56	المطلب الرابع: اختبار اثر ادارة المواهب على الميزة التنافسية
59	خلاصة الفصل الثاني
61	خاتمة
62	قائمة المراجع
69	الملاحق
-	فهرس المحتويات

الملخص:

تناولت هذه الدراسة آلية تأثير إدارة المواهب على الميزة التنافسية بمؤسسة كوندور، حيث تم تحليل العلاقة بين إدارة المواهب بأبعادها : الاستقطاب، الاختيار، التطوير، الاحتفاظ، والميزة التنافسية بأبعادها: تخفيض التكلفة، الجودة، الإبداع، في مؤسسة الاقتصادية كوندور بولاية برج بوعرييج. ومن أجل ذلك تم الاعتماد على المنهج وصفي تحليلي ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبيان لجمع البيانات من أفراد عينة مكون من (60) مفردة ، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل بيانات الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى كل من إدارة المواهب والميزة التنافسية جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، وأن لإدارة المواهب أثر إيجابي في تعزيز الميزة التنافسية بمؤسسة كوندور .

الكلمات المفتاحية: المواهب، إدارة المواهب، التنافسية، الميزة التنافسية.

Abstract:

This study examined the mechanism of the impact of talent management on the competitive advantage at Condor, where the relationship between talent management with its dimensions: attraction, selection, development, retention, and competitive advantage with its dimensions: cost reduction, quality, creativity, was analyzed in the Economic Condor in the state of Bordj Bou Arreridj.

For this purpose, the descriptive and analytical approach was relied upon, and to achieve the objectives of the study, a questionnaire was developed to collect data from a sample of (60) individuals. The statistical package for social sciences, SPSS, was used to analyze the questionnaire data as a data collection tool, based on a set of statistical methods. .

The study found several results, the most important of which is that the level of both talent management and competitive advantage was high according to the study scale, and that talent management has a positive impact on enhancing the competitive advantage at Condor Corporation.

Keywords :talents, talent management, competitiveness, competitive advantage.