



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم الاقتصادية

الميدان : علوم إقتصادية، علوم تجارية و علوم التسيير

الشعبة : علوم إقتصادية،

التخصص : اقتصاديات عمل

بغنوان :

دور تسيير المواهب و المبدعين في تحقيق القدرة التنافسية دراسة
ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس-تيارت-
2023-2022

إشراف الدكتور:

- ميدون سيساني

إعداد الطالب :

- عراب سعيد سفيان

الصفة	الدرجة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	استاذة محاضر -أ	حري المخطارية
مشرفا ومقررا	استاذ محاضر -أ	ميدون سيساني
مناقشا	استاذة محاضر -أ	بلخضر ناصيرة

السنة الجامعية: 2022-2023

اهداء

اهدي هذا العمل المتواضع إلى والدي الكريمين إلى أبي
العزیز و الغالي الذي سهر على تعليمي و إلى أمي بحر
العطاء اللامتناهي أطال الله في عمركما.

إلى إخوتي حفضهم الله

الى العائلة و الاصدقاء الكرام

الى كل طلبة والذين التقيت بهم في الجامعة

إلى كل من هو أهل للتقدير و الاحترام و الإهداء

الشكر

بعد شكر المولى عز وجل والثناء على نعمه كلها، أتوجه

بالشكر الجزيل

والتقدير الكبير والعرفان الجميل إلى:

أستاذي الكريم الأستاذ ميدون سيساني على تفضله

الإشراف على هذا البحث، وعلى على توجيهاته وإرشاداته

كل أعضاء لجنة المناقشة، الذين سأنال شرف مناقشتهم

لبحثي هذا

و إلى كل من ساهم في هذا البحث من قريبٍ أو بعيد.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	إهداء
II	شكر
III	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول و الأشكال
أ-ز	مقدمة
35-1	الفصل الأول : اطار نظري حول دور تسيير المواهب البشرية و المبدعين في تحقيق قدرة تنافسية
01	تمهيد
02	المبحث الأول : تسيير المواهب البشرية و المبدعين مفاهيم اساسية
02	المطلب الأول : مفهوم تسيير المواهب البشرية والمبدعين
07	المطلب الثاني : أهمية و أهداف تسيير المواهب البشرية و المبدعين
09	المطلب الثالث : مراحل ظهور إدارة المواهب و العوامل المساعدة في نشوء إدارة لمواهب
13	المبحث الثاني : اساسيات والفوائد في تسيير المواهب و العوامل المؤثرة
13	المطلب الأول : مبادئ و اساليب حول تسيير المواهب البشرية
15	المطلب الثاني : استراتيجيات تسيير المواهب و المبدعين
19	المطلب الثالث : فوائد تسيير المواهب و العوامل المؤثرة فيها
22	المبحث الثالث : مفاهيم اساسية حول القدرة التنافسية
22	المطلب الأول : مفهوم القدرة التنافسية
25	المطلب الثاني : ابعاد و خصائص الميزة التنافسية و محدداتها
31	المطلب الثالث : إدارة المواهب البشرية والميزة التنافسية
35	خلاصة الفصل
77-37	الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمؤسسة الاتصالات الجزائر موبيليس - تيارت -
37	تمهيد
38	المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - تيارت -
38	المطلب الأول : التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - تيارت -

39	المطلب الثاني : التزامات وأهداف مؤسسة موبيليس - تيارت-
40	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - تيارت-
44	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للبحث
44	المطلب الأول : منهج البحث
44	المطلب الثاني : مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية
46	المطلب الثالث : مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة
62	المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات
62	المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة وتحليلها
72	المطلب الثاني: اختبار وتفسير الفرضيات
77	خلاصة الفصل
79-78	الخاتمة
83-80	قائمة المراجع
84	الملاحق
91	الملخص

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
10	مراحل التي مرت بها المؤسسة في ادارة المواهب	1
45	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	2
48	نتائج معاملات الثبات والصدق	3
50	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد استقطاب المواهب.	4
51	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد تنمية المواهب.	5
53	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الاحتفاظ بالمواهب.	6
54	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التكلفة.	7
56	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الجودة.	8
58	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد المرونة.	9
59	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التسليم.	10
61	معاملات الالتواء والتقلطح لمتغيرات الدراسة	11
62	مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد	12
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور إدارة المواهب	13
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الميزة التنافسية	14
70	مصفوفة الارتباط بين إدارة المواهب والميزة التنافسية	15
72	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	16
73	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس-تيارت-	17
74	اختبار أثر استقطاب المواهب في تحقيق ميزة تنافسية من خلال الانحدار الخطي البسيط	18
75	اختبار أثر تنمية المواهب في تحقيق ميزة تنافسية من خلال الانحدار الخطي البسيط	19
77	اختبار أثر الاحتفاظ بالمواهب في تحقيق ميزة تنافسية من خلال الانحدار الخطي	20

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ج	النموذج الافتراضي للدراسة	1
09	التغيرات و التحولات التي مرت بها المنظمات	2
11	تطور إدارة الموارد البشرية	3
30	دورة حياة الميزة التنافسية	4
41	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس -تيارت-	5

مقدمة:

نظراً للتطوير المستمر للنظام الاقتصادي العالمي ، أصبح التميز والنجاح الهدفين الرئيسيين للمنظمة التكنولوجية الحديثة التي تمكنها من الاستمرار والتطور والتقدم والقدرة على المنافسة في النظام الاقتصادي العالمي التغيير والتطوير المستمر ، بناءً على ذلك ، أصبح استثمار الموارد البشرية جزءاً مهماً من استراتيجية الشركة يمكن أن تكون الشركات قادرة على المنافسة.

ضرورة الصمود في وجه المنافسة التي تواجهها المؤسسات تتطلب اهتماماً كبيراً بالموهبة والموهبة في القرن العشرين. الإبداع والموهوب والمبدع ، لأن الثروة الحقيقية في الاقتصاد الآن هي الموارد البشرية استثمار الأموال في الأفراد له تأثير إيجابي على التنمية الشاملة وزيادة الدخل القومي. بدأت إدارة المواهب كمفهوم جديد في الظهور في إدارة الأعمال لأنها منهجية وطريقة وتقنية جديدة لتفعيل الدور الموهبة والتركيز عليها في العمليات التشغيلية والتغيير التنظيمي ، يتعدى دورها اختيار القادة والمديرين يعمل المدراء التنفيذيون الموهوبون من جميع مناحي الحياة على تحسين جودة الأداء ويسعون جاهدين لاستخدام مواهبهم لخلق المزايا القدرة التنافسية والإنجاز العالي في إدارة الأعمال.

يمكن أن يؤدي قياس العلاقة بين إدارة المواهب والقدرة التنافسية إلى إظهار القدرة والكفاءة والتميز بشكل أفضل يجب أن يميز الإبداع بين الموارد البشرية والموارد الأخرى في المنظمة لتحقيق الأهداف و الإستراتيجية التنافسية التنظيمية تعتبر إدارة المواهب أحد العناصر الأساسية لخلق قدرة تنافسية يتطلب اكتساب ميزة تنافسية التطوير المستمر والتغيير داخل المنظمة استجابة للتغيرات في البيئة العالمية الثقافة والقانون والتكنولوجيا ، تتطلب العملية بالضرورة موظفين مؤهلين يتمتعون بالإبداع والمرونة لمواكبة العصر هذه التغييرات والتكيف معها لتحقيق الفعالية التنظيمية.

وعليه وبناءاً على ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

الإشكالية:

الاسئلة الرئيسية:

كيف تؤثر إدارة المواهب على القدرة التنافسية لشركة الاتصالات الجزائرية موبيليس-تيارت-؟
وتندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية أهمها:

الاسئلة الفرعية:

1. ما هو مستوى تطبيق إدارة المواهب بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس -تيارت-؟
2. ما هو مستوى القدرة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس-تيارت-؟
3. ما هو تأثير كل جانب من جوانب إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس-تيارت-؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية إدارة المواهب في عالم الاعمال لكونها ذو أهمية في مجال الموارد البشرية حيث يمكن سردها في عدة نقاط على النحو التالي:

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

أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى تطبيق إدارة المواهب بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - تيارت-
- التعرف على مستوى القدرة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - تيارت-
- التعرف على أثر كل بعد من أبعاد إدارة المواهب في تحقيق قدرة تنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس_تيارت-

فرضيات الدراسة:

-الفرضيات الرئيسية:

ف1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها المختلفة في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - تيارت- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

وتدرج تحت هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية نوجزها كالآتي:

- الفرضيات الفرعية:

ف1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب المواهب في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس-تيارت- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

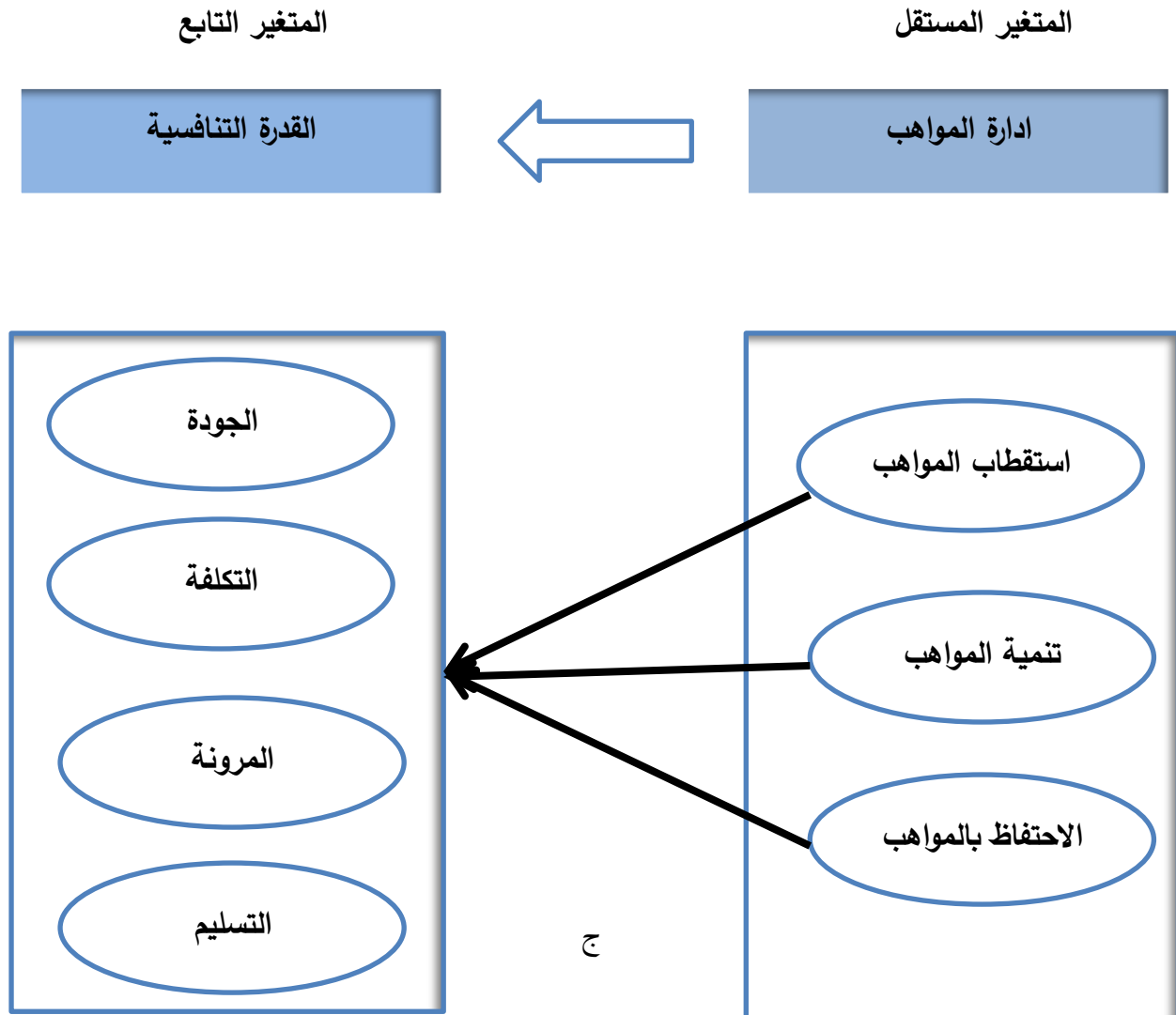
ف2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية المواهب في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس-تيارت- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

ف3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ المواهب في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف موبيليس-تيارت- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

نموذج الدراسة:

يمكن التعرف على النموذج الافتراضي للدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01) : النموذج الافتراضي للدراسة



حدود الدراسة :

- **الحدود المكانية:** تم إجراء هذا البحث في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف موبيليس-تيارت-
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء هذا البحث ميدانيا في الفصل الثاني للسنة الجامعية 2022_2023
- **الحدود الموضوعية:** اقتصر هذا البحث على دراسة العلاقة بين إدارة المواهب والقدرة التنافسية.
- **الحدود البشرية:** اقتصر البحث على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس-تيارت-

منهج الدراسة:

لإثبات صحة الفرضيات المتبناة أو عدمها و الإجابة على الإشكالية المطروحة سنعمد أساسا على **المنهج الوصفي التحليلي**، أما في الجانب **التطبيقي** فسنقوم بإجراء دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس بهدف معرفة اثر إدارة المواهب في تحقيق قدرة تنافسية للعاملين فيها، بالإضافة إلى تحليل علاقة الارتباط والتأثير ما بين إدارة المواهب و القدرة التنافسية.

أسباب اختيار موضوع الدراسة:

تم اختيار الموضوع انطلاقا من الاعتبارات التالية:

- القيمة العلمية للموضوع.
- محدودية الدراسات المتعلقة بإدارة المواهب على مستوى الكلية.
- متابعة ما توصل له الباحثون حول موضوع إدارة المواهب و ما له من أهمية من خلال توضيح العلاقة بين إدارة المواهب و القدرة التنافسية.

الأسباب الذاتية :

- ارتباط موضوع الدراسة بالتخصص.
- الرغبة الشخصية في اخذ فكرة عن إدارة المواهب و القدرة التنافسية في المؤسسة عينة البحث .

صعوبات الدراسة:

- نقص في المعلومات و المراجع
- صعوبة التنسيق مع مؤسسة الاتصال للهاتف النقال موبيليس -تيارت-

الدراسات السابقة:

الدراسات المتعلقة بإدارة المواهب:

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

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى اثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانته لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (300) عضو.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب ف الجامعات الأردنية جاء بدرجة متوسطة.
- أما مستوى الانتماء التنظيمي فقد جاء متوسطا بشكل عام.
- وجود اثر مهم و ارتباط طردي ايجابي لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الانتماء التنظيمي.

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

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- ترتبط إدارة الميز بالمحافظة على الموهبة بعلاقة ارتباط تفوق ارتباطها بباقي أبعاد إدارة الموهبة و هو توجه سليم يحافظ على تميز الشركتين
- إن الشركتين تتباين في إدراكهما لإدارة الموهبة ففي الوقت الذي تفكر فيه الشركة العامة للصناعات الكهربائية بالمحافظة على الموهبة لما يترتب على ذلك من تقليص كلف التوظيف و

التدريب و التقليل دوران العمل ،فان شركة الصناعات الجلدية تفكر في جذب الموهبة منطلقة من حاجتها فقط للمواهب في تحقيق التميز .

زياد فيصل هلام العزم ،إدارة المواهب ي القرن الحادي و العشرين :النظرية و التطبيق هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم إدارة المواهب كأحد المواضيع الجديدة التي طرقت إدارة الموارد البشرية و مختلف أنشطتها خصوصا في العصر الحديث ، كذلك التركيز على الأثر الذي تلحقه في المنظمات والشركات التي تتبنى هذا النهج و تأثيرها في ثقافتها بالإضافة إلى التعرف على أهم استراتيجيات إدارة المواهب وكيفية التعامل معها نظرا لما لها من ميزة تنافسية لأثرها المباشر على مستويات الأداء .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

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

الدراسات المتعلقة باقدرة التنافسية :

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

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

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

- على حسب كثافة الابتكارات التسويقية و تنوعها و التحسينات الدائمة تكون المحافظة على الميزة التنافسية، و هذا ما ينعكس على مكانة المؤسسة و تحقيقها للأرباح نتيجة الاتساع في تشكيلة منتجاتها و أسواقها.
- أظهرت النتائج أن التسويق الابتكاري في مؤسسة الدراسة موجودة لكن بمستوى متوسط، حيث كان متوسط الابتكار في النشاط التسويقي، وهذا يفسره أيضا عناصره التي أظهرت تباينا في نسب تواجدها في المؤسسة.

الدراسات المتعلقة بإدارة المواهب و القدرة التنافسية:

غني دحام تناي الزبيدي ،حسين وليد حسين ، استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي ،جامعة بغداد حاول هذا البحث تسليط الضوء على دور إدارة الموهبة في تعزيز الميزة التنافسية للكليات ،إذ تشكل إدارة الموهبة الاتجاه الحديث لإدارة الموارد البشرية و المصدر الرئيس لتزويد المنظمات بالعاملين ذوي المهارات العالية و الأداء المتميز .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباط و تأثير معنوي لإدارة الموهبة في تعزيز الميزة التنافسية للكليات.
- إدارة الموهبة تعد المصادر الأكثر أهمية لبناء و تعزيز الميزة التنافسية للكليات في ظل البيئة التي تعمل فيها ،الأمر الذي يستلزم منها زيادة الاهتمام بتطبيق أنشطة إدارة الموهبة من خلال الاطلاع على تجارب الدول المتقدمة والاستفادة منها بأفضل شكل ممكن.
- لقد أكدت نتائج التحليل بان المبحوثة تهتم باستقطاب الموهبة النادرة للعمل داخلها و ذلك لما لها من تأثير كبير في قدرتها على تحقيق أهدافها و بالتالي النجاح و الاستمرار في العمل.

هيكل الدراسة:

من أجل دراسة هذا الموضوع وبغرض الإجابة على إشكالية البحث واختبار الفرضيات ومحاولة الإحاطة بجميع جوانب الموضوع، سنقسم البحث إلى فصلين،فصل نظري و فصل تطبيقي حيث أنه سيتم تقسيم الفصل الأول الذي جاء تحت عنوان الإطار النظري لإدارة المواهب في تحقيق القدرة التنافسية الى ثلاث مباحث ،تسيير المواهب البشرية والمبدعين مفاهيم اساسية و اساسيات والفوائد في تسيير المواهب و العوامل المؤثرة و مفاهيم اساسية حول القدرة التنافسية.

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

الفصل الأول

الإطار النظري حول دور

تسيير المواهب والمبدعين

لتحقيق قدرة تنافسية

تمهيد:

أبرز ما أحدثته التغيرات والاتجاهات العالمية في مفاهيم الإدارة الحديثة هو الاهتمام بالموارد البشرية لأنه المصدر الرئيسي للمؤسسة ، مصدر الطاقة الفكرية والمعرفة ، رأس المال غير المادي هو الثروة الحقيقية للمؤسسة النجاح المؤسسي ، دخول أسواق جديدة ، التقدم نحو المنافسة والمنافسة والشركة التي تملكها يمكن للقوى العاملة الموهوبة والناجحة أن تتمتع بسمعة طيبة في مجالها كلما تحركنا نحو اقتصاد قائم على المعرفة تزايد قيمة الموهبة حيث تصبح أهم مصدر للتنافسية والاستدامة في البيئة الأعمال المعاصرة ودورها الحيوي في تعظيم القيمة المضافة للقيادة والتميز في المؤسسات وتطويرها استمرار نجاحها وتطورها المستقبلي

و في هذا السياق يتناول هذا الفصل الإطار النظري لتسيير المواهب و المبدعين في تحقيق القدرة التنافسية في المباحث الثلاثة التالية:

- المبحث الأول: تسيير المواهب البشرية والمبدعين مفاهيم اساسية
- المبحث الثاني: اساسيات والفوائد في تسيير المواهب و العوامل المؤثرة
- المبحث الثالث: مفاهيم اساسية حول القدرة التنافسية

المبحث الاول: تسيير المواهب البشرية والمبدعين مفاهيم اساسية

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

المطلب الاول: مفهوم تسيير المواهب البشرية و المبدعين

تعد إدارة المواهب إحدى الموضوعات الحديثة التي حازت على اهتمام العديد من الباحثين سواء في المجال النظري أو التطبيقي و لها تأثير كبير على قدرة المنظمة في اكتساب و تطوير و الاحتفاظ بالمواهب النادرة التي تعد عاملاً مهماً من العوامل من عوامل نجاحها و بالتالي يمكن أن ينعكس ذلك في أدائها و تميزها في ظل البيئة التنافسية التي تعمل ضمنها و يمكن القول أن أداءة تفوق المنظمات يصبح مرهون بأداء إدارة المواهب، حيث تعددت تعريفات هذه الأخيرة و يعود هذا التعدد إلى اختلافات المنطلقات و الزوايا التي نظر الباحثون إليها من خالها و فيما يلي عرض لبعض هذه التعريفات حسبما وردت في الأدبيات الإدارية.¹

المواهب لغة: هناك تباين و اتجاهات مختلفة في تحديد مفهوم المواهب فالمواهب كمصطلح أخذت من الفعل (وهب) كما وردت في معاجم اللغة العربية أي أعطى شيئاً مجاناً أما في لسان العرب فتشير إلى " وهب ، يهب ، وهوب " و في ' القاموس المحيط ' المواهب تعني العطية و من الناحية اللغوية تتفق المعاجم العربية الانكليزية على إن المواهب تعني قدرة استثنائية.²

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

² غني دحام ، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة المارد البشرية ، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ،عمان ،2014،ص5.

المواهب اصطالحا : المواهب فهي قدرة متميزة و ذاتية ، ولكنها تتميز بالخصوصية،و المواهب تختلف عن الهواية فالمواهب توجد لدى الفرد منذ نشأته لكنها تتبلور عن طريق التدريب و التزويد بالمعرفة ، و تلعب المواهب دور ايجابيا في حياة الانسان فهي تساعد على تحقيق ذاته.¹

وتعرف أيضا على أنها : سمات معقدة تؤهل الفرد للإنجاز المرتفع في بعض المهارات و الوظائف ،و الموهوب هو فرد الذي يملك استعدادا فطريا و تصقله البيئة الملائمة ،لذا تظهر الموهبة في الغالب في مجال محدد مثل الموسيقى أو الشعر أو الرسم ...و غيرها.²

وحسب (كارتر) الموهبة هي: قدرة يمتلكها الفرد ويحصل فيها على درجة مرتفعة ومتكررة بواسطة الإنجاز بشكل واضح.³

اولا: تصنيفات الموهبة

الأفراد الموهوبين بطريقة موسعة وهي كالتالي (Tanenbaum) قسم:⁴

1.المواهب النادرة:

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

2.المواهب الفائضة:

¹ حاتم خيضر العبيدي، إيالف مطلق حميد التميمي، تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الإستراتيجية دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 111، 2017، ص99.

² نخبة من الخبراء المختصين، إدارة الموهبة و الإبداع ، دار التعلم الجامعي ،الإسكندرية ،2014، ص33.

³ بوقرة رابح، بن سالم أمال، دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية للمؤسسة وتطويرها-دراسة حالة مصحة سيدي ثامر ببوسعادة. مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 08، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2012، ص 28.

⁴ مصطفى يوسف كافي، إدارة الموهبة في منظمات الأعمال العصرية. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2016، ص 54.

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

3. المواهب النسبية:

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

4. المواهب الشاذة:

وهم الافراد الذي لا يقيمهم المجتمع بشكل خاص او حتي يعتبر بعضهم افرادا يفتقدون للقيم ،مع ان ادئهم على الكثير من المهارات يعد نوعا من النجاح او التفوق ومثال على ذلك القراءة السريعة.

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

1. المواهب القيادية:

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

2. المواهب الأساسية:

- الأفراد ضمن هذا النوع يكونون في منافسة قوية ويمكن اعتبار هذا النوع من المواهب مهمة جدا للمؤسسة، نظرا لما يتمتع به من قدرات وما يمتلكه الأفراد من رؤية وتصور للمستقبل.

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

- الأفراد في هذا النوع يكون لديهم القدرة على تحمل المسؤولية من المستوى الأول في مدة زمنية لا تتجاوز ثلاث سنوات.

بالإضافة إلى:¹

- أن بعض الأدوار يجب أن تتضمن الأفراد المتخصصين وقادة الفكر أو الأفراد ذوي مكانة (ندرة)المهارات.
- لمواهب الأساسية عادة تمثل نسبة (2-5 %) من الأفراد الذين ينتشرون في التسلسل الهرمي للتصنيف.

3.المواهب الجوهرية:

الأشخاص الذين ينجزون الأعمال الأساسية.

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

4.المواهب الداعمة:وتضم:

- الأنشطة التي تنفذ من خلال دعم المواهب الداعمة للأعمال غير الأساسية.
- كثيرا ما تكون هذه الأنشطة على سبيل المثال الأنشطة الإدارية التي تصلح للأتمتة.

ثانيا: مفهوم تسيير و ادارة المواهب:

وقد عرفت إدارة الموهبة على أنها عبارة عن مدخل للتطوير التنظيمي يستهدف تحقيق التنمية الشاملة للموارد البشرية داخل المنظمات، و العمل على ضمان استقطاب أفضل الموارد البشرية و التي تمتلك قدرات ومهارات ومعارف و مواهب متميزة للعمل داخل المنظمات.²

يمكن تصنيف مختلف التعاريف الخاصة بإدارة المواهب حسب الاقتراح الذي قدمه

¹ مصطفى يوسف الكافي، مرجع سابق، ص.ص (96-97).

² برني لطيفة ، ياسمين مستورة، التمكين كأسلوب لإدارة المواهب في المنظمة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية و إدارة الأعمال، جامعة بسكرة ، العدد 2018،70،ص211.

1. إدارة المواهب من وجهة نظر عملية : تقترح أن تتضمن إدارة المواهب جميع العمليات اللازمة لتحسين (التطور) الأفراد في المؤسسة كما تعتقد ان النجاح المستقبلي للمؤسسة يقوم على امتلاك الموهبة الصحيحة.

2. إدارة المواهب من وجهة نظر ثقافية : و التي تعتقد بأن المواهب هي فكر يتضمن الاعتقاد و الإيمان بضرورة و جود الموهبة لتحقيق النجاح، و يمكننا أن نلمس ذلك من خلال اهتمام المؤسسة بتطوير مواهب الموظفين وكذلك عندما يصبح تقدير الأفراد و مساعدتهم على اكتشاف و تطوير مواهبهم جزء من العمل الروتيني للمؤسسة.

3. إدارة المواهب من وجهة نظر تنافسية : و التي تركز على أن إدارة المواهب تتضمن كيفية تعرف المؤسسة على الموهوبين و التعرف على رغباتهم و تلبيتها، لأنها أن لم تفعل ستتولى المؤسسات المنافسة القيام بذلك.

4. إدارة المواهب من وجهة نظر تطويرية: والتي تقترح أن تتمحور إدارة المواهب حول تسريع المسارات التطويرية للمواهب، تطبيق نفس عمليات التطوير لكل الأفراد في المؤسسة و لكن تسريعها بالنسبة للطاقات العليا ، من هنا جاء التركيز على الطاقات العليا و المواهب بسرعة اكبر من الفئات الأخرى. الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية و إدارة المواهب البشرية:

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

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

1 مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص67

المطلب الثاني: أهمية و أهداف تسيير المواهب البشرية و المبدعين أولاً: أهمية إدارة المواهب

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

- الحلقات الجديدة لنمو الأعمال غالباً ما تتطلب أنواع مختلفة من المواهب.
- إن عملية تغيير و تنوع قوة العمل ذات المجاميع منخفضة العمالة متعددة المهارة يتطلب إدارة فاعلة في ضغط مواهبها نحو أهداف محددة.
- الظروف الاقتصادية الأكثر تعقيداً و التي تتطلب المواهب الاستثنائية و إدارة الموهبة.
- ظهور شركات كبرى جديدة و التي تقوم بجذب المواهب من المنظمات الموجودة حالياً.
- الاهتمام العالمي بالقيادة يتطلب مديريين موهوبين و ذو كفاءات يتميزون بقابليتهم الإدارية العالية التي تتناسب مع مستجدات الألفية الثالثة.

كما نجد أهمية إدارة المواهب تتضح من خلال المنافع التي تمنحها لمنظمات الأعمال¹:

- زيادة الإنتاجية .
 - الاختيار المناسب للعاملين للعمل في المنظمات.
 - العمل على تحسين صورة و سمعة المنظمة و علامتها التجارية.
- و أشار كل من Haskinks and Shaffer على أهمية إدارة المواهب تكمن في الآتي :²

- التركيز على المناصب و المراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الإستراتيجية.
- تحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة استكشاف الطاقات الكامنة.
- تكوين مواهب لكل مستوى تنظيمي في المؤسسة.
- تقادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة.
- المحافظة على المواهب و ضمان مساهمتها الايجابية لخدمة المؤسسة.
- ضمان تدفق المواهب عبر أنابيب القيادة.

يمكن تلخيص أهمية إدارة الموهبة بالآتي:¹

1حامد كاظم متعب ،ستار كاظم حاجم، دور أبعاد إدارة الموهبة في دعم الإبداع في المنظمات التعليمية ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 05 العدد، 8، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة القادسية،سنة 2013 ،ص856.

2محمد سعيد الحميدي، الهادي خولجلي الطيب ، الاستثمار في التدريب و ادارة المواهب ،كلية الشرطة ،معهد تدريب الضباط،ص2.

- تعد إدارة الموهبة واحدة من أهم الموضوعات التي تهتم بها المنظمة في تعاملاتها مع الموارد البشرية و تؤثر على التزام و ولاء العاملين.
- تعد واحدة من أهم مصادر الميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة.
- تساعد المنظمة في تحقيق العديد من الأهداف الإستراتيجية و الاقتصادية التي تسعى لتحقيقها.
- تعد من أهم عوامل النجاح الحرجة التي تؤثر على نجاح و نمو المنظمة و قدرتها على البقاء و الاستمرار في العمل.

ثانياً: أهداف إدارة المواهب

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال تبني إدارة المواهب، إذ وضح بان إدارة المواهب لديها غاية و هدف ، تتجلى غايتها في خلق نسبة مئوية معينة من الأفراد الذين (Guillory) يتمتعون بإمكانية عالية لتشغل الوظائف الأعلى مستوى، إما هدفها فيركز على خلق بيئة ثقافية دائمية تساعد الأفراد أن إدارة المواهب تهدف إلى (Jones) ذوي المهارات العالية على النمو و التعلم و التطور بشكل مستمر². و يبين بناء ثقافة تساعد على توليد الالتزام و بناء المقدرات والكفاءات الضرورية لامتلاك المواهب المتكاملة، وذلك باستخدام عملية التوزيع و التطوير التي تتواءم مع أهداف المنظمات³.

و حدد اخرون (Cannon & Mcgee) اهداف ادارة المواهب كالاتي⁴:

- إعداد الإستراتيجية المطلوبة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين اللازمة لتلبية متطلبات خطة العمل الحالية و المستقبلية.
 - وضع الإجراءات اللازمة لقياس المقدارت المطلوبة و المتوفرة.
 - خلق مدى من العمليات و الأدوات اللازمة للتطوير التي تعتمد على الاحتياجات الفردية للعاملين.
 - تأسيس المداخل المناسبة للتعامل مع العاملين الذين لا تتلائم قدرتهم مع متطلبات المنظمة.
- كذلك اشار (Ntonga) الى ثلاثة اهداف اساسية ترغب جميع المنظمات في تحقيقها هي:

¹ غني دحام تناي الزبيدي، حسين و وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص32 .

² Guillory, William A.(2006) The Age of Human Potential , Innovations International, Salt Lake Talent Management City, p2.

³ غني دحام تناي الزبيدي، حسين و وليد حسين، استخدام إدارة الموهبة لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي، مجلة كلية التراث الجامعية بغداد، العدد13، ص92.

⁴ عالية جواد محمد علي، تأثير إدارة الموهبة في تحقيق النجاح المنظمي بحث ميداني في الشركة العامة لمنتجات الألبان في بغداد، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 072 ، المجلد 82 ، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، سنة 2018، ص2013.

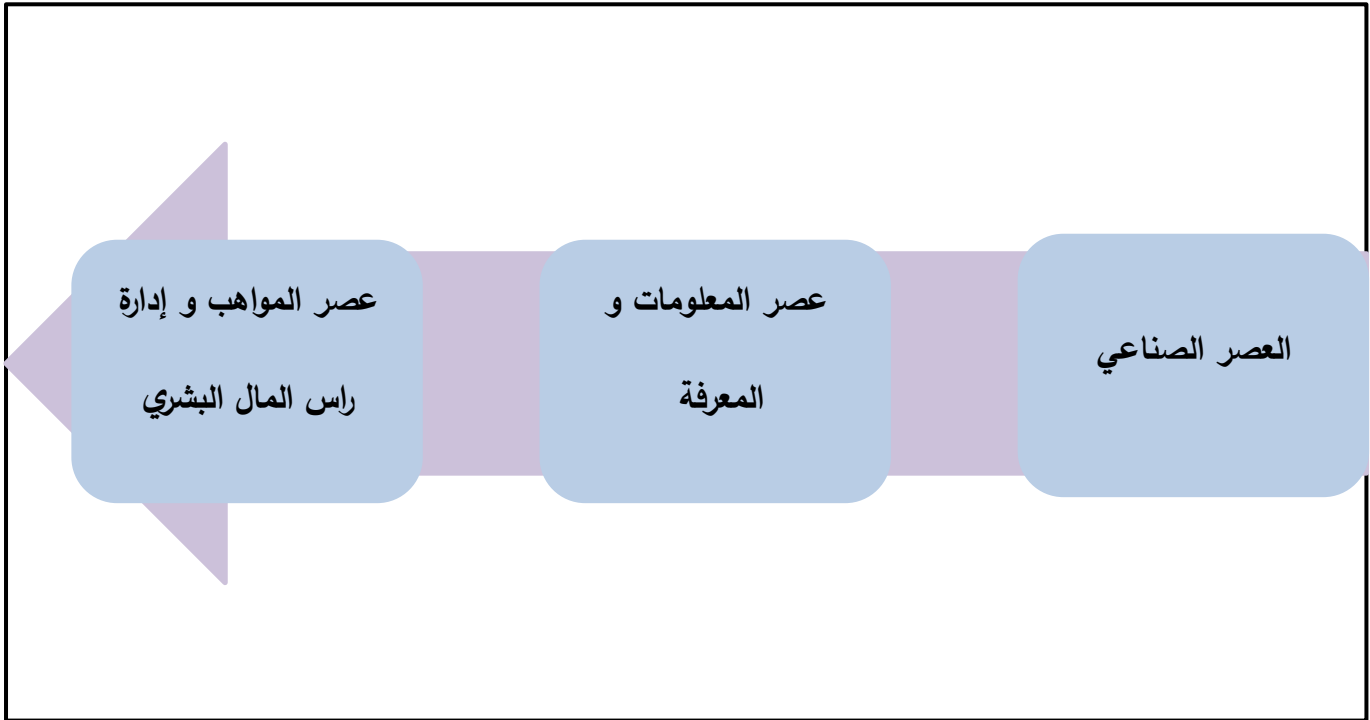
- استقطاب و اختيار الأشخاص الموهوبين ذوي الأداء المتميز للعمل داخل المنظمة .
- تحديد الأفراد ذوي المؤهلات العالية و تطويرهم و وضعهم في المواقع الرئيسية للمنظمة.
- إعداد برامج التعلم و التدريب و المكافأة بناء على أدائهم الفعلي.
- و بالتالي يمكن تحديد الأهداف التي تسعى إدارة المواهب إلي تحقيقها بالاتي¹:
- تحديد برامج التدريب و التطوير اللازمة لتنمية مهارات و مقدرات المواهب.
- تحديد أساليب الحفاظ على المواهب النادرة داخل المنظمة.
- تقديم الدعم الكافي لتنفيذ إستراتيجية المنظمة.

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

أولاً: مراحل ظهور إدارة المواهب

أشار David Forman إلى التغيرات وتحولات شهدتها المؤسسات وتشهدها حالياً تخلص إلى أن الاقتصاد خلال المائة العام الماضي قد مر بثلاث مراحل مختلفة، وأن كل مرحلة نظام معين للإدارة العاملين فيها، كما يوضحه الشكل التالي:

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



المصدر : خضير كاضم محمود ،روان منير الشيخ ،إدارة المواهب و الكفاءات البشرية ،زمزم ناشرون و موزعون ،عمان ، 5103 ص19

1 . غني دحا متناي الزبيدي، حسين و ليد حسين عباس، مرجع سابق، ص32

حيث يتضح من الشكل السابق أن المؤسسة مرت بثلاث مراحل أساسية¹:

الجدول رقم (01): مراحل التي مرت بها المؤسسة في ادارة المواهب

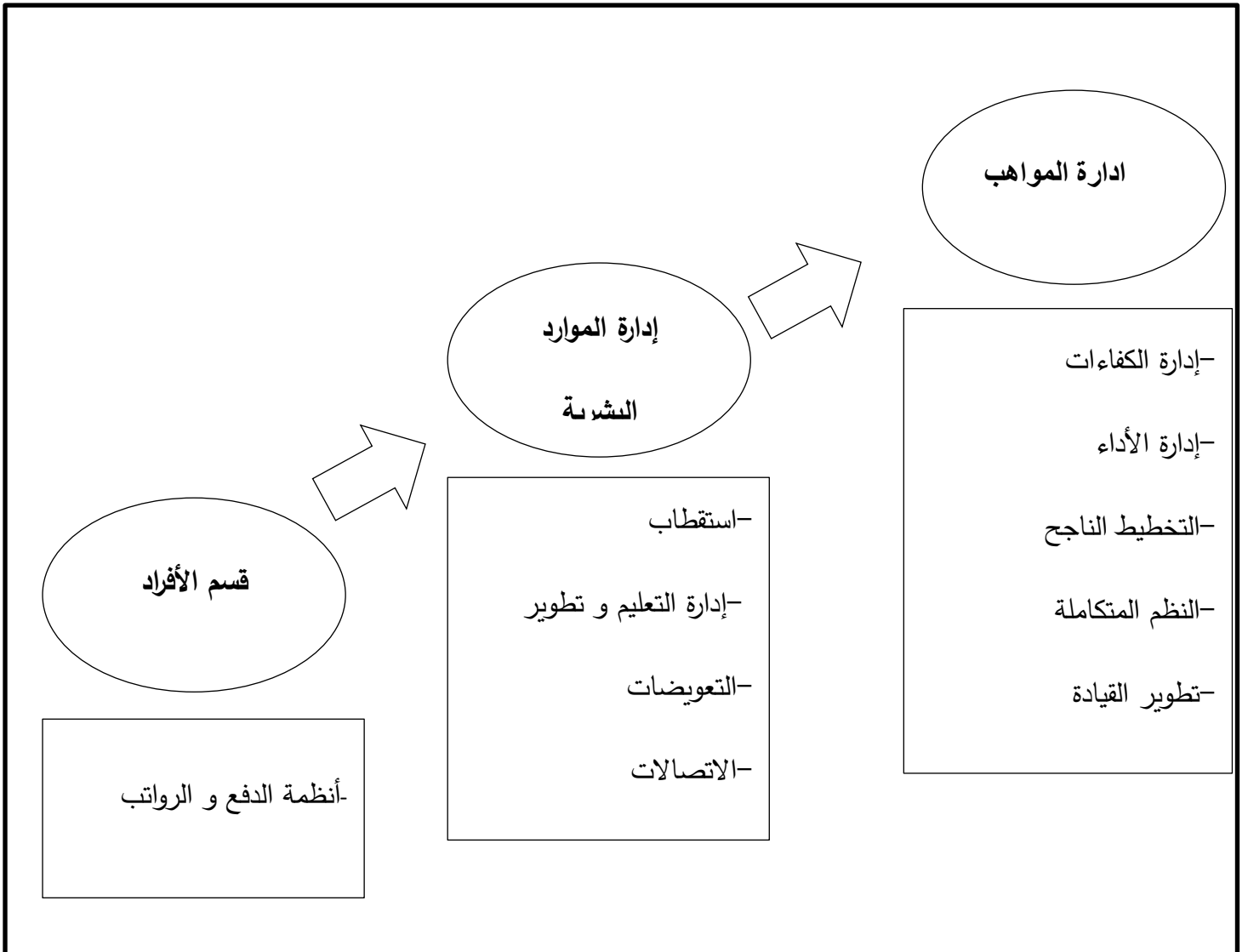
<p>حيث كان يتوجه التركيز الاقتصادي نحو التصنيع و الإنتاج و كان يتم اتخاذ القرارات من خلال عدد قليل من الأشخاص و كان التحكم بالعاملين و إصدار الأوامر لهم أمرا لا مفر منه و لقد تم اعتبار العاملين على أنهم تكلفة يجب التحكم بها و تخفيضها.</p>	<p>1.العصر الصناعي Industrial Age:</p>
<p>فقد تطور مع تحول الاقتصاد نحو قطاع الخدمات و ازدهار تكنولوجيا المعلومات ،فقد تم هنا دفع عملية اتخاذالقرارات إلى المستويات الإدارية الأدنى في المنظمة و كان ينظر للعاملين على أنهم مصدر محتمل لزيادة أصول المنظمة.</p>	<p>2.عصر المعرفة و المعلوماتية Knowledge Age:</p>
<p>حيث يتم تعريف نجاح المنظمة من خلال قدرتها على التأقلم مع التغيير و تشجيع استقطاب المواهب و بالتالي زيادة ميزتها التنافسية ،و في هذا العصر فان المواهب الصحيحة -و ليس كافة العاملين - تشكل قيم و أصول و ممتلكات للمنظمة.</p>	<p>3.عصر إدارة المواهب و الرأس المال البشري Talent Age:</p>

المصدر: سعد علي حمود العنزي، دور إدارة الموهبة القيادية في عملية التغيير التنظيمي، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 2016، 22، ص 22

وتجدر الإشارة هنا إلى أن أي منظمة قد تقع بين عصرين مختلفين أو قد تحتفظ بسماتها معا و ذلك تبعا لطبيعة نشاط المنظمة و مدى انفتاح البيئة الداخلية للمنظمة و انسجامها مع محيطها الخارجي، لاسيما و

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

أن العديد من المنظمات القائمة تجمع الآن بين اعتماد البنية المعرفية أو مجتمع المعرفة و التطلع نحو اعتماد اطر ادارة رأس المال البشري كخطوة متقدمة نحو الإبداع و التطور الفعال. تعكس إدارة المواهب إحدى مراحل تطور إدارة الموارد البشرية فقد أوضح Bersin أن وظيفه الموارد البشرية تطورت أو مرت بثلاثة مراحل تاريخية و التي يعرضها الشكل التالي¹:
الشكل رقم (03): تطور إدارة الموارد البشرية



المصدر: خضير كاضم محمود ، روان منير الشيخ، إدارة المواهب و الكفاءات البشرية، زمزم ناشرون و موزعون
عمان 2013 ص 19.

¹ نور خليل إبراهيم، خالد سليمان سعد، متطلبات إدارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي : دراسة ميدانية في وزارة العلوم و التكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 80 ، العدد 22 ، ص 552.

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

2. إدارة الموارد البشرية: وهي فترة امتدت من الثمانينات إلى التسعينات و أدركت فيها المنظمات بان وظيفة الموارد البشرية في الواقع أكثر أهمية و أصبحت بالتالي من وظيفة أعمال إلي شريك أعمال¹.

3. إدارة المواهب: وهي فترة بدأت منذ بدايات القرن الحادي و العشرين و لا زالت مستمرة و تتضمن عمليات و أنظمة موارد بشرية جديدة و بشكل متكامل جدا و أصبحت من شريك عمل إلي تكامل مع الأعمال².

ثانيا: العوامل المساعدة في نشوء إدارة لمواهب:

هناك العديد من العوامل التي ساعدت على نشوء و نجاح إدارة المواهب في المنظمات، و تتمحور حول عدد من العوامل التي أدت إلى زيادة الضغوط لاعتماد إدارة المواهب³:

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

هناك عدة عوامل تدعم بقوة نشوء إدارة المواهب⁴:

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

¹ محمد سعيد الحميدي، مرجع سابق، ص2.

² غني دحام ، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص39.

³ غني دحام ، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص 39.

⁴ سعد علي حمود العنزي، دور إدارة الموهبة القيادية في عملية التغيير التنظيمي، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 22، 2016، ص22 .

المبحث الثاني: اساسيات والفوائد في تسيير المواهب و العوامل المؤثرة

المطلب الاول: مبادئ و اساليب حول تسيير المواهب البشرية

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

أولاً : مبادئ إدارة المواهب:

تمثل الموهبة في إدارة المنافسة عنصراً هاماً و حاسماً في إدارة المنظمة ، و الاحتفاظ بالمواهب و استثمارها يمثل عائداً كبيراً مادياً و استراتيجياً أمام المنافسين ، و يدرك المديرون أن الموهبة المنسحبة من المنظمة نتيجة الفشل في استثمارها ، تعطي ميزة نسبية لتفوق المنافسين و من الخطأ أن يستمر اعتقاد البعض الخاطئ أن الميزة التنافسية الفعلية تكمن في نظم المعلومات أو هياكل العمل أو المعدات و الأجهزة ، و لكنها في الحقيقة تكمن في الموظفين و النجاح في إدارة المواهب. و هناك مجموعة من المبادئ الذاتية التي يجب أن يضعها المدير أمامه بصفة دائمة ، و هي التي تتعلق بإدارة المواهب و هي¹ :

- لكي تتفوق المنظمة التي تعمل فيها أو تملكها على المنافسين ، ليس أمامك إلا أن تزيد استثمارتك في الموهوبين من حيث الكم و الكيف.
 - على المدير أن يسعى لاكتشاف المواهب من الفرص الداخلية التي تتيحها ظروف العمل في الشركة، أو استقطابها من المنافسين من الفرص الخارجية.
 - يجب النظر للمواهب على أنها من احد أهم أصول المنظمة الرئيسية التي تحقق أفضل العوائد على المدى القريب و البعيد.
 - كما تحتفظ بالأشياء الثمينة في أماكن أكثر أماناً عليك أن تحتفظ بالمواهب في البيئة التي تؤمن لك حسن استثمار المواهب.
 - الموهبة شعور ينبض بالحياة ، يحتاج إلى الرعاية و النمو و التطوير الدائم ، و كذلك الوقاية و الحماية من الفيروسات الإدارية المضادة.
 - يحتاج الموهوبون لإدارتهم بنجاح إلى إدارة عليا لديها حد ادني من الموهبة.
- اشار(2010)Little الى ان المبادئ الجوهرية في نظام إدارة المواهب²:
- الارتباط و التوافق مع استراتيجيات المؤسسة .
 - تعزيز مكانة إدارة المواهب على أجندة الإدارة العليا .

¹ محمود عبد الفتاح رضوان ، إدارة المواهب في المنظمة ، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، سنة 2013 ، ص30.

² محمد سعيد الحميدي، الهادي خوجلي الطيب، مرجع سابق، ص 7.

- الاستخدام المكثف لنماذج الكفايات الوظيفية لادوار المختلفة.
- شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات الإدارية (خطوط أنابيب الكفاءات القيادية).
- الاستثمار في تطوير مكامن المواهب و ليس في جميع الشرائح الوظيفية .
- يجب التفريق بين الاستعداد الموهبي (الأداء الحالي) و الجاهزية المستقبلية.
- وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب.
- تعزيز كفاءة القائمين على نظام إدارة المواهب (قدرات، توقعات دور، ...).
- تكامل عناصر النجاح :محتوى سليم، هيكل مسؤوليات، برنامج آلي، تكامل.

ثانيا: أساليب إدارة المواهب:

يجب أن تستحوذ إدارة المواهب على ما لا يقل عن 21 % من وقت الإدارة العليا ،فهم أكثر أهمية من الوقت الذي تستهلكه الإدارة العليا في موضوعات اقل أهمية.

واهم الأساليب التي يجب أن تتبعها الإدارة العليا هي ¹ :

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

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

3.تخصيص و وظيفة الموارد البشرية لاكتشاف المواهب : يجب ألا تتوقف الموارد البشرية في المنظمة بالتعاون مع المديرين في الإدارات و القطاعات المختلفة عن البحث عن المواهب في جميع مستويات المنظمة و السعي من اجل رعايتها و الاحتفاظ بها، ومع وضع معايير لقياس مواهب الموظفين.

و اتخاذها ذاتيا لاكتشاف المواهب ، و في نفس الوقت لتقييم الأداء و المكافآت و الترقيات.

4.تدخل الإدارة العليا : يجب إن تتدخل الإدارة العليا بشكل مباشر في تعيين و تشغيل ومكافآت و نقل و ترقية وتحريك الموهوبين.

5.اكتشاف الفجوة في المواهب في الوقت المناسب : يجب أن تكون هناك خطة إستراتيجية في المنظمة تعمل على ربط إستراتيجية الشركة بنوع و طبيعة المواهب الوظيفية المتوفرة بالمنظمة .و تقدير فجوة

¹ محمود عبد الفتاح رضوان ،مرجع سابق، ص35 .

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

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

المطلب الثاني: استراتيجيات تسيير المواهب و المبدعين:

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

استقطاب المواهب:

تعتمد إستراتيجية إدارة المواهب على استقطاب أو جذب الأفراد الموهوبين الذين يمتلكون كفاءات وقدرات عالية تمكنهم من ملائمة احتياجات التوظيف الحالية والمستقبلية داخل المؤسسة، وتعرف هذه الإستراتيجية على أنها السياسات والممارسات التي من خلالها يتم تحديد الأفراد الموهوبين واختيارهم، وهي تنقسم إلى مجالين¹:

1. تخطيط المواهب

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

¹ زياد هلال العزام، إدارة المواهب في القرن الحادي والعشرين بين النظرية والتطبيق. أطروحة دكتوراه، قسم الإدارة كلية

المال والأعمال، جامعة فيصل العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، 2015 ، ص13.

2. سمعة الموارد البشرية:

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

3. تنمية المواهب:

يجب أن ترافق عملية استقطاب المواهب المزيد من التطوير في قدراتهم ومهاراتهم وإمكاناتهم ومعارفهم من خلال خطط التعليم المستمر كالدورات والمؤتمرات والندوات).¹ و حسب (Garavan and Garbery) كاريري وجارفان، فإن عملية تنمية المواهب تشمل أربع محالات واسعة وهي²:

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

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

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

¹ زياد هلال العزام، مرجع سابق، ص13.

² محمود عبد الفتاح، رضوان، إدارة المواهب في المنظمة العربية للتدريب والنشر، القاهرة - مصر ، 2013، ص ص(31-32).

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

4. الاحتفاظ بالمواهب:

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

اولا: الإستراتيجية الفعالة للاحتفاظ بالمواهب:

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

1. إشراك المواهب (Talent Engagement) :

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

¹ زياد هلال العزام، مرجع سابق، ص 14.

2. التطوير الوظيفي (career Development) :

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

3. التدريب (Training) :

إن التدريب أثناء العمل هو الأساس الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة بشكل يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعمالهم، إذ أنه يضيف مهارات وقدرات جديدة ويعدل الأفكار ويغير السلوك ويطور العادات والأساليب، كما يؤدي إلى زيادة روح الانتماء لدى المتكويين تجاه مؤسساتهم لشعورهم أنهم العنصر الأهم في تطوير إنتاجيتها.

4. ثقافة إدارة المواهب (Culture Talent Management) :

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

ثانياً: عودة المواهب إلى الوطن:

يركز هذا المجال على القضايا التي تواجه المؤسسات والموظفين عند عودة الموظفين الموهوبين من المهمات الخارجية، حيث أصبح الاغتراب أداة لا غنى عنها لجذب وتطوير واستبقاء المواهب العالمية، ويلعب الاغتراب أيضاً دوراً إستراتيجياً مهماً في إستراتيجية العمل الدولية للمؤسسة مثل الحفاظ والسيطرة على عمليات المؤسسة التابعة¹.

وتجدر الإشارة إلى أن معظم العائدين من المهمات أو التعيينات الخارجية يمتلكون معرفة ضمنية فريدة من نوعها ويمكن أن يسهل نقل المعرفة من المؤسسات التابعة إلى المقر الرئيس والعكس صحيح، ومع ذلك وعلى الرغم من أن للعائدين دوراً هاماً يمكن أن يقومون به إلا أن العديد منهم يفضل ترك العمل في المؤسسة بعد إكمال المهمة، وهذا يعد مصدر.

¹ صالح علي عبد الجراح، جما داود أبو دوله، مرجع سابق، ص 291.

المطلب الثالث: فوائد تسيير المواهب و العوامل المؤثرة فيها

اولاً: الفوائد المحققة من برنامج إدارة المواهب تتولد فوائد عديدة للمنظمات عند قيمها بتطبيق برنامج إدارة المواهب و منها¹:

- الدعم الفعال لتخطيط قوة العمل.
- زيادة إنتاجية الموظفين مع الأهداف التنظيمية.
- دعم جهود مشاركة العاملين.
- التركيز على تحقيق التميز في الخدمة العامة.
- دعم استمرارية الأعمال.
- تطوير المسار المهني و برامج إدارة العاملين.

من خلال استثمار تلك الفوائد ستزداد إنتاجية المرؤوسين ، و ستتحقق الموائمة بين الأهداف التنظيمية و ادوار المرؤوسين ، و ستتضح جهود فرق العمل ، من خلال التركيز في تحقيق التميز في الخدمة المقدمة ، و بالتالي نضمن العمل المستمر ، و تطوير برامج إدارة المرؤوسين، إن تبني منهج إدارة الموهبة من قبل المنظمات يحقق مجموعة من العوائد الملموسة على أرض الواقع، تتلخص بما يأتي²:

- 1. تحقيق مضاعف الموهبة :** و يقصد به توليد المنظمة لنتائج عظيمة من قوة عملها الحالية و يشكل هذا الموضوع حجر الأساس في الأعمال ذات الأداء العالي و تطبيقاته الأساسية يمكن إبرازها بالاتي:
- دمج و تضمين تطبيقات الأفراد و ممارساتهم مع متطلبات الأعمال.
 - تطبيق تلك الممارسات في تنفيذ ممتاز .
 - جعل السياسات واضحة و منصفة و شاملة.
 - خلق بيئة عمل تتشارك بالمعلومات.

2. توفير خزين من المواهب على درجة عالية من الجاهزية في المنظمة : مصنف على أساس القيمة

- المضافة الفعلية و المتوقعة التي يمكن إضافتها للمنظمة، في ثلاث مجموعات هي:
- حراس (Super keepers).... وهم عاملون لديهم توقعات كبيرة حول المنظمة.
- حراس (Keepers) ... وهم عاملون لديهم توقعات حول المنظمة.
- مخلص مواطن (Solid Citizen) وهم عاملون يلبون توقعات المنظمة.

¹ علاء دهام حمد، أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب دراسة تطبيقية في وزارة العلوم و التكنولوجيا جامعة بغداد ،مجلة دنانير، العدد 75 ،ص 02 .

² أحمد علي صالح، إدارة راس المال البشري مطارحات إستراتيجية في تنشيط الاستثمار و مواجهة الانهيار ،دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2015، ص 136.

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

4. العوامل المؤثرة في نجاح إدارة المواهب: لضمان نجاح غدارة الموهبة فان هناك مجموعة من العوامل الحرجة التي يجب على المنظمة أخذها بالاعتبار عند تطبيقها فيما حددت خمسة عناصر أساسية لضمان التطبيق الفعال لبرنامج إدارة المواهب¹ :

- **اعتناق فكرة الموهبة:** التي بتنظيمها تصبح إدارة الموهبة ألية الإدارة العليا و تعد إحدى الاستراتيجيات المهمة للمنظمة.
 - **خلق مقترح قيمة العامل الأفضل:** الذي بم وجبه كل عامل يمتلك إحساس بان المنظمة تزوده بالتعويض، و الفوائد، و التطوير و الفرص الكافية، لكي تحتفظ بالعاملين الموهوبين.
 - **إعادة بناء إستراتيجية الاستقطاب:** التطبيق الديناميكي و المستمر لبرنامج الاستقطاب الذي يبحث عن الأفراد الأكثر موهبة ضمن المنظمة.
 - **تطوير التماسك داخل المنظمة:** أي ضرورة تركيز كل من التدريب و التطوير على ثقافة المنظمة.
 - **تحديد و تثبيت الأفراد:** يناقش هذا العنصر تطبيق إدارة الأداء كإحدى مهام إدارة الموهبة، هو ملائم لتحديد الموهبة الموجودة فعلا ضمن المنظمة، ينمي و يطور أولئك الأفراد ذوي المهارات العالية.
- ثانيا: تحديات إدارة المواهب:**

يتفق الكثير من الباحثين على وجود تحديات تواجه إدارة المواهب و تعيق عملية تطبيقها داخل المنظمات بشكل فاعل، و يمكن إجمال عدد من هذه التحديات بالآتية²:

- إدارة المواهب تدرك و بشكل كبير كقضية أفراد بدلا من كونها مجرد قضية تنظيمية، الأمر الذي يؤدي إلى تحديد ممارساتها ضمن حقل إدارة الموارد البشرية.
- تركيز ممارسات إدارة المواهب كليا على العاملين الحاليين و المستقبليين داخل المنظمة، و هي بذلك تهمل الموهبة المتوفرة في أسواق العمل.
- إن إدارة الموهبة لديها تأثير قليل في إدارة العلامة و السمعة للمنظمة التي تعد إحدى العوامل الحرجة لنجاح استقطاب الموهبة و الاحتفاظ بها.
- عدم قناعة المنظمة بدور إدارة الموهبة في خلق الجاذبية للأفرد المبدعين.

¹ غني دحا متناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص20.

² غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، المرجع السابق، ص28.

ومن جهة أخرى أضاف كل من (Koketso & Rust) مجموعة من التحديات التي تواجه إدارة الموهبة و هي¹:

- الاحتفاظ بالموهبة الرئيسية، ولاسيما في المناطق الوظيفية التي تشكل فيها ندرة المهارات نقطة حرجة .
 - المشاكل التي من الممكن أن تواجه الدول في مجال التعليم إذ تؤدي إلى هبوط الموهبة في ذلك البلد.
 - عدم الاتفاق بين الاتحادات و الإدارة بخصوص القضايا المتعلقة بإدارة المواهب.
 - هناك مشاكل تتعلق بالبيئة العامة و التي تعيق عملية تطبيق إدارة المواهب داخل المنظمة.
 - القوة العاملة المعمرة إذ تمارس تأثير على فاعلية إدارة التخطيط التعاقبي للمنظمة.
- وأخيرا قد طرح (Markus) مجموعة من الأساليب التي قد تؤدي إلى فشل المنظمة في الاستخدام الفعال لنظام إدارة الموهبة الموجودة لديها²:

- تكنولوجيا المعلومات غير مستخدمة بشكل جيد.
 - انجاز معظم عمليات إدارة المواهب بشكل تقليدي .
 - ضعف رغبة الأفراد بالالتزام تجاه معايير الموهبة.
 - استخدام أدوات تقييم سيئة .
 - افتقار معظم نظم إدارة الموهبة لنماذج الأداء الصحيحة .
- تعد من بين أهم المعوقات التي تقف حائلا امام جهود إدارة ، McKinsey هناك عدة معوقات حددتها مجموعة المواهب في تحقيق أداء مرضي يصب في تحقيق أهداف المنظمة، و تشمل هذه المعوقات ما³:

- عدم تخصيص المدير التنفيذي وقت كاف لإدارة المواهب.
- عدم تشجيع المنظمات للتعاون البناء و المشاركة بالموارد.
- عدم الالتزام الجدي من قبل المدراء في تطوير قدرات الأفراد و وظائفهم.
- عدم رغبة المدراء في التميز بين موظفيهم، متميزين ،وسط ضعيف.
- الاحتواء غير المناسب للإدارة العليا في تطوير إستراتيجية إدارة المواهب.
- القيادة العليا لا توائم بين إستراتيجية إدارة المواهب و إستراتيجية الأعمال.

¹ سعد على حمود العنزي، عماد على الدليمي، مرجع سابق ،ص 68 .

² رغد محمد يحيى ، نور محمد يحيى ، دور بع أبعاد إدارة الموهبة في تنمية رأس المال البشري دراسة استطلاعية لعينة ، كلية الإدارة و الاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية،المجلد 0 ،العدد 20 ،سنة 2018 ص 303 .

³ Adela,constantina,Talent Management, A Strategic, Priority ,Nimber 115 :pp29.

المبحث الثالث: مفاهيم اساسية حول القدرة التنافسية

المطلب الاول: مفهوم القدرة التنافسية

مفهوم التنافسية :

يتميز مفهوم التنافسية بالحدثة، و لا يخضع لنظرية اقتصادية عامة، و أول ظهور له كان خلال الفترة 1891-1891 و هي الفترة التي عرفت فيها و.م.أ عجزا في ميزانيتها التجاري، و الجزء الأكبر من هذا العجز يرجع إلى تبادلها مع اليابان، إضافة إلى زيادة حجم الديون الخارجية، و ظهر الاهتمام مجددا بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينيات كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد و بروز ظاهرة العولمة، و كذا التوجه العام لتطبيق اقتصاد السوق.

أولا : مفهوم التنافسية:

إن التنافسية لا تزال غير معرفة بشكل واضح و دقيق، و من ثم الاتجاهات بين الجهات التي حاولت وضع تعريفا محدد لمفهوم التنافسية، غير إن ابرز تلك الاتجاهات، إتجاهين¹:

1.الاتجاه الأول: التنافسية على مستوى الدولة

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

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

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

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

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

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

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

¹مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية و دورها في دعم جهود النمو و التنمية في العالم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص 21 .

ثانيا: مفهوم الميزة التنافسية

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

و هذا ما يجعلنا إعطاء ابرز مفاهيم للميزة التنافسية:

. أشار العالم Porter بإمكانة موقع المنظمة في الصناعة هي التي تحدد إذا ما كانت ربحيتها أعلى أو اقل من المتوسط ربحية الصناعة، فالمنظمة التي تستطيع التوضع بشكل جيد قد تكتسب معدات عالية على الرغم من عدم ملاءمة هيكل الصناعة و كون معدل ربحية تلك الصناعة معتدلا. فيوضح أنها " تمثل الخواص الفردية للمنتج/ الخدمة التي تعطي من خلال المنظمة Khalero و عرفها موقف تنافسي قوي تتميز عن منافسيها.

و يوضح " بيكر " أن الطريق إلى تحقيق الميزة التنافسية في الصناعة لا يكون بسياسات الحماية لبعض الصناعات، و الانغلاق على الذات ، و إنما بالمنافسة في السوق العالمية بالابتكار و التنوع .

أن المصدر الذي يعزز و ضع المنظمة في السوق من خلال تفوقها على منافسيها في Harvey و يرى مجالات المنتج، و السعر، و الكلفة ، و التركيز على الإنتاج .

تعرف أيضا هي تلك القدرة الموجودة في المنظمة و التي يمكن بواسطتها جعل كلفة أنشطة القيمة أدنى أو القيمة المقدمة للمشتريين أعلى مقارنة مع منافسيها، أي تقديم منتجات أفضل من منتجات المنظمة المنافسة .

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

وعرفها توشمان و اندرسون هي فحص و تحليل كل نقاط القوة و الضعف الداخلية إضافة للفرص التهديدات المحيطة السائدة في بيئة الوحدة الاقتصادية مقارنة بمنافسيها في السوق و الاعتماد على نتائج الفحص و التحليل¹.

تحقق الميزة التنافسية عند امتلاك المنظمة لموارد بشرية Jeffrey Fifer كما يشير الباحث جيفري

¹ داسي ، وهيبية، مرجع سابق، ص168.

يكون العضو فيها غير قابل لان يحل محله أي بديل ، و أن يكون نادرا و فريدا و أن يكون لديه القدرة على إضافة قيمة تصعب محاكاتها أو تقليدها .
و بناء على ما تقدم ، يرى أن الميزة التنافسية هي المجال أو المصدر الذي تتميز به المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص السوقية أو تجنب اثر التهديدات.
ويقوم تحقيق الميزة التنافسية على مجموعة من المداخل منها¹:

- **مدخل الكم الإنتاجي**: أي الاعتماد على الإنتاج الكبير للاستفادة من الوفرة المرتبطة بتوزيع التكلفة الثابتة على أكبر عدد ممكن من المنتجات ، حتى يكاد يصل نصيب الوحدة الواحدة منها إلى الصفر، ما يتناسب مع تحقيق ميزة تنافسية في أسعار البيع.
- **مدخل السرعة**: أي اختزال وقت إنتاج و تقديم المنتج إلى السوق و تسليمه في الآجال المتفق عليها بل و المحددة مع الزبون.
- **مدخل التنوع**: أي تقديم سلع و خدمات تتوافق مع رغبات و أذواق المستهلكين من حيث الحجم، الشكل، اللون، الطول... إلخ.
- **الابتكار و التجديد**: إدخال عنصر جديد لتأدية وظيفة جديدة بهدف الحصول على نتائج أفضل سواء تعلق الأمر بمجال الإنتاج أو التسويق، أو نمط الاستهلاك.

ثالثا: أنواع الميزة التنافسية:

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

1. ميزة التكلفة الأقل:

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

¹ محمد شتوح، الإدارة الإستراتيجية و قيادة التغيير و دورهما في تحقيق و بناء الميزة التنافسية في بيئة الأعمال، مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية، العدد 2، السنة ، السنة 2010، ص112.

2. ميزة تميز المنتج (التمايز):

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

المطلب الثاني: ابعاد و خصائص الميزة التنافسية و محدداتها

اولا: ابعاد الميزة التنافسية:

لم تحض أبعاد الميزة التنافسية ومقاييسها باتفاق الأدبيات والدراسات ذات الصلة، ولكن هناك اتفاق حول مضامين أهم تلك الأبعاد والتي نذكر منها ما يلي¹:

1. التكلفة:

ونعني بها قدرة المؤسسة على التنفيذ بأقل التكاليف قياسا بالمنافسين ويكون ذلك من خلال تحسين الإنتاجية والكفاءة وحذف الضياع والرقابة المحكمة على التكاليف، وتمتاز المؤسسة التي تركز على التكلفة لتحقيق الميزة التنافسية بانخفاض رؤوس أموالها وقوة عملها وتكلفة عملياتها مقارنة مع المؤسسات المنافسة في السوق، وكننتيجة لانخفاض تكلفة تلك المؤسسة يصبح بالإمكان تخفيض أسعار المنتجات أو زيادة هامش الربح.

2. الجودة:

حيث تسعى المؤسسات لتقديم منتجات ذات جودة عالية أكبر من منافسيها ومفهوم الجودة يرتكز على درجة ملائمة خصائص تصميم المنتجات للمواصفات المطلوبة، حيث يرغب العملاء في أفضل جودة إلى جانب السعر، وقسمت الجودة حسب (Dilvorth) إلى ثلاثة أبعاد وهي:¹

¹ وهيبة 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.

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

3. المرونة:

وتعني القدرة على الاستجابة للتغيرات الإنتاجية ومزيج المنتج، حيث أصبحت المرونة من المزايا التنافسية الحاسمة في الوقت الحاضر، بعد أن أصبح الإنتاج وفقا لطلب الزبون من خلال القدرة على التلاؤم مع الحالات الفريدة للزبون والتصاميم المتغيرة للمنتج، مما يتطلب مرونة الاستجابة لحاجات الزبون والتغيرات في التصميم، وتضم المرونة نوعين هما:²

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

4. التسليم:

لوقت أهمية بالغة لدى العملاء، حيث تزايد الإهتمام به كبعد تنافسي من خلال عديد من النقاط أهمها:³

¹ لشهب الصادق، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية في الشركة المدنية للهندسة بتقرت. رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص الإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2015، ص ص (47-48).

² موساوي زهية، خالد خديجة، مرجع سابق، ص 171

³ الشهب الصادق مرجع سابق، ص 49.

- **تقليص زمن التسليم للعميل:**

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

- **تقليص زمن تحويلات العمليات:**

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

- **سرعة التطوير:**

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

رابعا: خصائص الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية خصائص متعددة نذكر منها ما يلي¹:

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

¹ حسان بوبعاية، فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة. أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص علوم تجارية قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2014 ، ص194.

- يجب أن يكون لها دور في التأثير في الزبائن وإدراكهم لأفضلية تقدمه المؤسسة من منتجات وتحفزهم للشراء منها.
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

بالإضافة إلى :¹

- تشتق من رغبات وحاجات الزبون.
- تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.
- تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة.
- طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين.
- تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.
- تقدم التوجيه والتحفيز لكل المؤسسة.

خامسا: محددات الميزة التنافسية:

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

1. حجم الميزة التنافسية

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

ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك، ومنه سنتطرق إلى هذه المراحل من خلال:¹

¹ داسي، وهيبية، مرجع سابق، ص168.

- **مرحلة التقديم:**

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

- **مرحلة التبني:**

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

- **مرحلة التقليد:**

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

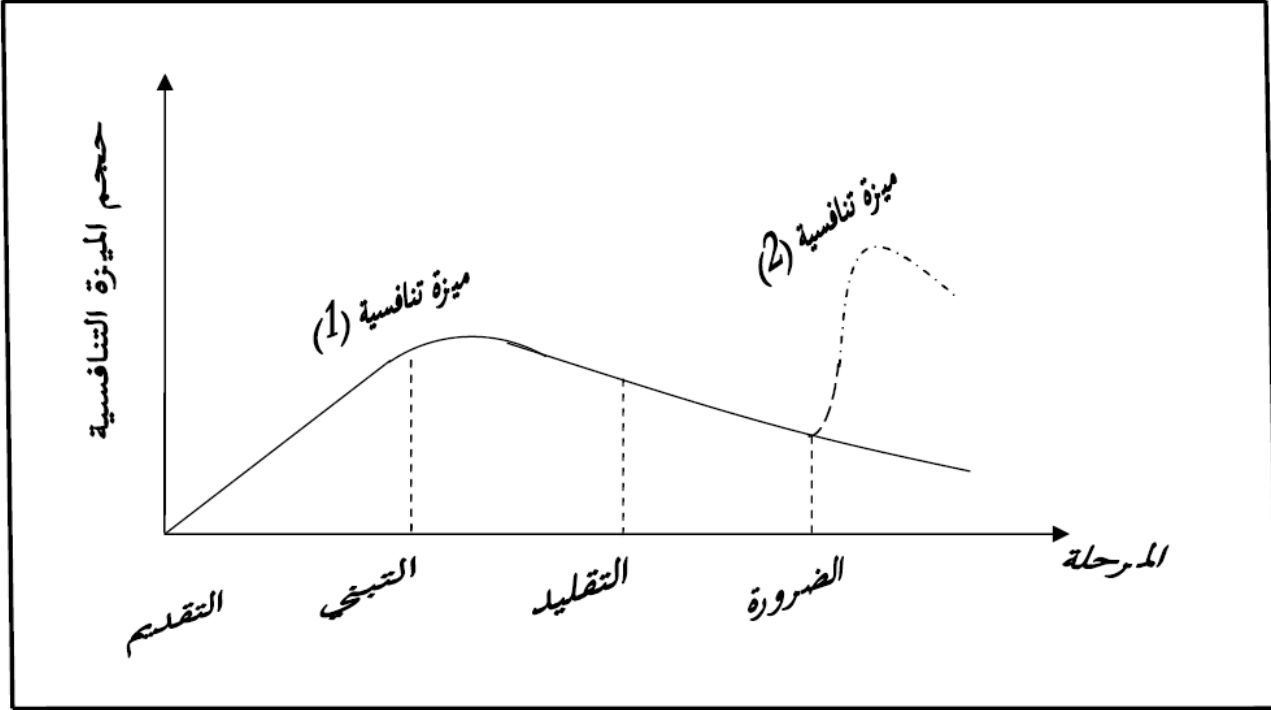
- **مرحلة الضرورة:**

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

¹ بن جدو عليه، الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي-. رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2015، ص ص (73-74).

والشكل الموالي سيوضح دورة حياة الميزة التنافسية:

الشكل: دورة حياة الميزة التنافسية



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

نطاق الإشراف (السوق المستهدف):

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

¹ حسان بوبعاية، مرجع سابق، ص. ص (198-199).

• النطاق الرئيسي:

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

• النطاق الجغرافي:

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

• نطاق الصناعة:

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

المطلب الثالث: إدارة المواهب البشرية والميزة التنافسية

أثر استقطاب المواهب في تحقيق ميزة تنافسية:

يقع على عاتق إدارة المواهب مسؤولية استقطاب وجذب أحسن المواهب، إذ تسمح هذه العملية للمؤسسة بالحصول على أفضل الكفاءات الموجودة سواء داخل المؤسسة أو خارجها بما يضمن لها تحقيق أهدافها خاصة وأن عملية الجذب ترتبط ارتباطا وثيقا بالعلامة التجارية، إذ يجب على المؤسسة بناء علامة تجارية ومكانة جيدة من أجل جذب العمالة إليها¹، وتوفير بيئة راقية يرغب الناس في الانتماء إليها¹، وكذا

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

بناء سمعة قوية ومميزة لها في سوق العمل لكي تتمكن من مواجهة المنافسة الشديدة من أجل المواهب، فضلا عن إتباع المبادئ الأخلاقية في كل مرحلة من مراحل الاستقطاب²، وأيضا الأخذ بأهم العوامل الجاذبة لأفضل المواهب داخل المؤسسة من إمكانية التقدم في مسار الوظيفة، المنافع والتعويضات، ربط الرواتب بالأداء، فرص التدريب والتطوير³... وهذا باستخدام أساليب وتقنيات مختلفة تعكس ثقافة وقيمة المؤسسة بعينها، وهنا ينبغي على المؤسسة تفهم دوافع ورغبات الشخص الموهوب قبل جذبها إليها، لأنها إذا فهمت هذه الدوافع تستطيع بجدارة أن تدير طاقة الإبداع لديه، وبذلك تتمكن من تحفيزه لكي يقدم أفضل ما عنده من مهارات تحقق التميز للمؤسسة.

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

2. أثر تنمية المواهب في تحقيق ميزة تنافسية

إن عملية تنمية الموهبة أو عملية تحسين تعلم أداء العاملين هي جزء جوهري من إدارة المواهب في المؤسسات، إذ أنه ليس كافيا أن تستقطب موظفين ذوي مواهب عالية جدا، وتتوقع بقاء مهارات هؤلاء الأفراد طوال مدة توظيفهم داخل المؤسسة، بل يجب على هذه الأخيرة أن تعتمد على عمليتي التطوير والتدريب والذي ينبغي أن يحدث في كل مستويات المؤسسة⁴، خاصة وأن برامج تدريب الموهوبين تعتبر أحد أهم ممارسات تطوير قدرات ومهارات الأفراد ووسيلة مهمة لكشف وصقل المواهب التي لم تكن ظاهرة

¹ Kelvin. AMoturi, Talent Management A source of competitive Advantage for Kenya Data Networks LTD, A research Project submitted in partial Fulfilment of the requirements for the award of the degree of Master of Business Administration of the university of Nairobi, 2013, p22.

² عمراوي سمية، خير الدين جمعة، حسيني ابتسام، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب بالمؤسسة، المجلة الاقتصادية المالية البنكية وإدارة الأعمال، العدد 7، جامعة بسكرة 2018، ص 255.

³

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

⁴ زكية مقرى، نعيمة بجاوي، أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية - وحدة منعة (باتنة)، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 7، العدد 23، جامعة البصرة - العراق، 2014، ص 179.

من قبل¹، وكذا منح الفرصة للأفراد الموهوبين لتطوير مجالات تفوقهم وتحسين أدائهم الكلي² طريق التدريب الشامل والترقية من الداخل، دفع الأجور على أساس الموهبة، جعل الموظف الموهوب عن مسؤولاً، وأن لا يقتصر عمله في مجال واحد ومحاولة تحقيق التوازن بين قطاعات المؤسسة في إدارة المواهب، وكذا استثمار المواهب بشكل مستمر³، مما يؤدي إلى تقوية حافزهم وتطوير وظائفهم في الوقت نفسه وتقوية مهارات الأفراد الموهوبين. ومساعدتهم على كسب قدرات جديدة، بالإضافة إلى الابتعاد عن مجرد النظر إلى تطوير نقاط ضعف العامل بل يجب أن تحدد المؤسسة ما يجعل موظفيها يعمل بأفضل ما لديهم من قدرات.

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

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

3. أثر الاحتفاظ بالمواهب في تحقيق ميزة تنافسية

تعتبر عملية الاحتفاظ بالموهبة المؤشر الرئيسي على قوة هوية المؤسسة، إذ يهدف هذه العملية إلى اتخاذ تدابير لتشجيع الموظفين على البقاء في المؤسسة لفترة زمنية قصوى، وهنا تحاول المؤسسة المحافظة عليهم من خطر ذهابهم إلى منظمات أخرى تعمل على جذب أفضل الأفراد خاصة تلك الموجودة عند

¹ Kelvin. AMoturi, Talent Management A source of competitive Advantage for Kenya Data Networks LTD, A research Project submitted in partial Fulfilment of the requirements for the award of the degree of Master of Business Administration of the university of Nairobi, 2013, p22.

² عمراوي سمية، خير الدين جمعة، حسيني ابتسام، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب بالمؤسسة، المجلة الاقتصادية المالية البنكية وإدارة الأعمال العدد 7، جامعة بسكرة 2018، ص 255.

³ إياد أحمد عبد اله أبو سلوب، سامي أبو الروس، مستوى تطبيق النظام المتكامل لإدارة المواهب حسب معايير معهد IBM لدراسات قيمة العمل دراسة حالة الجهاز الحكومي الفلسطيني في قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، 2016، ص32.

منافسيهم، ويكون ذلك بتوفير بيئة عمل مناسبة لهم، والتي تشجعهم على البقاء¹، توفير نظم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة وتشجيعهم على الإبداع والأفكار الجديدة²، وكذا الحرص على تقديم حوافز معنوية ومادية على شكل رواتب وأجور مالية مغرية ومكافآت سخية³، وهذا لما لها من أثر مهم على اتجاهات وسلوك الأفراد الموهوبين في المؤسسة، ومدى ولائهم ورغبتهم بالاستمرار في العمل ورفع معنوياتهم ومعنوياتهم ودفعهم للقيام بأعمالهم وأدوارهم على أكمل وجه. وعليه ينبغي التمسك بهؤلاء الأفراد الموهوبين الأساسيين، فهم الذين يقودون المؤسسة للنجاح في المستقبل والذي لا تقدر على تضييعهم، فتكلفة استبدال الموظف المربح للمؤسسة والذي يضيف لها قيمة تعد مكلفة جدا.

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

¹ مقدود وهيبية، إدارة المواهب.. الاستثمار الأمثل لمنظمات القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص 11.

² بومجان عادل محمد قريشي، الأصول الملموسة مصدر جوهرى للميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، العدد 7، جامعة بسكرة 2018، ص 180.

³ عمراوي سمية، خير الدين جمعة، حسيني ابتسام، مرجع سابق، ص 256.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في الفصل الأول من خلال ثلاثة مباحث، الإطار النظري لتسيير المواهب و المبدعين لتحقيق القدرة التنافسية في المبحث الاول حيث تناولنا مفهوم تسيير المواهب البشرية و المبدعين واهمية و الاهداف ومراحل ظهور و العوامل المساعدة اما المبحث الثاني فتطرقنا الى مبادئ المواهب و الاستراتيجيات المستخدمة والفوائد، وفي المبحث الثالث تناولنا مفهوم القدرة التنافسية وابعادها و خصائصها و العلاقة ادارة المواهب و القدرة التنافسية.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية للهاتف النقال

بمؤسسة اتصالات الجزائر

موبيليس - تيارت -

تمهيد:

عند مراجعة أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، انظر أدناه ما تم تحقيقه نظرياً مع شركة اتصالات الجزائر على Mobilis-Tiaret-Mobile نحاول دعم هذا البحث من جانب التطبيق من خلال التنبؤ. الاستطلاعات التالية هي:

يتناول الموضوع الأول مقدمة عامة عن شركة الاتصالات الجزائرية للهاتف المحمول موبيليس - تيارت - من تعريف المتطلب الأول وأصله، ويسلط الضوء على التزامات الوكالة وأهدافها في المتطلبات الثانية والثالثة. توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

أما المبحث الثاني فيتناول الأسس المنهجية للبحث من خلال أربعة متطلبات. المبحث الأول يشير إلى طرق البحث، والموضوع الثاني يصف المجتمع وعينة الدراسة، والأوصاف الإحصائية وسمات الشخصية. أما المطلب الثالث فيتناول صلاحية وموثوقية أدوات البحث من المتطلب الرابع، وكذلك مصادر وطرق جمع البيانات والمعلومات، والأساليب الإحصائية المستخدمة.

أما المبحث الثالث فيتناول عرض وتحليل البحث واختبار الفرضيات. هناك، سنناقش تحليل فقرة إدارة المواهب وتحليل فقرة الميزة التنافسية لإظهار قوة العلاقة. تحقق من صحة بين متغيرين وأخيراً اختبر الفرضيات لتفسيرها وتحليلها.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس- تيارت- في هذا المبحث سنحاول الإلمام قدر الإمكان بكل ما يتعلق بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - تيارت-

هذه هي شركة اتصالات الجزائر، وهي شركة عامة تأسست كمشغل اتصالات عام كجزء من الإصلاحات التي أقرتها الحكومة بموجب القانون 03-2000 المؤرخ 5 أغسطس 2000، بهدف فتح فرع خدمات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية. نظرًا لأن هذا الفرع كان جزءًا من وزارة البريد والاتصالات، فقد تم تقسيمه إلى ثلاثة فروع لتكثيف المؤسسة مع تحديات فتح السوق والمنافسة. كانت "ماكينة الصراف الآلي" الخاصة بشركة موبيليس.

تأسست شركة اتصالات الجزائر موبيليس "ATM"¹ في أغسطس 2003 كفرع من شركة اتصالات الجزائر، لكن الأنشطة التجارية بدأت رسمياً في يناير 2004 كشركة مالية عامة برأسمال يقدر بـ 100 مليون دينار جزائري، ويقدر التوزيع بـ 100 مليون دينار جزائري. 1000 ألف سهم بقيمة 100,000 دج. تقدم لعملائها شبكة واسعة من الخدمات عالية الجودة وتحتل مكانة مهمة في قطاع الاتصالات الجزائري كأول ممثل لقطاع الاتصالات.

ولصالح تطوير المؤسسة وتقديمها، اعتمدت المؤسسة على التعاون الخارجي. لتطوير وإدخال التكنولوجيا الحديثة، وقعت اتفاقيات تعاون مع شركات كبيرة في عالم الأعمال، وأهمها شركة ERICSSON السويدية.) و Huawei الصينية.... هكذا تطورت المؤسسات. إنه منطقي من القسم الأخير للشركة الأم ولديه فهم جيد لمفهوم التقدم التكنولوجي.

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

- المديرية العامة للوسط الجزائري.
- المديرية الجهوية لناحية ورقلة.

¹ بوبكر ياسين، معمر قاوي، دراسة تطبيقية حول اثر مزاحمة على جودة الخدمة-دراسة حالة خدمة موبيليس الجزائر، مجلة اقتصاديات المال و الاعمال، المجلد 1، العدد 1، جامعة ميلة الجزائر، 2017، ص 138.

- المديرية الجهوية لناحية سطيف.
- المديرية الجهوية لناحية قسنطينة.
- المديرية الجهوية لناحية عنابة.
- المديرية الجهوية لناحية الشلف.
- المديرية الجهوية لناحية وهران.
- المديرية الجهوية لناحية بشار.

حيث تتبع هذه المديريات 52 وكالة تجارية.

تتبنى المؤسسة أيضًا مجموعة من القيم بما في ذلك الجودة والوحدة وروح الفريق والشفافية وغيرها من القيم التي تساهم في تشكيل هوية المؤسسة.¹

المطلب الثاني: التزامات وأهداف مؤسسة موبيليس - تيارت - للمؤسسة التزامات وأهداف عديدة نذكر منها:

الفرع الأول: التزامات مؤسسة موبيليس - تيارت -

- بناء شبكة عالية الجودة في متناول المشتركين.
- تأكد من وصول مكالماتك إليك على النحو الأمثل، بغض النظر عن الاتجاه.
- تقديم عرض واضح وبسيط وشفاف.
- التحسين المستمر للمنتجات والخدمات والتكنولوجيا المستخدمة.
- استمع دائمًا إلى المشتركين واستجب على الفور للشكاوى.
- الابتكار المستمر القائم على أحدث التقنيات وتكييف الشبكات والخدمات مع احتياجات مجتمع المعلومات.
- تطوير الالتزامات وتجديدها والوفاء بها.

الفرع الثاني: أهداف مؤسسة موبيليس - تيارت - تسعى المؤسسة إلى:²

- تقديم أحسن الخدمات.

¹ عادل بوعافية، هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة موبيليس للهاتف النقال خلال الفترة (2001 - 2009)، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص إقتصاد صناعي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تيارت، 2017، ص 371.

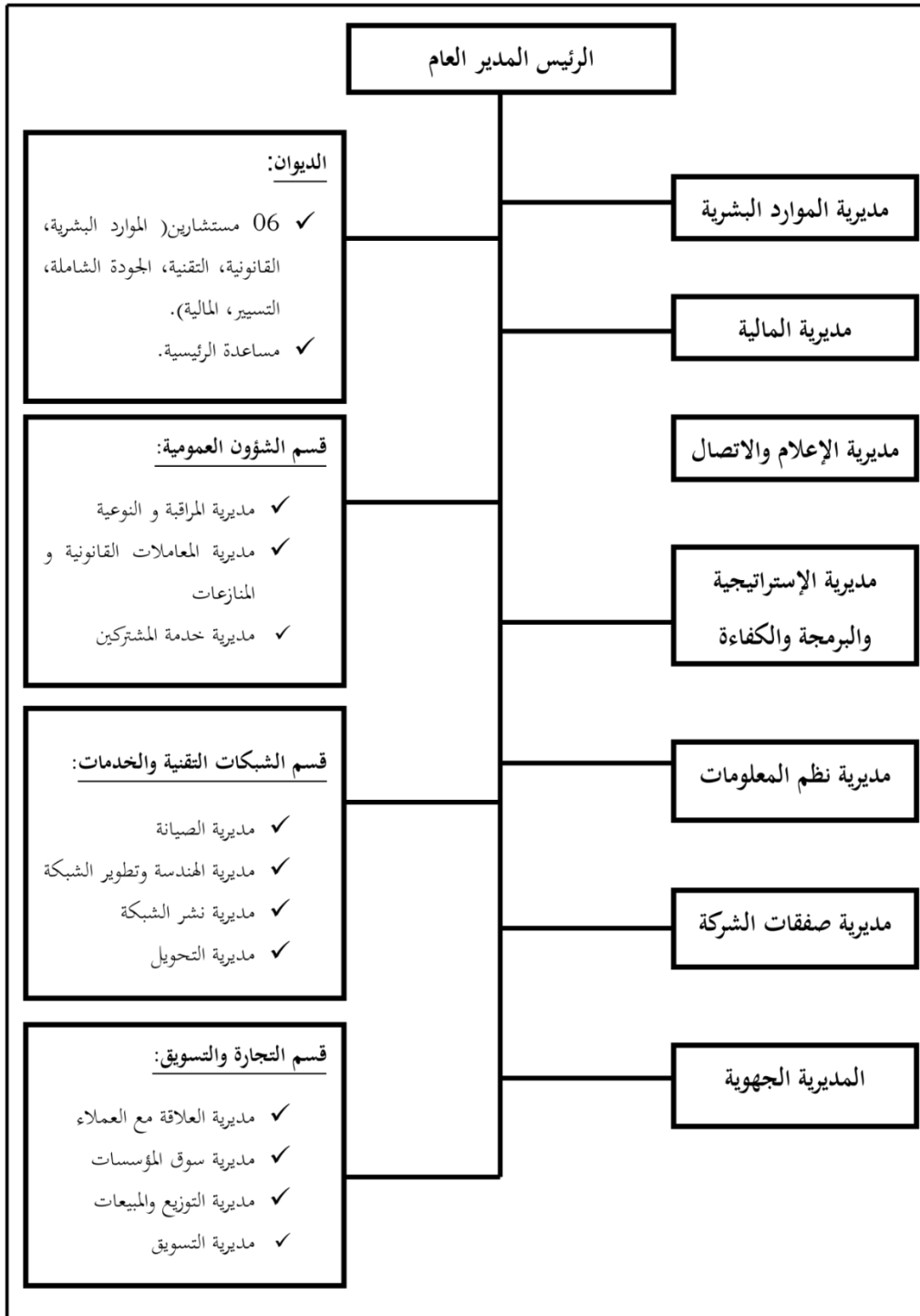
² www.mobilis.dz,

- التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم.
 - الإبداع.
 - التقديم الجيد للخدمات بما يتماشى والتطورات التكنولوجية وهذا ما مكنها من تحقيق أرقام مهمة وتوصلها في وقت قصير إلى ضم 20 مليون مشترك.
- وباختيارها وتبنيها لسياسة التغيير والإبداع فهي تعمل دوما على عكس صورة إيجابية وهذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشاركين جد ناجعة، بالإضافة إلى التنوع والإبداع الدائم و تطوير لعروضها و لخدمة المختلفة ، خدمة قوسطو، خدمة سكني، خدمة الرسائل المصورة والصوتية MMS، خدمة GPRS....، 3G، إضافة إلى كل خدمات التعبئة الالكترونية: أرسلني، راسيمو، رصيدي، بطاقة التعبئة الخاصة بالمكالمات الدولية لمشاركي الدفع المسبق.
- ونشير إلى أن مؤسسة موبيليس أصبحت تفرض نفسها اليوم كشركة حيوية، مبدعة، وفيية وشفافة في محيط جد تنافسي وسليم أساسه ومفتاح نجاحه يكمن في الجدية والمصداقية بالإضافة إلى الاتصال المباشر.

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

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

الشكل رقم (06) الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس - تيارت -



المصدر: وثائق المؤسسة

يتضح من الشكل أعلاه أن هذه المؤسسة تحتوي على سلسلة من الإدارات والمديرين بالإضافة إلى المكاتب المرتبطة مباشرة بالمدير التنفيذي. وتتمثل في:¹

• قسم الأعمال العامة:

بغض النظر عما إذا كان الموظف موظفًا أم لا، بالإضافة إلى مكتب الشؤون القانونية وتسوية المنازعات، فإننا ندير جميع العمليات المتعلقة بالمشتريات والتوريد وتنظيم شؤون الموظفين والعمل والأجور والمؤهلات الأخرى. أو الزبون.

• قسم الشبكات التقنية والخدمات:

يقوم هذا القسم بحل جميع المشكلات الفنية المتعلقة بالشبكات في مجال المعلومات والاتصالات، واستخدامها بكفاءة، وتطوير الشبكات وتوسيعها من خلال إدخال أحدث التقنيات واستخدام أحدث المعدات في مجال المعلومات والاتصالات. منطقة التغطية على الصعيد الوطني..

• قسم التجارة والتسويق:

هذا هو القسم الأكثر أهمية في مؤسسة ATM، حيث يعمل على تقوية الروابط مع العملاء ودعم العملاء من خلال كسب ثقتهم من خلال مراقبة المشكلات والعمل على إيجاد الحلول. الاهتمامات وتتبع مختلف العقود والمعاملات التي تدخلها المؤسسات المالية مع المؤسسات المالية الأخرى، فضلاً عن المنتجات والخدمات في نقاط البيع المختلفة المنتشرة في جميع أنحاء البلاد (اعتبار المؤسسات المالية كعملاء) .

• مديرية الموارد البشرية:

هي مديرية مكلفة أساساً بتطوير نظم تسيير الموارد البشرية وتحديد السياسات والأساليب المتبعة في الأجور وترقية العمال كما تهتم بنكويين و تاهيل العمال و الاطارات بشكل مستمر حسب متطلبات المؤسسة ، التعريف بسياسات التسيير من خلال التوجيهات الإستراتيجية للمديرة العامة وضمان إنجازها.²

• مديرية المالية والمحاسبة:

¹ من اعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة.

² من اعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة.

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

• مديرية الإعلام والاتصال:

تعتبر العلامة التجارية للشركة من أهم العوامل في عملية بناء الثقة مع عملائها، لذلك من خلال هذا العنوان ستقوم الشركة بالترويج لصورتها بين العملاء من خلال مختلف الوسائط المتاحة مثل التلفزيون والراديو وغيرها بهدف تحسين والصحف وملحقات الوسائط الأخرى

• مديرية الإستراتيجية والبرمجة والكفاءة:

تعنى هذه المديرية بالأمر الاستراتيجي والسياسات المستقبلية، وتشارك أيضًا في مراقبة الإدارات الأخرى ومدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية المخططة. وتتميز هذه المديرية بالمرونة في اتخاذ القرارات حسب ظروف السوق وظروفه.

• مديرية نظم المعلومات:

يشرف هذا القسم على أنظمة معلومات المنظمة ويسعى لتوفير المعلومات والبيانات للإدارات الأخرى. نظرًا لاستقلاليتها ومرونتها، فهي تسعى جاهدة لنقل المعلومات بشكل موثوق إلى كل من الشركاء والعملاء، وجمع المعلومات والتأكد من تقديمها إلى السلطات ذات الصلة..

• مديرية صفقات الشركة:

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

• المديرية الجهوية:

من أجل ضمان تعميم خدماتها عبر كافة أرجاء الوطن، تم إنشاء ثماني مديريات جهوية لمؤسسة موبيليس في كل من¹:

الوسط، قسنطينة، سطيف، عنابة شلف وهران بشار و ورقلة

¹ www.mobilis.dz,

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث

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

المطلب الأول: منهج البحث

لتحقيق أهداف هذه الدراسة، استخدمنا نهجًا وصفيًا، والذي يعتبر أحد أكثر الأساليب ملاءمةً والأكثر استخدامًا في دراسة الظواهر البشرية والاجتماعية. فهم وتحليل الظاهرة قيد الدراسة. الغرض من الدراسة هو دراسة جوانب إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات (تيارت) للهواتف النقالة موبيليس في الجزائر وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية.

الفرع الأول: طرق جمع البيانات

حيث اعتمد هذا البحث على:

1.البيانات الأولية

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانته وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج 23 (Statistical package for Social Science) Spss. الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

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

ممثلو المجتمع البحثي هم أولئك الذين يعملون في شركة الاتصالات الجزائرية للهاتف المحمول موبيليس (تيارت). بلغ عدد العاملين في مجتمع البحث 52 فردًا، لذلك يتم اختيار عينة البحث عشوائيًا من جميع المستويات التنظيمية ومن جميع المستويات التنظيمية بالمنظمة لتوزيع الاستثمارات لإجراء مسح شامل، وقد تم إجراؤه. تم استخراج ما مجموعه 36 نموذجًا من الزيارات الميدانية للجميع وتحليلها إحصائيًا.

الفرع الثاني: الخصائص الإحصائية لعينة الدراسة حسب الشخصية والخصائص الوظيفية

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

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

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات الشخصية والوظيفية	
%66,7	24	الجنس	
		ذكر	
%33,3	12	الجنس	
		أنثى	
%100	36	المجموع	
%0	0	العمر	
		أقل من 30 سنة	
		من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	
		من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	
%38,9	14	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	
%0	0	أكثر من 50 سنة	
%100	36	المجموع	
%0	0	المؤهل العلمي	
		ثانوي فأقل	
		تقني سامي	
		ليسانس	
		ماستر أو مهندس	
%16,7	6	دراسات عليا	
%50,0	18		
%27,8	10		
%5,6	2		
%100	36	المجموع	
%16,7	6	سنوات الخبرة	
		أقل من 5 سنوات	
		من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	
%11,1	4	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
%72,2	26	من 15 سنة فأكثر	
%0	0		
%100	36	المجموع	

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

من الجدول رقم (02) نلاحظ أن غالبية المبحوثين كانوا من الذكور (66,7%) من إجمالي العينة وحصّة الإناث (33,3%). هذا مرتبط بطبيعة العمل داخل مؤسسة.

فيما يتعلق بالعمر

من الجدول أعلاه، فإن غالبية المستجيبين تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 عامًا، والمؤشر (61,1%) والنسبة (38,9%) تشير إلى الأشخاص الذين لديهم: يتراوح العمر بين 40 و 50. كما نلاحظ أن هذا المرفق لا يحتوي على نسبة تقل عن 30 عامًا وأكثر من 50 عامًا (0,00%)، مما يشير إلى أن هذا المرفق يهتم بالفئات العمرية الأصغر سنًا.

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

وفيما يخص سنوات الخبرة من المبحوثين 72% لديهم خبرة في المدى (10-15 سنة) و (16,7%) لديهم خبرة (أقل من 5 سنوات)، بينما 11,1% من المبحوثين (11,1%) اتضح أن لدي خبرة في 5 لمن لديهم أكثر من 15 سنة خبرة (سنوات إلى 10 سنوات)، النسبة غير موجودة في المؤسسة (0,0)، بما يتفق مع طبيعة المؤسسة المتغيرة حسب العمر.

المطلب الثالث: تصميم الاستبانة و محاورها

الفرع الأول: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

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

- إعداد استبيان تمهيدي لاستخدامه في جمع البيانات والمعلومات.
- تقديم الاستبيانات للمسؤولين للتأكد من ملاءمتها لجمع البيانات.
- أولاً، تعديل الاستبيان وفقاً لما يراه المشرف.

• تم عرض الاستبيان على هيئة التحكيم التي قدمت المشورة والتوصيات وإجراء التعديلات وحذف ما يلزم.

• توزيع الاستبيانات على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى 3 محاور كما يلي:

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

المحور الثاني: خاص بإدارة المواهب وأبعادها المختلفة وتتضمن (21) عبارة، حيث قسمت إلى: (07)

عبارات لاستقطاب المواهب، (08) عبارات لتنمية المواهب، (06) عبارات للاحتفاظ بالمواهب.

والمحور الثالث خاص بمتغير الميزة التنافسية و يتضمن (26) عبارة، بحيث بلغ عدد عبارات بعد

التكلفة (6) عبارات، وبعد الجودة (9) عبارات، في حين بلغ عدد عبارات بعد المرونة (6) عبارات، وبعد

التسليم (5) عبارات.

وقد تم اعتماد مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) والذي يدعى بسلم ليكارت بحيث كلما اقتربت

الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة مرتفعة.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية باستخدام الحزمة الإحصائية لبرنامج العلوم

الاجتماعية (Spss.V23) للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته.

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

وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب

متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

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

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

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

التنافسية.

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

الطبيعي للبيانات.

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

6.معامل الارتباط لقياس الصدق الذاتي لأداة البحث.

7.معامل الارتباط بيرسون للتحقق من قوة العلاقة بين المتغيرين

المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة البحث واختبار التوزيع الطبيعي

الفرع الأول: ثبات الأداة:

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

جدول رقم (03): نتائج معاملات الثبات والصدق

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات"ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
إدارة المواهب	استقطاب المواهب	0,899	0,948
	تنمية المواهب	0,903	0,950
	الاحتفاظ بالمواهب	0,950	0,974
	المجموع	0,960	0,979
الميزة التنافسية	التكلفة	0,903	0,950
	الجودة	0,937	0,967
	المرونة	0,836	0,914
	التسليم	0,735	0,857
	المجموع	0,957	0,978
	جميع العبارات	47	0,967

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

من الجدول رقم (03) يمكننا أن نرى أن عامل ثبات الاتساق الداخلي "Cronbach's alpha" له قيمة عالية تبلغ (0.967) وأن قيم محاور الدراسة وأبعادها تظل كما هي. قيمة معامل "كرونباخ ألفا" (0.960) في صيغة محور إدارة المواهب ج القيمة المقابلة في صيغة محور الميزة التنافسية هي (0.957)، مما يشير إلى أن الاستبيان مستقر، أي أنه يعطي نفس النتائج تشير إذا تم إعادة استخدامه أو إعادته في ظل ظروف مماثلة..

الفرع الثاني: صدق أداة البحث

تشير فعالية الأداة (الصلاحية) إلى قدرة الاستبيان على قياس المتغير الذي تم تصميمه لقياسه. استخدمت هذه الدراسة استبياناً لاستكشاف أنواع الصدق.

1. صدق المحتوى:

لاختبار معدات البحث والتأكد من ملاءمتها للأغراض البحثية، يتم تقديمها إلى لجنة تحكيم مكونة من الاستاذ ساعد محمد و الاستاذ صافا محمد في جامعة تيارت. واكتمال العبارات، وتنوع محتواها، وتقييم مستوى صياغة اللغة والاستدلال، أو أي ملاحظات أخرى يمكن اعتبارها مناسبة للتعديل أو التغيير أو الحذف. مع الأخذ في الاعتبار تعليقات المحكم وإبداء أي كانت التعديلات الضرورية بمثابة التأكيد من صحة وصحة محتوى المستند الظاهر، وبالتالي قاس الاستبيان محتوى تصميم المستند، وأعتقد أنه سيكون فعالاً.

2. صدق المحك:

تم حساب عامل ثقة الاختبار بأخذ الجذر التربيعي لعامل ثبات ألفا لكرونباخ، كما هو مبين في الجدول (03) بلغ معامل الثقة الكلي الذي يمثل الجذر التربيعي لعامل الثبات (0.983) ، وقد تأكد ذلك من خلال معامل الثقة العالية بقيمة (0.979) في معادلة محور إدارة الموارد البشرية مقابل (0.978) كمعامل ثقة في معادلة محور الميزة التنافسية لموثوقية أدوات البحث. حقل الأرز.

3. الصدق الذاتي: (صدق الاتساق الداخلي)

قام الطلاب بحساب معامل ارتباط بيرسون بين كل عنصر من عناصر الاستبيان والمعامل الذي ينتمي إليه. يوضح الجدول أدناه معاملات الارتباط التي تقل عن مستوى الدلالة (0,01) الموصى به من قبل الإحصائيين. يرى البعض أن تحقيق الدلالة وحده لا يكفي، ولكن يجب أن يكون معامل الارتباط أعلى

من (50%)، والبعض الآخر يقدره بـ (70%) بشرط استيفاء معايير أخرى لبنود الاستبيان. سيتم اعتماد هذا البحث. يمكن توضيح ذلك في الجدول أدناه.

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

الإحصائيات	البعءالفقرات	
0,614** 0,000 36	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 1
0,588** 0,000 36	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 2
0,906** 0,000 36	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 3
0,894** 0,000 36	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 4
0,896** 0,000 36	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 5

0,743** 0,000 36	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 6
0,870** 0,000 36	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 7

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

SPSSV23 * مستوى الدلالة 5%

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

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

الإحصائيات	البعد الفقرات	
0,730** 0,000 36	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 1
0,733** 0,000 36	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 2

0,731** 0,000 36	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 3
0,773** 0,000 36	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 4
0,821** 0,000 36	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 5
0,784** 0,000 36	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 6
0,866** 0,000 36	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 7
0,787** 0,000 36	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 8

** مستوى الدلالة 1%. المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من

خلال برنامج SPSSV23

* مستوى الدلالة 5%

من الجدول السابق، يمكننا أن نرى أن معاملات الارتباط بين كل فقرة وُبعد تتراوح من 0,73 إلى 86,6%، وتتجاوز 50% عند مستوى الأهمية 1%. في هذه الحالة يكون مستوى الدلالة 0.000 أي أقل من 0,01% يؤكد نقطة التحقق الذاتي بعد تنمية المواهب..

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

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

		حجم العينة	
0,903**		معامل بيرسون	الفقرة 6
0,000		مستوى الدلالة	
36		حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1%. المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من

خلال برنامج SPSSV23

* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبُعد يتراوح من 81,0% إلى 94,7% ويتجاوز

50% عند مستوى الأهمية 1%. في هذه الحالة، يكون مستوى الأهمية 0.000 (أقل من 0,01%)، وهذا

يؤكد التحقق الذاتي للفقرة بعد الاحتفاظ بالموهبة.

الجدول رقم(07): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التكلفة

الإحصائيات		البعدا لفقرات
0,782**	معامل بيرسون	الفقرة 1
0,000	مستوى الدلالة	
36	حجم العينة	
0,838**	معامل بيرسون	الفقرة 2
0,000	مستوى الدلالة	
36	حجم العينة	

الفقرة 3	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	0,874** 0,000 36
الفقرة 4	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	0,820** 0,000 36
الفقرة 5	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	0,847** 0,000 36
الفقرة 6	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	0,772** 0,000 36

** مستوى الدلالة 1%. المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من

خلال برنامج SPSSV23

* مستوى الدلالة 5%

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

الجدول رقم(08): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الجودة

الإحصائيات		البعد/الفقرات
0,855** 0,000 36	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 1
0,818** 0,000 36	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 2
0,835** 0,000 36	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 3
0,787** 0,000 36	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 4
0,883** 0,000 36	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 5

0,753** 0,000 36	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	6الفقرة
0,818** 0,000 36	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 7
0,791** 0,000 36	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 8
0,826** 0,000 36	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 9

** مستوى الدلالة 1%. المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من

خلال برنامج SPSSV23

* مستوى الدلالة 5%

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

الجدول رقم(09): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد المرونة

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

0,761**	معامل بيرسون	الفقرة 6
,000	مستوى الدلالة	
36	حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1%. المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من

خلال برنامج SPSSV23

* مستوى الدلالة 5%

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

الجدول رقم(10): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التسليم

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

	حجم العينة	
0,908** 0,000 36	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 4
0,555** 0,000 36	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 5

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من **** مستوى الدلالة 1%.**

خلال برنامج SPSSV23

*** مستوى الدلالة 5%**

من الجدول السابق، يتراوح معامل الارتباط بين كل فقرة وبُعد من 55,5% إلى 90,8% ويتجاوز 50% عند مستوى الأهمية 1%. في هذه الحالة، كان مستوى الأهمية 0.000 (أقل من 0.01)، مما يؤكد الملكية الذاتية لفقرة ما بعد التسليم.

الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي:

قبل التطرق لمستوى إدارة المواهب ومستوى الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة لابد أولاً أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتقلطح (kurtosis) و skewness ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين 3 و (Kurtosis) محصورة بين [10, 10]، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن Skewness (يجب أن تكون محصورة بين 111] و Kurtis محصورة بين 3-3]. في حين تطابق نتائج دراستنا الدراسة الثانية.

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

الجدول رقم (11): معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة

Statistiques descriptives

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

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

من الجدول (11) يمكننا أن نرى أن معاملات الانحراف للمتغيرات التي تم فحصها بأبعاد مختلفة تتراوح بين [-1.821 و -0.354]. لذلك، فإن المتغيرات قيد التحقيق تتبع التوزيع الطبيعي. أيضاً، هذا هو عامل التعادل (kurtosis). تم إبرامها بين [3.559 إلى -0.019].

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات

يتناول هذا القسم التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات. يجيب هذا التحليل على أسئلة البحث عن طريق استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات (1-5 مقياس ليكرت الموضح في جدول رقم (12)). كفاءة القوى العاملة وإدارة المزايا قم بإجراء بحث عينة من عبارات الاستبيان المتعلقة بمحور التنافسية ليس فقط للتحكم في مستوى متغيرات البحث داخل المنشأة، ولكن أيضاً لمعرفة قوة العلاقة بين المتغيرين. يستخدم معامل R square التربيع للتحكم في التأثيرات بين متغيرات الدراسة، وأخيراً تتم مناقشة نتائج الدراسة والاقتراحات.

جدول رقم (12): مقياس ليكرت للحكم على إجابات الأفراد

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

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على الدراسات السابقة

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة وتحليلها الفرع الأول: تحليل فقرات مح ور إدارة المواهب وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الأول: ما هو مستوى تطبيق إدارة المواهب في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس- تيارت- للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:
الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور إدارة المواهب.

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1. استقطاب المواهب	3,642	0,815	1	موافق
1	3,83	0,775	2	موافق
2	3,94	0,791	1	موافق
3	3,61	1,076	4	موافق
4	3,83	0,845	3	موافق
5	3,56	1,229	5	موافق
6	3,39	1,178	6	موافق نوعا ما
7	3,33	1,219	7	موافق نوعا ما
2. تنمية المواهب	3,458	0,840	3	موافق

8	تركز المؤسسة على تعليم تدريب مواردها البشرية- خاصة مواهبها- بصفة دائمة	3,83	1,082	1	موافق
9	تركز المؤسسة على أساليب وتقنيات التعلم التفاعلية من أجل صقل الموهبة	3,72	1,059	3	موافق
10	تركز المؤسسة على بناء مراكز خاصة تهتم بإبداعات الموظفين الموهوبين وتعمل على تحسين قدراتهم	3,39	1,178	6	موافق نوعا ما
11	تهتم المؤسسة بتشجيع الموظفين الموهوبين على تدريب زملائهم الجدد	3,33	0,956	7	موافق نوعا ما
12	تخلق المؤسسة بيئة إيجابية تعمل على تحسين تبادل المعرفة والاستفادة من الخبرات	3,50	0,910	4	موافق
13	تمتاز خطط تطوير الموظفين الموهوبين بالتجديد والمرونة اعتمادا على التغيرات الحاصلة في العمل والبيئة	3,39	0,903	5	موافق نوعا ما
14	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لتطوير الموظفين الموهوبين	3,82	1,301	2	موافق
15	تمنح المؤسسة الفرص للموظفين الموهوبين لإدارة مشاريع جديدة، وتطوير أساليب العمل	3,22	1,245	8	موافق نوعا ما
	3. الاحتفاظ بالمواهب	3,546	1,082	2	موافق
16	تقدم المؤسسة الرواتب والحوافز المناسبة لكفاءات الموظفين	4,17	0,697	1	موافق
17	تعامل المؤسسة موظفيها كشركاء بدلا من عمال	3,33	1,265	5	موافق نوعا ما
18	تكافئ المؤسسة الموظفين المتميزين	3,56	1,362	2	موافق
19	السياسات الداعمة للمواهب في مؤسستنا تشعر الموظف بالاستقرار	3,50	1,183	3	موافق

20	توفر المؤسسة لمواهبها بيئة محفزة على الإبداع	3,28	1,344	6	موافق ما
21	HUTē المؤسسة بمنع تسرب الموهوبين والمبدعين منها	3,44	1,275	4	موافق
	إدارة المواهب ككل	3,935	0,657		موافق

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

توضح القراءة الإحصائية للجدول السابق أن المستجيبين يوافقون على وجود متغيرات مستقلة في جوانب إدارة المواهب (اكتساب المواهب، وتنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب). حيث يكون المتوسط الحسابي عبر إدارة المواهب هو: (3.935) بانحراف معياري (0.657). هذا يعني أن المؤسسة تطبق إدارة المواهب.

وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

1. **استقطاب المواهب** من خلال الجدول (13) نلاحظ أن بعد "استقطاب المواهب" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,642) بانحراف معياري (0,815)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40 - 4,19)، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة على أغلب عبارات هذا البعد حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,94) و (3,33)، ونفسر هذا بأن المؤسسة تقوم فعلا باستقطاب المواهب من خلال اعتمادها على منهجية وأساليب واضحة لجذب الأفراد الموهوبين.

2. **تنمية المواهب:** من الجدول رقم (13) احتل المتغير "تنمية المواهب" المرتبة الثالثة في الأهمية النسبية التي أعطتها عينة الدراسة، حيث أن المتوسط الحسابي لإجابات هذا المعامل هو (3,458) والانحراف المعياري (0.840) ويمكنك ملاحظة ذلك تم تصنيفهم ، وهو المتوسط ويقع ضمن الفئة الرابعة. يُظهر الميل للاتفاق على معظم أوصاف هذا البعد بين الفئات على مقياس ليكارت المكون من خمس نقاط (3.40 إلى 4.19). وذلك لأن المتوسط الحسابي يتأرجح بين (3.83) و (3.22). هذا يشرح: تهتم هذه المؤسسة التعليمية بالنمو المستمر لموظفيها الموهوبين، وتخلق البيئة المناسبة لهم وتستخدم أساليب التعلم التفاعلية لصقل هذه المواهب.

3. **الاحتفاظ بالمواهب:** من خلال الجدول (13) نلاحظ أن بعد "الاحتفاظ بالمواهب" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات

عن هذا البعد (3,564) بانحراف معياري (1,082)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40 - 4,19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة على أغلب عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4,17) و (3,28) ، ونفسر هذا بأن المؤسسة تسعى للحفاظ على مواهبها ومنعهم من التسرب من خلال تقديم المكافآت اللازمة لهم والعمل على توفير بيئة ملائمة كفيلة لشعورهم بالاستقرار داخلها.

1. الفرع الثاني: تحليل فقرات مح ور الميزة التنافسية.

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الثاني: ما هو مستوى الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - تيارت- للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الميزة التنافسية.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	1. التكلفة	3,851	0,614	3	موافق
1	توفر المؤسسة خدماتها بتكاليف أقل من المنافسين	4,06	0,791	2	موافق
2	تبحث المؤسسة باستمرار عن طرق لتوفير الخدمة بأقل تكلفة ممكنة وجعلها في أدنى نسبة مقارنة بالمنافسين	4,17	0,697	1	موافق
3	لدى المؤسسة وسائل حديثة ومتطورة من شأنها أن تؤدي إلى تخفيض التكاليف	3,67	0,828	5	موافق
4	تستخدم المؤسسة على نحو أمثل مواردها المتاحة دون هدر	3,56	0,773	6	موافق
5	خبرة الأفراد تساعد المؤسسة على تخفيض تكاليفها	3,83	0,775	4	موافق
6	تقدم المؤسسة تخفيضات للعملاء	3,83	0,609	3	موافق
	2. الجودة	4,049	0,763	1	موافق
7	تقدم المؤسسة خدمات متميزة عن منافسيها	4,17	1,028	3	موافق

8	تمتلك المؤسسة خدمات متنوعة تناسب الجميع	4,22	0,989	2	موافق بشدة
9	تقوم المؤسسة باستمرار بتحسين الخدمات المقدمة للعملاء	4,28	0,815	1	موافق بشدة
10	تمنح المؤسسة خدمات ذات جودة عالية لضمان رضا ولاء العملاء	4,06	1,094	4	موافق
11	تقوم المؤسسة بفرض أسعار تتناسب مع الجودة العالية	3,94	0,984	8	موافق
12	تعتمد المؤسسة على النشاط التسويقي في تحديد حاجات العميل المستهدف	4,00	0,828	7	موافق
13	تقوم المؤسسة بإنشاء الخدمات التي تلبي احتياجات العملاء وتتجاوز توقعاتهم	4,00	0,894	6	موافق
14	تسعى المؤسسة إلى جعل مواصفات خدماتها المقدمة مطابقة للمواصفات الدولية	3,78	0,797	9	موافق
15	المؤسسة على استعداد لمساعدة العملاء	4,00	0,956	5	موافق
	3. المرونة	3,93	0,657	2	موافق
16	تستجيب المؤسسة بسرعة لاحتياجات وتطلعات العملاء	4,00	0,894	3	موافق
17	تركز المؤسسة على مسايرة التغير في تفضيلات العملاء	4,06	0,984	1	موافق
18	المؤسسة لديها موظفين ذوي مهارات عالية قادرين على أداء أكثر من وظيفة واحدة	4,06	1,14	2	موافق
19	تعمل المؤسسة على تحديد الاحتياجات الحالية و المستقبلية للزبون وتحرص على تلبيتها	3,72	0,741	6	موافق
20	تتفاعل المؤسسة بسرعة مع إجراءات المنافسين	4,00	0,586	4	موافق
21	تعمل المؤسسة على التكيف والتجاوب مع تطورات المحيط، خاصة التكنولوجي	3,78	0,866	5	موافق
	4. التسليم	3,822	0,536	4	موافق

22	تقدم المؤسسة خدمات جديدة بسرعة أكبر من سرعة المنافسين	3,94	0,715	2	موافق
23	تسعى المؤسسة إلى إرضاء الزبون عن طريق تقديم الخدمة في أقصر وقت	4,00	0,586	1	موافق
24	لا تتراجع إدارة المؤسسة عن الإيفاء بطلبات العملاء	3,72	0,659	3	موافق
25	تلتزم المؤسسة باستمرار بالمواعيد المحددة عند تقديم الخدمات للزبائن	3,72	0,741	4	موافق
26	تهتم المؤسسة بالاستماع لزيائنها وتحرص على معالجة شكاويهم في أسرع وقت .	3,72	1,059	5	موافق
	الميزة التنافسية ككل	3,933	0,591		موافق

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

من خلال الجدول رقم (14) نستخلص ما يلي :

توضح القراءة الإحصائية للجدول السابق أن المستجيبين يتفقون على المتغير التابع الذي يمثله الميزة التنافسية في هذا الجانب (التكلفة، الجودة، المرونة، وقت التسليم). حيث المتوسط الحسابي للميزة التنافسية الشاملة (3.933) والانحراف المعياري هو: يقدر بـ (0.591). هذا يعني أن المؤسسة لديها ميزة تنافسية.

وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

1. التكلفة: من الجدول (14) يمكننا أن نرى أن معامل "التكلفة" يحتل المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية التي أعطتها عينة الدراسة. وذلك لأن المتوسط الحسابي لاستجابات هذا المعامل كان (3,851) والانحراف المعياري (0,614). هذا هو المتوسط ويقع في الفئة 4 على مقياس ليكرت المكون من 5 نقاط (3.40 إلى 4,19). وهذا يدل على ميل للاتفاق على جميع الأوصاف لهذا البعد حيث أن المتوسط الحسابي يختلف بين (4,17) و (3,56). ويفسر ذلك حقيقة أن المؤسسة تستخدم أساليب وأدوات متطورة مختلفة لتقليل تكلفة الخدمات المقدمة للعملاء.

2. الجودة: يتضح من الجدول (14) أن المتوسط الحسابي لاستجابات هذا المعامل هو (4,049) والانحراف المعياري يظهر ميلاً للاتفاق مع جميع العبارات على طول هذا البعد (0,763)، مع متوسط حسابي يتراوح بين (4.28) و (3.78) مما يدل على أن المؤسسة تتمتع بجودة عالية في تلبية احتياجات العملاء، وذلك لأنها تقدم خدمة عالية، وتؤثر بشكل إيجابي على العملاء، وتضمن ولاء العملاء.

3. المرونة: من الجدول (14) يمكننا أن نرى أن معامل "المرونة" يأتي في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية التي أعطتها عينة الدراسة. وذلك لأن استجابات هذه المعلمة لها متوسط حسابي يبلغ (3.93) وانحراف معياري قدره (0.657)، وهي القيمة المتوسطة التي تقع في الفئة الرابعة. من الفئات على مقياس ليكرت المكون من 5 نقاط (3,40 إلى 4,19)، يظهر الميل للاتفاق مع جميع العبارات المتعلقة بهذا البعد. المتوسط الحسابي هو (4.06) و (3.72) مما يفسر درجة مرونة المؤسسة العالية وقدرتها على الاستجابة لاحتياجات العملاء بشكل أسرع من المؤسسات الأخرى.

4. التسليم: من الجدول (14) يمكن ملاحظة أن المتوسط الحسابي للإجابات لهذا البعد (3,822) كان له انحراف معياري قدره (0,536)، لذلك احتل "بُعد التسليم" المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث الأهمية النسبية التي أعطتها عينة الدراسة. يمكن أن ترى أن هناك هذا هو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من الفئات على مقياس ليكرت المكون من 5 نقاط (3.40 إلى 4.19)، ويظهر ميل جميع العبارات على هذا البعد للاتفاق لأن المتوسط الحسابي يختلف فيما بينها. (4.00) و (3.72)، ونوضح ذلك من خلال حقيقة أن المؤسسة تقدم الخدمات دون تأخير ضمن الإطار الزمني المحدد وتسعى جاهدة لتحقيق رضا العملاء.

الفرع الثالث: قوة العلاقة بين المتغيرين

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

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

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

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

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

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

من خلال الجدول (15) يمكن استنتاج ما يلي :

أظهر الصنف الأول علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين جاذبية الموهبة والتكلفة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.730) عند مستوى الدلالة (0.03). كان هذا ارتباط قوي ودلالة إحصائية (0.05) مع الجودة. افحص كيف وصلت معاملات الارتباط إلى (0.594). هذا ارتباط متوسط. كما هو مبين بالجدول بلغ معامل الارتباط (0.346) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.039) وهو ارتباط ضعيف، مما يدل على أن الاستقطاب

المواهب له علاقة ارتباط مع كل أبعاد الميزة التنافسية ما عدا التسليم.

أما الفئة الثانية فقد بلغ معامل ارتباطها (0.808) عند مستوى الدلالة (0.014) مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية مع التكلفة. وهي علاقة ارتباط قوية مع ارتباط ذات دلالة إحصائية بالجودة (0.05) بالإضافة إلى ارتباط مع المرونة (0.456) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بالإضافة إلى معامل ارتباط (0.458) وهو معامل ارتباط ضعيف ومن المفهوم أن هناك ارتباط بين تنمية الموارد البشرية وكل تكلفة. والجودة والمرونة ولكنها لا ترتبط التسليم.

الصنف الثالث له معامل ارتباط 0.651 عند مستوى الدلالة (0.000)، وهو متوسط ارتباط، وله علاقة ذات دلالة إحصائية بالجودة ؛ وقد وجد أن له علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بالتكلفة. بلغ معامل الارتباط (0.458) وبلغ معامل الارتباط (0.003). هذا ارتباط ضعيف، ولكن كما يتضح من الجدول بلغ معامل الارتباط (0.393) عند مستوى الدلالة الإحصائية، لذلك هناك ارتباط من (0.018) وهو أيضًا ارتباط ضعيف، وهذا يوضح أن يرتبط الاحتفاظ بالموهبة بالتكلفة والمرونة وليس الأداء. في الصنف الثالث بلغ معامل الارتباط (0.798) وهو ارتباط قوي، لذا فإن إدارة المواهب بشكل عام تظهر علاقة ارتباط مع التكلفة (علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية (0.000)، كما أوضحت أن الإحصاء (0.004) ارتباط ضعيف، وهناك ارتباط ذو دلالة إحصائية (0.007) مع المرونة، لذا فإن معامل الارتباط يصل إلى (0.438) وهو ارتباط ضعيف وميزة تنافسية أيضًا، ولن أنسى شيئًا واحدًا. حيث بلغ معامل الارتباط (0.569) عند مستوى الدلالة (0.000) وهذا متوسط ارتباط يشير إلى أن قيادة المانح ميزة تنافسية وقطاعها (التكلفة والجودة والمرونة). توصيل.

المطلب الثاني: اختبار وتفسير الفرضيات الفرع الأول: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية

تم استخدام نتائج تحليل انحدار التباين لتأكيد صحة النموذج لاختبار الفرضيات الرئيسية. تنص الفرضية على أن "شركة الاتصالات المتنقلة الجزائرية Mobilis - Tiaret لها تأثير ذو دلالة إحصائية على إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية". - عند مستوى دلالة 0.05 بوصة، تظهر نتائج التحليل في الجدول أدناه.

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

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

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

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

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

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

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

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

المتغير	(B)	(T)	مستوى	(F)	معامل الارتباط	R ² معامل
المستقل		المحسوبة	الدلالة	المحسوبة	(R)	التحديد
إدارة	0,408	4,034	0,000*	16,273	0,569	0,324

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (05.0) المصدر: من إعداد الطالب
بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23

يتضح من الجدول أن شركة الاتصالات الجزائرية للهاتف المحمول Mobilis-Tiaret لها تأثير ذو دلالة إحصائية على جانب إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة (0.05). الاستفادة من إدارة المواهب لتحقيق ميزة تنافسية. وهذا ما تؤكد القيمة المحسوبة لـ (F) بالكمية (16,273) وقيمة (T) بالكمية (4,034) عند مستوى الأهمية (0.000) وهو أقل من (0,05). لذلك، بما أن متغيرات إدارة الموارد البشرية يتم حسابها بواسطة (32,4)، فإن قيم كل من (F) و (T) هي متوسط قوة الارتباط بين المتغيرين (0.569) بالإضافة إلى مستوى الأهمية (0,05) من أن تكون وظيفة. (%) الميزة التنافسية للتباين، ومتوسط معامل خط الانحدار (ب) وقيمته (0, 408). لذلك وبناءً على ما سبق فإننا نقبل الفرضية التالية: تأثير ذو دلالة إحصائية (مستوى الأهمية 0,05) للجوانب التالية لإدارة المواهب (اكتساب المواهب، وتطويرها، والاحتفاظ بها) في تحقيق الميزة التنافسية للهاتف المحمول Mobilis Tiaret في شركة الاتصالات الجزائرية.

الفرع الثاني: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية:

أدناه، نوضح علاقة التأثير بين المتغيرين من خلال شرح العلاقة بين كل جانب من جوانب إدارة المواهب والميزة التنافسية :

1. اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية على أن "شركة الاتصالات المتنقلة الجزائرية Mobilis - Tiaret - لها تأثير هام إحصائياً على جاذبية المواهب في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0,05 تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لزيادة الميزة التنافسية. وتظهر النتائج في الجدول أدناه.

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

المتغير المستقل X1	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F)المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R ² معامل التحديد
استقطابالمواهب	0,335	3,041	0,005*	9,249	0,462	0,214

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23.

يتضح من الجدول أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لجذب المواهب في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية للاتصالات (تيارت) للهواتف النقالة موبيليس. تم تأكيد ذلك من خلال المحسوبة (F). قيمة (9.249) وقيمة (T) قدرها (3.041) عند مستوى معنوية (0.005) أقل من (0.05)، بالإضافة إلى قوة ارتباط ضعيفة قدرها (0.462) بين المتغيرين، بالإضافة إلى أن يوضح بُعد اكتساب المواهب الميزة التنافسية المتغيرة (21,4%) والمتوسط المعامل لخط الانحدار (B) ((0.335)). لذلك، ووفقاً لما سبق، "يعد هذا تأثيراً ذا دلالة إحصائية لجذب المواهب في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الجزائرية للهاتف المحمول موبيليس (تيارت)، بمستوى دلالة 0.05.

يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال حقيقة أنه كلما ارتفعت سمعة ومكانة الجامعة، زاد عدد الأشخاص الموهوبين الذين تجذبهم، مما يضمن فرصاً وظيفية ممتازة وفرصاً للتعليم والتطوير هناك. يشعر الناس بالأمان والرضا التام عن عملهم، ولديهم الحافز لبذل قصارى جهدهم وبذل قصارى جهدهم، مما يزيد من إنتاجيتهم، مما يؤثر بشكل إيجابي على الكفاءة التنظيمية الشاملة ويحقق ميزة تنافسية.

2. إختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية المواهب في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - تيارت- عند مستوى الدلالة 0,05"

ولغرض اختبار وجود أثر ذات دلالة إحصائية لتنمية المواهب في تحقيق ميزة تنافسية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

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

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

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23.

يبين الجدول أن تيارت، شركة الاتصالات الجزائرية التابعة لموبيليس موبيل، لها تأثير إحصائي مهم عند مستوى دلالة (0.05) في تنمية الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية. ويؤكد ذلك متوسط قوة الارتباط بين (F) محسوبة من (16,029) وقيمة (T) محسوبة من (4.004) بمستوى معنوية (0.000) أقل من (0,05). سرعتان متغيرتان (0.566). وذلك لأن جانب تنمية المواهب يفسر الاختلاف في الميزة التنافسية (32.0%). بالإضافة إلى ذلك، فهو متوسط قيمة معامل خط الانحدار (ب) (قيمته (0.398))، ونحن نقبل الفرضية القائلة بأن تنمية الموارد البشرية لها تأثير مهم إحصائياً على أدائها. تظهر النتائج أن المزيد والمزيد من المؤسسات التعليمية تهتم بموظفيها الموهوبين، وتسعى جاهدة لتحسين وتطوير كفاءاتهم، وتزويدهم بالتمويل اللازم والبرامج المناسبة، فضلاً عن منحهم فرصاً للتطوير الذاتي. ويرجع ذلك إلى حقيقة أنه يزيد من ولائهم ورضاهم الوظيفي، مما يؤدي بدوره إلى زيادة دافعهم ودفعهم نحو عملهم. سيؤدي تحسين المهارات والأداء داخل مؤسستك إلى تحسين الأداء العام لمؤسستك ويمنحك ميزة تنافسية.

3. اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للاحتفاظ بالموهوب عند مستوى دلالة 0.05 في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الجزائر للاتصالات المتنقلة موبيليس (تيارت). تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للميزة التنافسية لاختبار وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للاحتفاظ بالموهبة على الأداء. وتظهر النتائج في الجدول أدناه :

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

المتغير المستقل X3	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R^2 معامل التحديد
الاحتفاظ بالموهوب	0,28	3,594	0,001*	12,915	0,52	0,275

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23

يتضح من الجدول أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) على الاحتفاظ بالموهوب لتحقيق ميزة تنافسية في شركة الاتصالات الجزائرية لموبايل الهاتف المحمول - تيارت - . هذا مدعوم بالقيم المحسوبة التالية: (F بقيمة (12,915)، وقيم (T) تبلغ (3,594) بمستوى دلالة (0.001) أقل من (0,05)، ومتوسط قوة الارتباط بالنسبة المئوية بين المتغيرين (0.525) كما يلي، وصفنا تباين القدرة التنافسية للسمة (27,5%) ومتوسط قيمة معاملات خط الانحدار (B) وقيمته (0.287). أعلاه، نحن نقبل الفرضية القائلة بأن شركة الاتصالات الجزائرية للهاتف المحمول (تيارت) لها تأثير ذو دلالة إحصائية على الاحتفاظ بالموهوب في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الأهمية (0.05).

تفسير ذلك هو أن المنظمات تحتفظ بأشخاص أكفاء، ويشعر الموظفون بأهميتهم داخل المنظمة، وهم مهتمون بالمشكلات، ويوفرون البيئة المناسبة لإنجاز عملهم، وابتكار الموظفين. ومن خلال الاعتراف بجهودهم ومنحهم التعليقات اللازمة، سيحبون ويسعدون ويخلصون للمؤسسة لدرجة أنهم يريدون البقاء، مما يؤدي إلى أداء أفضل في أدوارهم ووظائفهم. يحسن الإنتاجية الإجمالية. نظم لتحقيق ميزة تنافسية.

خلاصة الفصل:

بناءً على الجوانب النظرية المذكورة أعلاه، تم إجراء مسح ميداني في شركة الاتصالات الجزائرية للهاتف المحمول موبيليس - تيارت- لتحديد المعاهد البحثية التي تمثلها شركة الاتصالات الجزائرية للهاتف المحمول موبيليس وتوضيح هيكلها التنظيمي. بالإضافة إلى التأكيد على التزاماتها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. ثم استخدمنا الاستبيان كأداة بحث تم توزيعها على موظفي المنشأة.

إذا كان الاستبيان يحتوي على ثلاثة أبعاد: البعد الأول هو البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأعضاء عينة المسح، والبعد الثاني يتعلق بالمتغير المستقل الذي تمثله إدارة المواهب، والمحور الثاني يرتبط بالمتغير التابع. قدم. يقيس أثر جوانب إدارة المواهب (اكتساب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على تحقيق الميزة التنافسية بعد توزيع الاستبيان واستخراجه وجمع المعلومات المطلوبة، والغرض من ذلك.. يقوم بالتحقق من صحة بيانات الدراسة، ويفكك البيانات للإجابة على السؤال، ويحسب عدة معاملات مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وألفا كرونباخ لاستقرار الأداة، واختبار الصلاحية وعوامل التحديد الذاتي. تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية. - التحقق من التوزيع الطبيعي. ثم قدمنا نتائج الدراسة الميدانية وحللناها وفسرناها، وتأكدنا من الفرضيات الرئيسية والفرعية، وتوصلنا إلى أدلة تثبت صحة الفرضيات التي اقترحناها أو قبولها أو رفضها. توصلنا إلى الاستنتاجات التالية.

إذا كان للجوانب المختلفة لإدارة المواهب تأثيرات ذات دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة قيد الدراسة، فإن الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة قيد الدراسة إذا كان هناك تأثير ذو دلالة إحصائية على مستوى الاستقطاب عند مستوى الدلالة (0.05).

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية المواهب في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الدراسية عند مستوى دلالة (0.05).

كان للاحتفاظ بالموهبة تأثير ذو دلالة إحصائية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الدراسية عند مستوى الدلالة (0.05).

الخاتمة:

في خضم التحولات الحاصلة و المستمرة الحاصلة أصبحت ضرورة حتمية على المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الريادة في مجال الأعمال ، و دمج المورد البشري الكفاء و المواهب لأنه أكثر من حتمية للمؤسسات التي تسعى نحو تحقيق قدرة تنافسية،و يعتمد ذلك على توفير المؤسسة مجالاً للتواصل بين أفرادها و العمل على تنمية مهاراتهم و قدراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة على حد سواء، و في المقابل على المؤسسة أن تختار المواهب التي تتفق و ثقافتها و توجهها الاستراتيجي الذي يهدف إلى تحقيق و تعزيز قدرة التنافسية على المدى الطويل في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات. بالتالي فان تحقيق القدرة التنافسية يعد من ضروريات العصر لرفع مستويات أداء الموظفين من خلال تطوير أصحاب المواهب و ، و الاعتراف بالموهبة و دورها في تحقيق مستويات عالية من الانجاز و التفوق و سينعكس ذلك على باقي الأفراد العاديين في المؤسسة نتيجة احتكاكهم بأشخاص مميزين،فالمؤسسة المتميزة هي التي تدرك بان راسمالها البشري هو أساس تحقيق الميزة التنافسية بما تمتلكه من مواهب و خبرات.

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

النتائج المتوصل اليها:

- إدارة المواهب تسمح للمؤسسة بالحصول على الملكات الفكرية ذات الكفاءات والمهارات المتميزة والتي تساعدها في تحقيق أهدافها وضمان تميزها على المدى الطويل.
- أن إدارة المواهب تعد إحدى المصادر الأساسية لتحقيق مزايا تنافسية داخل المؤسسة.
- أن للميزة التنافسية باختلاف أنواعها العديد من المصادر ولعل أهمها المورد البشري الموهوب.
- أظهرت الدراسة أن هناك تطبيق لإدارة المواهب بمستوى جيد داخل المؤسسة، وهذا راجع لاهتمام هذه الأخيرة بالأفراد الموهوبين لديها والعمل على المحافظة عليهم.
- أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود أثر لإدارة المواهب في الميزة التنافسية، إذ أن إدارة المواهب تفسر ما مقداره (32.4 %) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية.

- بينت الدراسة أنه يوجد أثر لكل بعد من أبعاد إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا بنسب تفسير متفاوتة.

اختبار الفرضيات:

- الفرضيات الرئيسية:

توصلت الدراسة إلى قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تحقيق القدرة التنافسية في المؤسسة المبحوثة

- الفرضيات الفرعية :

- اثبات الفرضية اي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب المواهب في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).
- اثبات الفرضية اي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية المواهب في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).
- اثبات الفرضية اي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ بالمواهب في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

التوصيات و الافاق:

- على المؤسسة أن تستخدم منهجية فعالة و مرنة لاستقطاب المواهب ، و هذا يسبقه تخطيط محكم لعملية التوظيف.
- تطبيق نظام الحوافز وهو ما يساعد المؤسسة في تحديد الموظفين الأكفاء و بالتالي منح الكفاءات لمن يستحقها.
- على المؤسسة أن تخصص مي ا زنية خاصة لتطوير الموظفين الموهوبين.
- منح الموهوبين في المؤسسة فرصة إدارة مشاريع بأنفسهم و استحداث أساليب عمل جديدة أنفسهم وتوفير بيئة الإبداع لديهم.
- ضرورة توجه المؤسسات الوطنية نحو تطبيق إدارة المواهب، و التخلي عن المركزية و ترك الفرصة أمام الموظفين للإبداع و مشاركة القيادة.
- القيام بدورات تكوينية تعرف المؤسسات بأهمية إدارة المواهب و دور الموهبة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.رورة جعل توظيف المواهب من أولويات المؤسسة، باعتبار الموهبة المؤشر الأهم للبقاء و المنافسة في بيئة الصناعة الحالية.

الإقتراحات:

من خلال دراستنا الميدانية يمكن أن نورد جملة من الإقتراحات للطلبة الجدد التي من شأنها أن تكون مواضيع مهمة:

1. دور أهمية إدارة المواهب في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية .

2. كيفية تعديل إدارة المواهب بما يدعم الميزة التنافسية.

3. دور الحوافز في الاحتفاظ بالمواهب وتحقيق القدرة التنافسية.

قائمة المراجع

الكتب:

- 1.خضير كاظم محمود ،روان منير الشيخ ،إدارة المواهب و الكفاءات البشرية ،زمزم ناشرون و موزعون ،عمان ، 2013ص19.
 - 2.غني دحام ، حسين وليد حسين عباس،إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة المارد البشرية ، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ،عمان ،2014،ص5.
 - 3.نخبة من الخبراء المختصين ،إدارة الموهبة و الإبداع ، دار التعلم الجامعي ،الإسكندرية ،2014،ص33.
 - 4.مصطفى يوسف كافي، إدارة الموهبة في منظمات الأعمال العصرية. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2016 ، ص 54.
 - 5.محمود عبد الفتاح رضوان ،ادارة الواهب في المنظمة ،المجموعة العربية للتدريب و النشر،القاهرة، سنة 2013، ص30.
 - 6.أحمد علي صالح،إدارة راس المال البشري مطارحات إستراتيجية في تنشيط الاستثمار و مواجهة الانهيار ،دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع،عمان،2015،ص136.
 - 7.مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية و دورها في دعم جهود النمو و التنمية في العالم، الدار الجامعية ،الإسكندرية،2011، ص 21 .
 - 8.نفين حسين شمت، التنافسية الدولية و تأها على التجارة العربية و العالمية، دار التعليم الجامعي للطباعة و النشر و التوزيع،الإسكندرية ، 2009 ، ص02 .
- المذكرات والرسائل الجامعية:**
- 1.أحلام خان، مريم حيمر، مبادئ وإستراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة. مداخلة ضمن اليوم الدراسي حول إدارة المواهب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، يوم 13ماي 2018 ، ص 6.

2. زياد هلال العزام، إدارة المواهب في القرن الحادي والعشرين بين النظرية والتطبيق. أطروحة دكتوراه، قسم الإدارة كلية المال والأعمال، جامعة فيصل العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، 2015، ص 13.
3. خالد حسين سعيد العسيري، استراتيجية إستقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة، السنة 2013، ص 24.
4. 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، ص 60.
5. لشهب الصادق، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية في الشركة المدنية للهندسة بتفرت. رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص الإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2015، ص ص (47-48).
6. حسان بوبعابة، فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة. أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص علوم تجارية قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2014، ص 194.
7. بن جدو علي، الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي-. رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2015، ص ص (73-74).
8. إياد أحمد عبد اله أبو سلوب، سامي أبو الروس، مستوى تطبيق النظام المتكامل لإدارة المواهب حسب معايير معهد IBM لدراسات قيمة العمل-دراسة حالة الجهاز الحكومي الفلسطيني في قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، 2016، ص 32.

9. اياد أحمد عبد اله أبو سلوب، سامي أبو الروس، مستوى تطبيق النظام المتكامل لإدارة المواهب حسب معايير معهد IBM لدراسات قيمة العمل دراسة حالة الجهاز الحكومي الفلسطيني في قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، 2016، ص32.

المجلات والملتقيات:

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

2. برني لطيفة، ياسمين مستورة، التمكين كأسلوب لإدارة المواهب في المنظمة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية و إدارة الأعمال، جامعة بسكرة، العدد 2018، 70، ص211.

3. حامد كاظم متعب، ستار كاظم حاجم، دور أبعاد إدارة الموهبة في دعم الإبداع في المنظمات التعليمية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 05 العدد، 8، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة القادسية، سنة 2013، ص856.

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

5. عالية جواد محمد علي، تأثير إدارة الموهبة في تحقيق النجاح المنظمي بحث ميداني في الشركة العامة لمنتجات الألبان في بغداد، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 072، المجلد 82، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، سنة 2018، ص2013.

6. نور خليل إبراهيم، خالد سليمان سعد، متطلبات إدارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي: دراسة ميدانية في وزارة العلوم و التكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 80، العدد 22، ص552.

7. سعد علي حمود العنزلي، دور إدارة الموهبة القيادية في عملية التغيير التنظيمي، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 22، 2016، ص22.

8. علاء دهام حمد، أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب دراسة تطبيقية في وزارة العلوم و التكنولوجيا جامعة بغداد، مجلة دنانير، العدد 75، ص02.

9.رغد محمد يحيى ، نور محمد يحيى ، دور بع أبعاد إدارة الموهبة في تنمية رأس المال البشري دراسة استطلاعية لعينة ، كلية الإدارة و الاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية،المجلد 0 ،العدد 20 ،سنة 2018 ص303 .

10.فراس إبراهيم كريم الحميري ، ثائر سعدون محمد و آخرون ، إمكانية استخدام التقنيات المحاسبية و الإدارية الحديثة في تخفيض التكاليف و تحقيق الميزة التنافسية لخدمة منظمات الأعمال، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 91 ، السنة 2017 ، ص 170.

11.محمد شتوح، الإدارة الإستراتيجية و قيادة التغيير و دورهما في تحقيق و بناء الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ،مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية، العدد 2 ، السنة ، السنة 2010 ، ص112.

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

المواقع الإلكترونية:

www.mobilis.dz

المراجع بالغة الأجنبية:

Adela,constanta,Talent Management, A Strategic, Priority ,Nimber 115 :pp29.1
Mebirouk Mohamed Bachir, Beldjazia Omar, Relationship between generic strategies, 2
organizational performance, jijel University, Competitive advantage and
الإنسانية-دراسات تطبيقية -العدد 22 ، المجلد 1 P 357

الملحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون-تيارت-

التخصص:اقتصاديات العمل

كلية علوم اقتصادية و التجارية و علوم التسيير

السنة الثانية ماستر

قسم علوم اقتصادية

استمارة البحث

الموضوع: دور تسيير المواهب البشرية و المبدعين في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس-تيارت-

...أخي الفاضل...أختي الفاضلة...

...السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

لنا عظيم الشرف والسعادة أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة تحت عنوان: دور تسيير المواهب في تحقيق قدرة تنافسية للمؤسسة. التي صممت من أجل الحصول على المعلومات اللازمة لإعداد مذكرة إستكمالا لنيل شهادة الماستر في علوم الاقتصادية، تخصص اقتصاديات العمل من جامعة ابن خلدون- تيارت-وفي هذا الصدد ونظرا لاهمية رايكم في هذا المجال نامل منكم الاستجابة على اسئلة هذه الاستمارة بدقة،حيث ان صحة نتائج هذه الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة المعلومات المقدمة من طرفكم، علما أن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وستكون موضع الاهتمام والسرية التامة. وفي الأخير لكم منا فائق الشكر والتقدير على حسن تعاونكم معنا.

تحت اشراف الاستاذ:

من اعداد الطالب:

ميدون سيساني

عراب سعيد سفيان

السنة الدراسية:2022/2023

المحور الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية.

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

- 1.الجنس:انثى ذكر
- 2.العمر: اقل من 30 سنة من 30 سنة الى اقل من 40 سنة
- من 40 سنة الى اقل من 50 سنة 50 سنة فاكثر
- 3.المؤهل العلمي: ثانوي فاقل تقني سامي ليسانس
- ماستر او مهندس دراسات عليا
- 4.سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات من 5 سنوات الى 10 سنوات
- من 10 سنوات الى 15 سنة من 15 سنة فاكثر

المحور الثاني: إدارة المواهب

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

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق نوع ما	لا وافق بشدة	لا وافق
	استقطاب المواهب					
1	تقوم المؤسسة بالتخطيط المنظم لتحديد احتياجاتها الحالية و المستقبلية					
2	تعتمد المؤسسة على خطة واضحة لجذب الموظفين					

					تستخدم المؤسسة منهجية مبتكرة لجذب المواهب و الملكات الفكرية	3
					تعتمد المؤسسة على اساليب حديثة للبحث عن المواهب	4
					تهتم المؤسسة بالبحث عن الموظفين الموهوبين لشغل المناصب الشاغرة قبل الاعلان عنها	5
					تستعين المؤسسة بمراكز خارجية للبحث عن الموهبة و جذبها	6
					تسهل المؤسسة التحاق الافراد ذوي المواهب بها،وتساعدهم في الاندماج	7
					تركز المؤسسة على تعليم و تدريب مواردها البشرية بصفة عامة	8
					تركز المؤسسة على اساليب وتقنيات التعلم التفاعلية من اجل صقل الموهبة	9
					تركز المؤسسة على بناء مراكز خاصة تهتم بابداعات الموظفين الموهوبين وتعمل على تحسين قدراتهم	10
					تهتم المؤسسة بتشجيع المظفين على تدريب زملائهم	11
					تخلق المؤسسة بيئة ايجابية تعمل على تحسين تبادل المعرفة و الاستفادة من الخبرات	12
					تمتاز خطط تطوير الموظفين الموهوبين بالتجديد والمرونة إعتمادا على التغيرات الحاصلة في العمل و	13

					البيئة.	
					تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لتطوير الموظفين الموهوبين	14
					تمنح المؤسسة الفرص للموظفين الموهوبين لإدارة مشاريع جديدة، وتطوير أساليب العمل.	15
					الإحتفاظ بالموهب	
					تقدم المؤسسة الرواتب والحوافز المناسبة لكفاءات الموظفين	16
					تعامل المؤسسة موظفيها كشركاء بدلا من عمال	17
					تكافئ المؤسسة الموظفين المتميزين	18
					السياسات الداعمة للمواهب في مؤسستنا تشعر الموظف بالإستقرار.	19
					توفر المؤسسة لمواهبها بيئة محفزة على الإبداع	20
					تهتم المؤسسة بمنع تسرب الموهوبين منها	21

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

الرقم	العبارات	موافق	موافق	موافق	لا	لا
		بشدة	نوع	ما	اوافق	بشدة
	التكلفة					
1	توفر المؤسسة خدماتها بتكاليف اقل من المنافسين					
2	تبحث المؤسسة بإستمرار عن طرق لتوفير الخدمة بأقل تكلفة ممكنة وجعلها في أدنى نسبة مقارنة بالمنافسين					
3	لدى المؤسسة وسائل حديثة من شأنها تخفيض التكاليف					
4	تستخدم المؤسسة على نحو أمثل مواردها المتاحة دون هدر					
5	خبرة الأفراد تساعد المؤسسة على تخفيض تكاليفها					
6	تقدم المؤسسة تخفيضات للعملاء					
	الجودة					
7	تقدم المؤسسة خدمات متميزة عن منافسيها					
8	تمتلك المؤسسة خدمات متنوعة تناسب الجميع					
9	تقوم المؤسسة بإستمرار بتحسين الخدمات المقدمة للعملاء					
10	تمنح المؤسسة خدمات ذات جودة عالية لضمان رضا وولاء العملاء					

					11	تقوم المؤسسة بفرض أسعار تتناسب مع الجودة العالية
					12	تعتمد المؤسسة على النشاط التسويقي في تحديد حاجات العميل المستهدف
					13	تقوم المؤسسة بإنشاء الخدمات التي تلبى حاجات العمال و تتجاوز توقعاتهم
					14	تسعى المؤسسة الى جعل مواصفات خدماتها المقدمة مطابقة للمواصفات الدولية
					15	المؤسسة على إستعداد لمساعدة العملاء
						المرونة
					16	تستجيب المؤسسة بسرعة لإحتياجات وتطلعات العملاء
					17	تركز المؤسسة على مسايرة التغير في تفضيلات العملاء
					18	المؤسسة لديها موظفين ذوي مهارات عالية قادرين على أداء أكثر من وظيفة واحدة
					19	تعمل المؤسسة على تحديد الإحتياجات الحالية والمستقبلية للزبون وتحرص على تلبيتها
					20	تتفاعل المؤسسة بسرعة مع إجراءات المنافسين
					21	تعمل المؤسسة على التكيف والتجاوب مع تطورات المحيط، خاصة التكنولوجي
						التسليم

					تقدم المؤسسة خدمات جديدة بسرعة أكبر من سرعة المنافسين	22
					تسعى المؤسسة إلى إرضاء الزبون عن طريق تقديم الخدمة في أقصر وقت	23
					لا تتراجع إدارة المؤسسة عن الإيفاء بطلبات العملاء	24
					تلتزم المؤسسة بإستمرار بالمواعيد المحددة عند تقديم الخدمات للزبائن	25
					تهتم المؤسسة بالاستماع لزيئنها وتحرص على معالجة شكاويهم في اسرع وقت	26

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على آراء واتجاهات مستجبي شركة الاتصالات الجزائرية تجاه الهاتف المحمول موبيليس-تيارت-حول أهمية إدارة المواهب وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. لتحقيق أهداف الدراسة ، استخدمنا نموذجًا لجمع البيانات تم توزيعه على عينة من 36 إطارًا ، كما تم القيام به في التحليل الإحصائي للبيانات أسفرت الدراسة عن عدة نتائج أهمها: وجود تأثير معنوي باستخدام برنامج spss .

عند مستوى الدلالة (0.05) إحصائيات إدارة المواهب لكل بعد من أبعاد تحقيق القدرة التنافسية في المؤسسات المدروسة ومنها (32.4%).

أسفرت الدراسة أيضًا عن مجموعة من التوصيات ، ذكرنا من بينها ضرورة الحفاظ على إدارة المواهب المؤسسات والوظائف التي تولي المزيد من الاهتمام لإبداع الموظفين من خلال تدريبهم في مراكز خاصة واستخدام المراكز للحصول على المواهب المتميزة.

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

Abstract :

The aim of this study is to know the opinions of respondents in the Algerian MobileTelecommunication company Mobilis- Biskra, and for that we used a form ula to collect data wich was distributed to (36) tire, spss programme was also used in this statistical analysis of the data, The study found many of the results highlighted by: There is a significant statistical impact of talents management with its dimension in competitive advantage in the company which is under study at level of signficance (0,05), such (32.4%).The study also found many suggestions, among them: Maintain the level of talent management in the company and to pay more attention to the creativiy of the staff through the construction of special centers, as well as using of external centers helps to get outstanding talent.

Key words : Talent management– Talent attraction-Talent development- Talentretenion- Competitive adventage.

