وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد–الطارف–

UNIVERCITE CHADLI BENDJEDID–EL–TARF–

كلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques ,Commerciales et Sciences des Gestions

الرقم التسلسلي: ..... السنة الجامعية : 2021/2020.

قسم : علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان :

أثرإدارة المواهب في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية

دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر –الطارف

تخصص : إدارة إستراتيجية

إعداد الطلبة :

قميري حاتم

بولاحة كمال الدين

تحت إشراف الدكتور :

شكري ملياني

بسم الله الرحمن الرحيم
١٣
٤٣

شكر وعرفان

بسم الله الرحمان الرحيم والحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف سيدنا ونبينا محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وصحبه أجمعين

إن الحمد والشكر لله عز وجل الذي أعانني على إنجاز هذا البحث وإتمامه ، فالشكر لله أولا ثم جزيل الشكر والعرفان للأستاذ الفاضل *شكري ملياني* على تفضله بالإشراف على هذه المذكرة وعلى نصائحه وتوجيهاته القيمة التي كان يخصني بها راجيا من المولى عز وجل أو يوفقه وينير دربه ويسدد خطاه فبارك الله له في وقته وعلمه وعمله .

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

إهـــداء

إلى من قال فيها خير الأنام رسولنا الكريم عليه أفضل الصلوات والسلام

"الجنة تحت أقدام الأمهات" إلى من حملتني كرها بعد كره والتي سهرت الليالي ويعجز لساني والكلمات عن شكرها ورد جميلها * أمي أدام الله ظلك*

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

أبي أدام الله ظلك

إلى الذين تقاسموا معي الحياة إخوتي وأخواتي حفظهم الله ورعاهم

وإلى كل من ربطتني بهم صلة الصداقة

إلى كل من ساعدني في عملي هذا من قريب أو من بعيد

أهدي ثمرة جهدي

قميري حاتم كمال الدين بولاحة***

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

الرقم	العنـــوان	الصفحة
01	شكر وعرفان	
02	إهداء	
03	مقدمة	13-6
04	**الفصل الأول : الإطار النظري لإدارة المواهب**	**14**
05	تمهيد	15
06	**المبحث الأول : إدارة المواهب مفاهيم أساسية**	16
07	المطلب الأول : مفهوم إدارة المواهب	16
08	المطلب الثاني : أهمية وأهداف إدارة المواهب	21
09	المطلب الثالث : مراحل ظهور إدارة المواهب والعوامل المساعدة في نشوء إدارة المواهب	24
10	**المبحث الثاني : أساسيات حول إدارة المواهب**	28
11	المطلب الأول : مبادئ وأساليب إدارة المواهب	28
12	المطلب الثاني : مستويات ومكونات إدارة المواهب	30
13	المطلب الثالث : عمليات إدارة المواهب	36
14	**الفصل الثاني : الإطار النظري – الميزة التنافسية**	**40**
15	تمهيد	41
16	**المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية**	42
17	المطلب الأول : مفهوم التنافسية وأنواعها وقوى التنافس	42
18	المطلب الثاني : أسس بناء الميزة التنافسية	49
19	المطلب الثالث : أهمية ومتطلبات الميزة التنافسية	54
20	**المبحث الثاني : أساسيات وإستراتيجيات الميزة التنافسية ونموذج سلسلة القيمة**	60
21	المطلب الأول : محددات الميزة التنافسية	64
22	المطلب الثاني : إستراتيجيات الميزة التنافسية	69
23	المطلب الثالث : نموذج سلسلة القيمة	70

24	خلاصة الفصل	74
25	**الفصل الثالث :الدراسة**	**75**
26	تمهيد	76
27	**المبحث الأول : نبذة شاملة عن مؤسسة اتصالات الجزائر**	77
28	المطلب الأول : تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر	77
29	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	78
30	المطلب الثالث : مهام المؤسسة ونشاطها	79
31	**المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة**	80
32	المطلب الأول : منهجية الدراسة وطرق جمع البيانات	80
33	المطلب الثاني : تصميم أداة الدراسة	81
34	المطلب الثالث : صدق وثبات أداة الدراسة	82
35	**المبحث الثالث : تحليل النتائج واختبار الفرضيات**	88
36	المطلب الأول : الوصف الإحصائي لعينة الدراسة	88
37	المطلب الثاني : عرض النتائج وتحليلها	91
38	المطلب الثالث : إختبار فرضيات الدراسة	97
39	خاتمة	105
40	قائمة المراجع	108
41	فهرس المحتويات	

مقدمـــة

مقدمـــــــة

نظرا للتطورات المتلاحقة في النظام الاقتصادي العالمي حيث أصبح التميز والنجاح الهدف الرئيسي للمنظمات الحديثة حتى تستطيع الاستمرار والنمو والتقدم ويكون لديها القدرة على المنافسة في ظل النظام الاقتصادي العالمي المتغير والمتطور وانطلاقا من هذه الحقيقة أصبح الاستثمار في المورد البشري جزءا هاما من إستراتيجيات المؤسسة حتى تكون قادرة على المنافسة.

إن الصمود أمام المنافسة التي تواجهها المؤسسات أوجب ضرورة اهتمام كبير في القرن العشرين بالموهبة والإبداع والموهوبين والمبدعين حيث أصبح في الوقت الراهن أن الثروة الحقيقية إنما هي الطاقة البشرية وأن توظيف الأموال في بناء البشر ينعكس بشكل إيجابي على التنمية الشاملة وزيادة الدخل القومي .

إدارة المواهب كمفهوم جديد بدا يبرز في إدارة الأعمال لكونه منهجية وأسلوب وتقنية جديدة لتفعيل دور الموهبة والتركيز عليها في العمليات التشغيلية والتغيير التنظيمي ويتعدى دوره إلى اختيار القادة والمديرين التنفيذيين الموهوبين في كافة المجالات لتطوير جودة الأداء والسعي لتوظيف الفئات الموهوبة منها لتحقيق ميزة تنافسية وإنجازات عالية في إدارة الأعمال.

إن قياس العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية أفضل برهنة على مستوى القدرة والكفاءة والتميز والإبداع الذي يفرض أن تتميز به الموارد البشرية على غيرها من الموارد في التنظيم قصد تحقيق الأهداف والإستراتيجيات التنافسية للتنظيم فإدارة المواهب أحد أهم العناصر الأساسية في صنع الميزة التنافسية، ومن هنا فإن تحقيق الميزة التنافسية يقتضي التطوير والتغيير الدائم داخل المنظمات بما يتناسب مع متغيرات المحيط على مستوى الثقافي والقانوني والتكنولوجي ، وهذه العملية تقتضي بالضرورة وجود مواهب مؤهلة تمتاز بالإبداع والمرونة لمسايرة هذه التغيرات والتأقلم معها لتحقيق فعالية للتنظيمات.

إشكالية الدراسة :

أصبحت قوة المنافسة هي الشرط الوحيد للبقاء في السوق يتوجه نحو مفهوم وجود الفرص أكثر منه مجرد مكان لاتقاء العرض والطلب ، وبالتالي يجب على المنظمات ان تعمل على توظيف إدارة المواهب نظرا للتطورات الحاصلة في مجال الإدارة الأعمال ، مما يتطلب من المنظمات التعامل مع ما هو معاصر

في مجال إدارة الأعمال والذي يكسبها ميزة تنافسية في السوق التنافسي وتعتبره من أهم أهدافها الإستراتيجية.

ومنه نطرح السؤال التالي :

هل تساهم إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية ؟

الفرضيات :

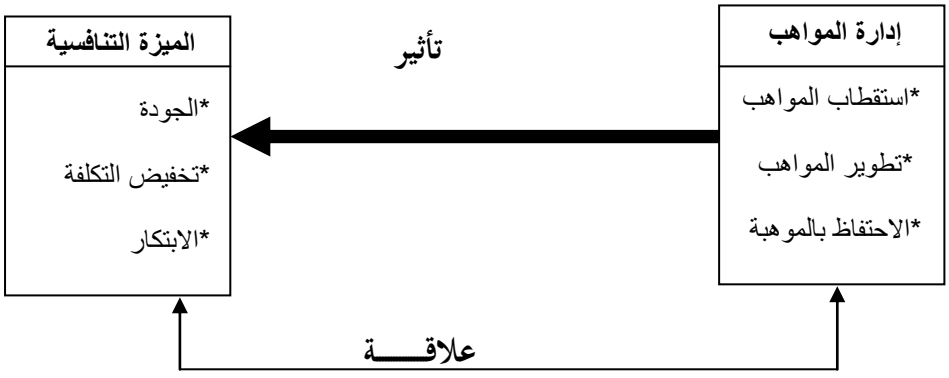
يتضمن البحث فرضية ، وتنبثق عنها فرضيات فرعية على النحو التالي :

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

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب المواهب على الميزة التنافسية .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني المواهب على الميزة التنافسية .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المواهب على الميزة التنافسية .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ بالمواهب على الميزة التنافسية.

المخطط الفرضي للدراسة :

يوضح المخطط الفرضي الفكرة الأساسية للبحث أي علاقات الارتباط و التأثير بين متغير البحث المستقل "إدارة المواهب" ، والمتغير التابع "الميزة التنافسية " والنتيجة المتوقعة هي توضيح الأسهم علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث :



أهمية الدراسة :

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

أهداف الدراسة :

- بيان دور إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية .
- تحديد نوعية المواهب التي تستحوذها المؤسسة ودورها في تحسين ميزة التنافسية.
- محاولة إبراز أهمية إدارة المواهب بالمؤسسة.

أسباب اختيار موضوع الدراسة :

تم اختيار الموضوع انطلاقا من الاعتبارات التالية :

أسباب الموضوعية :

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

الأسباب الذاتية :

- ارتباك موضوع الدراسة بالتخصص.
- الرغبة الشخصية في أخذ فكرة عن إدارة المواهب والميزة التنافسية في المؤسسة عينة البحث.

توصيات الدراسة :

- على الرغم من أن جذب الموهبة يشكل مهمة بالغة أمام المنظمات إلا أن المحافظة على المواهب يعد أكثر أهمية لما يستثمر في تطوير المواهب من أموال طائلة لذا لابد أن تكون هناك توافقا بين الجذب والمحافظة على المواهب .
- إن إدارة التميز لابد أن يمتد ارتباطها بأبعاد إدارة الموهبة عامة وليس ببعد المحافظة على الموهبة.
- أن تفكر الشركتين بشكل مختلف في مجال جذب الموهبة لتباين طبيعة أعمالها وحصصها السوقية وطبيعة زبائنها.

زياد فيصل هلام ، إدارة المواهب في القرن الحادي والعشرين : النظرية والتطبيق.

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم إدارة المواهب كأحد المواضيع الجديدة التي تطرقت إدارة الموارد البشرية ومختلف أنشطتها خصوصا في العصر الحديث ، كذلك التركيز على الأثر الذي تلحقه في المنظمات والشركات التي تتبنى هذا النهج وتأثيرها في ثقفتها 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 وإعطائها الأولوية تنقص هذه النظرة لدى الشركات العربية إلا قلة منها اتجهت في الآونة الأخيرة لتطبيق هذا المفهوم حيث يعد مفهوم إدارة المواهب أو الموهبة المفتاح الرئيس لنجاح الشركات في العصر الحديث.
- يجب إتباع إستراتيجيات أكثر فعالية لإدارة المواهب في المنظمات العربية وخصوصا في الأردن وذلك لقلة الاهتمام بهذه الفئة من الموهوبين والتي يجب أن تنال حظها من الرعاية والاهتمام بل لابد من وضعها ضمن إستراتيجيات التميز والإبداع كأول الأهداف التي يقاس عليها في تحقيق الرؤية الإستراتيجية للمنظمات وخصوصا في القطاع الحكومي .

قدمت الدراسة عدة توصيات منها

- إن نجاح أي عملية إدارية داخل المنظمات المؤسسات يجب أن يسبقه منهج وقائي استباقي لأحداث في ضوء رؤية وإستراتيجية المنظمة الكلية وإشراك الأفراد في وضع إستراتيجيات وحداتهم وإستراتيجية المنظمة مما يولد لديهم الإحساس بالمسؤولية عن تحقيق هذه الإستراتيجيات كونهم جزءا منها وفشلها يعني فشلهم وبالتالي يتولد لديهم قناعة بالالتزام والولاء تجاه وحداتهم ومنظمتهم .
- العمل على دعم وتدريب وتطوير الأفراد داخل التنظيم فيما يتعلق باكتسابهم مهارات جديدة أو تعزيزها أو اكتسابهم معارف تتطلبها طبيعة العمل في ضوء الإستراتيجيات المحددة سلفا.
- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات في البيئة العربية حول مفهوم إدارة المواهب وكيفية تطبيق إستراتيجيات الجذب والمحافظة عليها ناهيك عن تأثيرها في أنظمة عمل الأداء العالي وأثر القيادة على إدارة المواهب العربية والأردنية بشكل خاص ، ميزتها التنافسية بالنسبة للمنظمات التي تنتهج سياسة إدارة المواهب ضمن إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية الإستراتيجية وإستراتيجية المنظمة .
- عمراوي سمية ، خير الدين جمعة ، حسيني ابتسام (2017)، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب بالمؤسسة ، هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب بالمؤسسة، باعتبار الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها، فاستدامة مرهون بتميز مواردها البشرية وخاصة الموهوبين منهم ، خلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية أثرا إيجابيا إذا كانت تدعم عمليات إدارة المواهب بالمؤسسة وأثرا سلبيا إذا كانت ثقافة ضعيفة لا تعتبر مواهب الموظفين أصولا تنبغي اكتشافها وتطويرها والمحافظة عليها.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- لا تتطلب إدارة المواهب فقط جذب الموهوبين والاحتفاظ بهم بالموظفين الموهوبين ولكن أيضا إنشاء ثقافة تنظيمية تدعم تطوير الموظفين الموهوبين .

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

قدمت الدراسة عدة توصيات منها :

- يجب أن تساند الثقافة التنظيمية كل مسار وكل دورة من عمليات إدارة المواهب أي الجذب والتطوير واحتفاظ تخطيط التعاقب...
- يجب أن يكون للقافات التنظيمية تأثير إيجابي على مواهب الموظفين ، وتحفيزهم وتحديد كيفية تعزيز مواهبهم.
- على المؤسسات الترويج لبيئة عمل حيث يكون التعلم متأصلا في الثقافة التنظيمية له من أجل جذب أحسن المواهب والاحتفاظ بهم .

الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية :

داسي وهيبة (2007) إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ، هدفت الدراسة إلى تأكيد أهمية إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لقطاع المصارف الحكومية السورية ، وكشف العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية لهذه المصارف .

قدمت الدراسة عدة توصيات منها :

- استحداث إدارة المعرفة في كل مصرف لشترك مع نظم المعلومات وتكنولوجياتها في تحقيق الميزة التنافسية لها.

- ضرورة تبني واستخدام تكنولوجيا المعلومات مثل: نظم دعم القرارات الجماعية والنظم الخبيرة، لكونها أظهرت مستوى ضعيفا، وهو يتلاءم مع التحدي الذي تواجهه المصارف الحكومية السورية.
- زيادة الاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي للعاملين لزيادة الدافعية لديهم لاكتساب المعرفة واستخدامها وتحقيق رضا العاملين.

حسين عبد القادر (2016) ، رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية وتعزيز الميزة التنافسية ، هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى اهتمام إدارة الجامعة برأس المال الفكري لتعزيز الميزة التنافسية، يوضح مفهوم وأهمية رأس المال الفكري كمفهوم إستراتيجي وكأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته خلال بناء استبيانه للحصول على المعلومات من عينة الدراسة .

الدراسات المتعلقة بإدارة المواهب والميزة التنافسية :

غنى دحام 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 والمصدر الرئيس لتزويد المنظمات بالعاملين ذوي المهارات العالية والأداء المتميز .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- وجود علاقة وتأثير معنوي لإدارة الموهبة في تعزيز الميزة التنافسية للكليات .
- إدارة الموهبة تعد المصادر الأكثر لبناء وتعزيز 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 بأن المبحوثة تهتم باستقطاب الموهبة النادرة للعمل داخلها وذلك لما لها من تأثير كبير قدرتها على تحقيق أهدافها وبالتالي النجاح والاستمرار في العمل .

قدمت الدراسة عدة توصيات منها :

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

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة :

- **الموهبة** : هي القدرات الاستثنائية والمهارات الفذة والنادرة التي تميز صاحبها عن غيره من حيث الأداء وطريقة التفكير بحيث يملك القدرة على خلق القيمة من الموارد المتاحة لديه ، وهذا القدرة تؤهله لشغل مناصب عالية .
- **إدارة المواهب** : عملية تخطيط وتحديد وجذب وتطوير للإمكانات الموجودة لدى الأفراد ذوي الموهبة والاستثمار فيها ونشرها للآخرين للاستفادة المشتركة منها .
- **التنافسية** : يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن الشركة أو قطاع أو دولة ، فالتنافسية على صعيد المنشأة تسعى إلى كسب حصة السوق الدولي، تختلف عن التنافسية لقطاع متمثل بمجموعة من الشركات العاملة في صناعة معينة ، وهاتان الأخيرتان تختلفان عن تنافسية دولة تسعى إلى تحقيق معدل مرتفع ومستدام لمداخيل الأفراد.
- **الميزة التنافسية** : أنها القدرة المستمرة على مواجهة مختلف مصادر المنافسة في ظل محيط متغير، الأمر الذي يتطلب تحقيق الأفضلية التنافسية التي تمكن من الحفاظ على هذه المقدرة التنافسية واستمرارها .
- **هيكل الدراسة**
- تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول تسبقها مقدمة عامة وتعقبها خاتمة عامة من أجل تكوين إطار نظري لمتغيرات الدراسة وكذلك دراسة علاقات الإرتباط و الأثر بين إستراتيجية إدارة المواهب والقدرات التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.
- شمل **الفصل الأول** الإطار النظري لإدارة المواهب ، والهدف من هذا الفصل هو توضيح المتغير الأول من الدراسة بداية بدراسة التأصيل النظري لإدارة المواهب وإظهار بدايات الاهتمام بها والتطرق إلى المفاهيم الأخرى ذات الصلة بها..
- خصص **الفصل الثاني** لدراسة القدرات التنافسية، باعتبار تعزيز القدرات التنافسية هي المتغير التابع في الدراسة،
- أما **الفصل الثالث** فهو فصل تطبيقي يتطرق إلى مساهمة إستراتيجية إدارة المواهب في تعزيز القدرات التنافسية لمؤسسة إتصالات الجزائر لولاية الطارف من خلال استخدام تقنية الاستمارة. حيث سيتضمن تحليل وتفسير مختلف النتائج المتوصل إليها من الدراسة الميدانية، وكذا إختبار فرضيات الدراسة، ليتم تلخيص أهم النتائج الميدانية المتوصل إليها.

الفصل الأول

الإطار النظري

–لإدارة المواهب–

تمهيـــــد

إن أبرز ما أحدثته التغيرات والتوجهات العالمية في مفاهيم الإدارة الحديثة، هو ذلك الاهتمام بالمورد البشري لكونه المورد الأساسي للمؤسسة فهو طاقة فكرية ومصدر للمعرفة ورأس المال اللامادي هو الثروة الحقيقية في نجاح المؤسسات، والدخول إلى أسواق جديدة ، والتحرك إلى الأمام في سبيل المنافسة والتنافس، والشركات التي تملك مواهب وقوة عمل ناجحة تستطيع تطور سمعة لتكون مكانا عظيما في مجالها وكلما اتجهنا نحو اقتصاد أساسه المعرفة أكثر فأكثر فإن قيمة الأفراد الموهوبين تستمر بالازدياد بعد أن أصبحت المصدر الأهم للتنافسية والاستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة ودورها الجوهري في تعظيم القيمة المضافة ، وصولا إلى تحقيق الزيادة والتميز للمؤسسة ونموها واستمرارية نجاحها وتطورها المستقبلي.

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

- **المبحث الأول** : مفاهيم أساسية حول إدارة المواهب
- **المبحث الثاني** : أساسيات حول إدارة المواهب

المبحث الأول : إدارة المواهب مفاهيم أساسية

تعد موهبة إحدى الموضوعات الحديثة التي حازت اهتمام الباحثين، إذ أن العصر الذي تعيشه الآن هو عصر علم ونقدية ونبوغ معرفي، ونقدم مذهل يعتمد في أساسه على تخطي الحواجز، وتغيير المألوف وإبداع كل جديد، ولا ينسى ذلك للمجتمعات النامية إلا بالاعتماد على دور الموارد البشرية لاسيما الموهوبين، فتقدم الأمم ورقيها مرهون بتميز مواردها البشرية، وإنتاجها العلمي، والنقدي وسيتم في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم إدارة المواهب وبعض المفاهيم الملازمة لها، كما سيتم ذكر أهميتها وأهدافها ومراحل تطورها .

المطلب الأول : مفهوم إدارة المواهب

تعد إدارة المواهب إحدى الموضوعات الحديثة التي حازت على اهتمام العديد من الباحثين سواء في المجال النظري أو التطبيقي ولها تأثير كبير على قدرة المنظمة في اكتساب وتطوير والاحتفاظ بالمواهب النادرة التي تعد عاملا مهما من العوامل من عوامل نجاحها وبالتالي يمكن أن ينعكس ذلك في أدائها وتميزها في ظل البيئة التنافسية التي تعمل ضمنها ويمكن القول أن أداء تفوق المنظمات يصبح مرهون بأداء إدارة المواهب ، حيث تعددت تعريفات هذه الأخيرة ويعود هذا التعدد إلى اختلافات المنطلقات والزوايا التي نظر الباحثون إليها من خلالها وفيما يلي : عرض لبعض هذه التعريفات حسبما وردت في الأدبيات الإدارية .

المواهب لغة : هناك تباين واتجاهات مختلفة في تحديد مفهوم المواهب ، فالمواهب كمصطلح أخذت من الفعل (وهب) كما وردت في معاجم اللغة العربية أي أعطى شيئا مجانا أما في لسان العرب فتشير إلى "وهب، يهب، وهوب" وفي القاموس المحيط "المواهب تعني العطية ومن الناحية اللغوية تتفق المعاجم العربية الإنجليزية على أن المواهب تعني قدرة استثنائية.[1]

[1] غني دحام ، حسين وليد حسين عباس ، إدارة المواهب (مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية) ، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 25.

المواهب اصطلاحا : المواهب فهي قدرة متميزة وذاتية ، ولكنها تتميز بالخصوصية والمواهب تختلف عن الهواية ، فالمواهب توجد لدى الفرد منذ نشأته لكنها تتبلور عن طريق التدريب والتزويد بالمعرفة، وتلعب المواهب دورا إيجابيا في حياة الإنسان فهي تساعده على تحقيق ذاته. [1]

وتعرف أيضا على أنها : سمات معقدة تؤهل الفرد للإنجاز المرتفع في بعض المهارات والوظائف ، والموهوب هو فرد الذي يملك استعدادا فطريا وتقلصه البيئة ، لذا تظهر الموهبة في الغالب في مجال محدد مثل الموسيقى أو الشعر أو الرسم... وغيرها.[2]

تصنيف المواهب داخل المؤسسة إلى أربعة أصناف :

مواهب قيادية Leadership Talent:

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

مواهب أساسية Key Talent :

يشمل النوع الثاني أفراد لديهم حس المنافسة القوية ويعتبرون مواهب قيمة ومهمة بالنسبة للمؤسسة نظرا لما يتمتعون به من قدرات وما يمتلكونه من رؤية وتصور للمستقبل ،كما أن لديهم القدرة على تحمل المسؤولية، وإن بعض الصناعات أو الأدوار يجب أن تتضمن المتخصصين وقادة الفكر أو دوي المهارات النادرة [3].

مواهب جوهرية Core Talent :

يشكل أفراد هذا النوع القوة العظمى ضمن العمل وهم موظفو الإنتاج المسؤولين عن تسليم المنتج النهائي للمستهلك أو الزبون.

---

[1] حاتم خيضر العبيدي ، إيلاف مطلك ، حميد التميمي ، تأثير إدارة المواهب في تحقيق الزيادة الإستراتيجية (دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية) مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد 111، 2017، ص 99.

[2] نخبة من الخبراء المختصين ، إدارة الموهبة والإبداع ، دار التعلم الجامعي ، الإسكندرية ، 2014 ، ص 33.

[3] عمراوي سمية ، خير الدين جمعة وآخرون، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب بالمؤسسة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، جامعة بسكرة، العدد07، 2018، ص 252.

مواهب داعمة Support Talent :

إن تنفيذ الأنشطة يتم من خلال دعم المواهب للأعمال غير الأساسية، وكثيرا ما تكون هذه الأنشطة على سبيل المثال الأنشطة الإدارية التي قد تصلح للأتمتة، وتكوين مهارات الأفراد العاملين داخل هذه المجموعة عن المواهب المتوفرة بسهولة ويمكن تغييرها في غضون أسابيع.

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

يرى بعض الباحثين أن إدارة المواهب تتمثل في :

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

الرقم	اسم الباحث	المفهوم
01	**Heinen et Onli**	بأنها مجموعة من الممارسات والوظائف والأنشطة التي تقوم بها قسم الموارد البشرية في المنظمة والمتمثلة بالاستقطاب ، الاختيار التطوير، المسار الوظيفي، تخطيط التعاقب الوظيفي.[1]
02	**Pascal**	أنها إدارة عرض المواهب، والطلب عنها، وتدفقها من خلال محرك رأس المال البشري.[2]
03	**M .Armstrong**	إدارة المواهب هي عملية التأكد من جذب الموهوبين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم وتطويرهم بما يتماشى مع احتياجات المنظمة.[3]
04	**Michaels et al**	أنها مجموعة قدرات شخص ما ، هباته الفطرية ومهاراته ومعرفته وخبرته وذكائه وأحكامه وموقفه وشخصيته وحيويته كما أنه يحتوي على قدرة على التعلم وتحسين الذات .
05	**Heinen and**	أنها تشمل مجموعة من الإجراءات المترابطة لإدارة العاملين فيما يتعلق بما يلي: التحديد والاستقطاب والتكامل والتنمية والتحفيز ثم الاحتفاظ بالعاملين.[4]
06	**o'neill samuel**	أنها سلسلة من الخطوات الرشيدة والمتمثلة بتحديد المواهب واستقطابها ونشرها وتطويرها.

[1] مصطفى يوسف كافي، إدارة الموهبة (في منظمات الأعمال العصرية)، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، 2016، ص 88.

[2] محمد مقضي الكساسية ، تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، جامعة عمان، المجلد 12 ، العدد 1 ، 2016، ص 96.

[3] Tony Blair (2016), Talent management as a key aspect of human resources management strategy in contempor enterprise, katarzyna niedzwiecka curie-Sklodowska university in lublin, Poland, p805.

[4] مصطفى يوسف كافي ، مرجع سابق ، ص 88.

07	S . Borkowska	تقوم إدارة المواهب بتنفيذ مجموعة من الأنشطة الرئيسية كجزء من إدارة الموارد البشرية.[1]

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على المراجع المذكورة

وقد عرفت إدارة الموهبة على أنها عبارة عن مدخل للتطوير التنظيمي يستهدف تحقيق التنمية الشاملة للموارد البشرية داخل المنظمات والعمل على ضمان استقطاب أفضل الموارد البشرية والتي تمتلك قدرات ومهارات ومعارف ومواهب متميزة للعمل داخل المنظمات .[2]

من خلال قراءة الجدول يتضح أن إدارة المواهب فكر نشأ وتطور عن إدارة الموارد البشرية، وهو عملية متكاملة تشمل الأفراد ذوي الأداء المتميز ، ومن ثم دعمهم وتطويرهم من أجل استبقاءهم والاستفادة من موهبتهم ضمن خطط واضحة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة .

يمكن تصنيف مختلف التعاريف الخاصة بإدارة المواهب حسب الاقتراح الذي قدمه Blass:[3]

- **إدارة المواهب من وجهة نظر عملية :** تقترح أن تتضمن إدارة المواهب العمليات اللازمة لتحسين (التطور) الأفراد في المؤسسة ،كما تعتقد بأن النجاح المستقبلي للمؤسسة يقوم على امتلاك للموهبة الصحيحة ، إذن أن إدارة ورعاية المواهب هي جزء من العمليات اليومية للمنظمة.
- **إدارة المواهب من وجهة نظر ثقافية :** والتي تعتقد بأن المواهب هي فكر يتضمن الاعتقاد والإيمان بضرورة وجود الموهبة لتحقيق النجاح، ويمكننا أن نلمس ذلك من خلال اهتمام المؤسسة بتطوير مواهب الموظفين وكذلك عندما يصبح تقدير الأفراد ومساعدتهم على اكتشاف وتطوير مواهبهم جزء من العمل الروتيني للمؤسسة .

[1] Tony BLAIR CIT , p805.

[2] برني لطيفة ، ياسمين مستورة ، التمكين كأسلوب لإدارة المواهب في المنظمة ، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، جامعة بسكرة ، العدد 07، 2018، ص 221.

[3] محبوب يمينة ، جحيق عبد المالك ، إشكالية قياس الموهبة في المؤسسة الاقتصادية ، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد2 ، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة باجي مختار عنابة ، الجزائر ، سنة 2016، ص 35.

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

الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب البشرية :

يعرف بعض الباحثين كما سبق إدارة المواهب كمجموعة متنوعة من ممارسات قسم إدارة الموارد البشرية ووظائفه ونشاطاته أو مجالات اختصاصه ، مثل التعين والتطوير والمسار الوظيفي وإن 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 وبغض النظر عن كثرة هؤلاء الباحثين فإنهم يستبدلون ولكن هناك فرق واحد مهم وهو نشوء الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية التكتيكية وإدارة المواهب الإستراتيجية ، فنشاطات إدارة الموارد البشرية هي إدارة عامة، بينما إدارة المواهب هي عملية متواصلة توصل الموارد البشرية المثلى إلى مكان العمل الحقيقي وأوضح chesse الفرق بين إدارة الموارد البشرية، وإدارة المواهب، وقال أن إدارة الموارد البشرية هي ليست إدارة مواهب فقط ، ولا إدارة المواهب هي إدارة الموارد البشرية وحسب بل أن إدارة الموارد البشرية هي محرك لعدة عمليات، بينما إدارة المواهب تتطلب مشاركة كل المنظمة مع التركيز على الموهبة.

وتركز إدارة الموارد البشرية أكثر على تطوير العاملين وبدون إدارة الأداء فهي مجرد تعويضات ومكافآت، وعقوبات والتعلم يركز أكثر على تطوير الأداء وتحديد العمليات ، ولكن هذه العمليات غير

موحدة ولا يمكن للمدراء أن يميزوها وهي غير واضحة للعاملين ولا يوجد معنى أو مفهوم حقيقي للمزيج بين المقدرات والمهارات بشكل إستراتيجي .[1]

المطلب الثاني : أهمية وأهداف إدارة المواهب

أولا : أهمية إدارة المواهب

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

- الحلقات الجديدة لنمو الأعمال غالبا ما تتطلب أنواع مختلفة من المواهب .
- إن عملية تغيير وتنوع قوة العمل ذات المجاميع منخفضة العمالة متعددة المهارة يتطلب إدارة فاعلة في ضغط مواهبها نحو أهداف محددة .
- الظروف الاقتصادية الأكثر تعقيدا والتي تتطلب المواهب الاستثنائية وإدارة الموهبة .
- ظهور شركات كبرى جديدة والتي تقوم بجذب المواهب من المنظمات الموجودة حاليا.
- الاهتمام العالمي بالقيادة يتطلب مديرين موهوبين وذو كفاءات يتميزون بقابليتهم الإدراكية العالية التي تتناسب مع مستجدات الألفية الثالثة .

كما نجد أهمية إدارة المواهب تتضح من خلال المنافع التي تمنحها لمنظمات الأعمال : [3]

- زيادة الإنتاجية .
- الاختيار المناسب للعاملين للعمل في المنظمات .
- تطوير رأس المال البشري وزيادة المهارات .
- العمل على تحسين صورة وسمعة المنظمة وعلامتها التجارية.

---

[1] مصطفى يوسف كافي ، مرجع سابق ، ص 90.

[2] أريج سعيد خليل ، تأثير أبعاد إدارة الموهبة في إدارة التميز بحث لعينة من شركات لعينة من شركات وزارة الصناعة في بغداد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد3 ، الكتلة النقدية الإدارية ، بغداد ، 2014، ص 109.

[3] حامد كاظم متعب ، ستار كاظم حاجم، دور أبعاد إدارة الموهبة في دعم الأبعاد في المنظمات التعليمية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 15، العدد2، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة القادسية، 2013، ص259 .

وأشار كل من Maskins ans Shaffer على أن أهمية إدارة المواهب تكمن في الآتي : [1]

- التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الإستراتيجية .
- تحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة استكشاف الطاقات الكامنة .
- تكوين مواهب لكل مستوى تنظيمي في المؤسسة.
- تحديد واضح للاستعداد الموهبي
- تفادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة .
- المحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة المؤسسة
- ضمان تدفق المواهب على أنابيب القيادة
- مساعدة الأفراد على تخطيط مساراتهم الوظيفية

يمكن تلخيص أهمية الموهبة كالآتي : [2]

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

ثانيا : أهداف إدارة المواهب

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال تبني إدارة المواهب إذ وضح (Guillory) بأن إدارة المواهب لديها غاية وهدف، تتجلى غايتها في خلق نسبة مئوية معينة من الأفراد الذين يتمتعون بإمكانية عالية لتشغل الوظائف الأعلى مستوى ، إما هدفها في فيركز على خلق بيئة ثقافية دائمية تساعد الأفراد ذوي المهارات العالية على النمو والتعلم والتطور بشكل مستمر.

[1] محمد سعيد الحميدي ، الهادي خولجي الطيب، الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب ، كلية الشرطة ، معهد تدريب الضبط ، ص 6.
[2] غني دحام ، حسين وليد حسين عباس ، مرجع سبق ذكره ، ص 34.

ويبين (Jones) أن إدارة المواهب تهدف إلى بناء ثقافة تساعد على توليد الالتزام وبناء المقدرات والكفاءات الضرورية لامتلاك المواهب المتكاملة ، وذلك باستخدام عملية التوزيع والتطوير التي تتوائم مع أهداف المنظمات.[1]

وحدد آخرون (Cannon et Mcgee) أهداف إدارة المواهب كالآتي :

- إعداد الإستراتيجية المطلوبة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين اللازمة لتلبية متطلبات خطة العمل الحالية والمستقبلية.
- وضع الإجراءات اللازمة لقياس المقدرات المطلوبة والمتوفرة.
- خلق مدى من العمليات والأدوات اللازمة للتطوير التي تعتمد على الاحتياجات الفردية للعاملين.
- تأسيس المداخل المناسبة للتعامل مع العاملين الذين لا تتلاءم قدراتهم مع متطلبات المنظمة.
- قياس تأثير إستراتيجيات المنظمة لضمان امتلاكها سياسة التوظيف اللازمة للوصول إلى الأداء العالي الآن وفي المستقبل .

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

- استقطاب واختيار الأشخاص الموهوبين ذوي الأداء المتميز للعمل داخل المنظمة.
- تحديد الأفراد ذوي المؤهلات العالية وتطويرهم ووضعهم في المواقع الرئيسية للمنظمة.
- إعداد برامج التعلم والتدريب والمكافأة بناءا على أدائهم الفعلي.

وبالتالي يمكن تحديد الأهداف التي تسعى إدارة المواهب إلى تحقيقها كالآتي :

- مساعدة المنظمة في الحصول على الموهبة اللازمة لتنفيذ العمليات الخاصة بها.
- تحديد برامج التدريب والتطوير اللازمة لتنمية مهارات ومقدرات المواهب.
- تحديد أساليب الحفاظ على المواهب النادرة داخل المنظمة .
- تقديم الدعم الكافي لتنفيذ إستراتيجية المنظمة.[2]

---

[1] غني دحا متناي الزبيدي، حسن وليد حسن، إستخدام إدارة الموهبة لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات (بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي)، مجلة كلية التراث جامعة بغداد، العدد 13، ص 92.

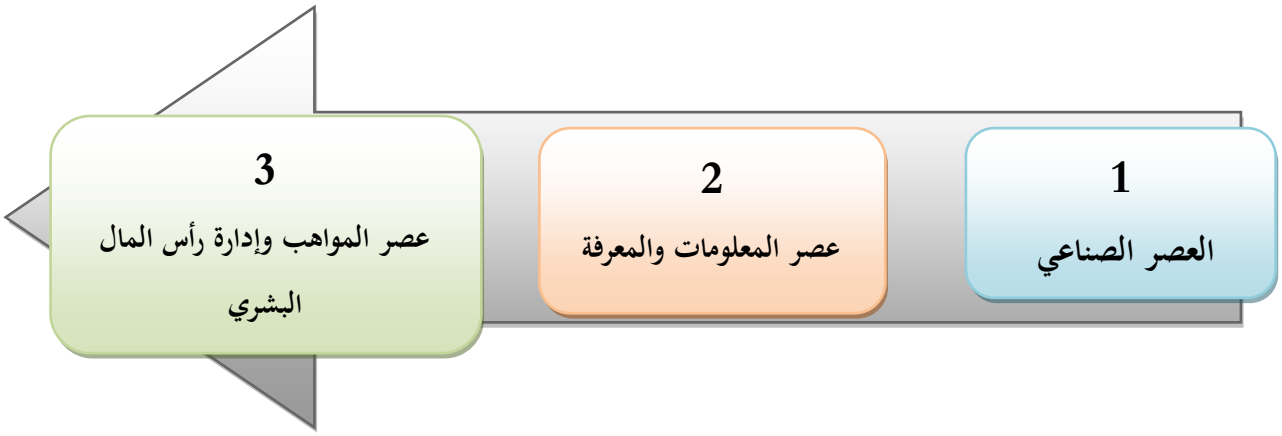
[2] نفس المرجع ، ص 38.

المطلب الثالث : مراحل ظهور إدارة المواهب والعوامل المساعدة في نشوء إدارة المواهب

أولا : مراحل ظهور إدارة المواهب

أشار David Forman إلى تغيرات وتحولات شهدتها المؤسسات وتشهدها حاليا تخلص إلى أن الاقتصاد خلال المائة عام الماضي قد مر بثلاث مراحل مختلفة، وأن لكل مرحلة نظام معين لإدارة العاملين فيها، كما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (1-2) : التغييرات والتحولات التي مرت بها المنظمات خلال المائة عام الماضية



المصدر : خضير كاضم محمود ، مروان منير الشيخ ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2013، ص 19.

حيث يتضح من الشكل السابق أم المؤسسة مرت بثلاث مراحل أساسية :[1]

1) العصر الصناعي Industrial Age :

حيث كان يتوجه التركيز الاقتصادي نحو التصنيع والإنتاج وكان يتم اتخاذ القرارات من خلال عدد قليل من الأشخاص وكان التحكم بالعاملين وإصدار الأوامر لهم أمرا لا مفر منه ولقد تم اعتبار العاملين على أنهم تكلفة يجب التحكم بها وتخفيضها.

2) عصر المعرفة والمعلوماتية Knowledge Age :

[1] خضير كاظم محمود ، مروان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية ، زمزم ناشرون وموزعون ، عمان ، 2013، ص 19.

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

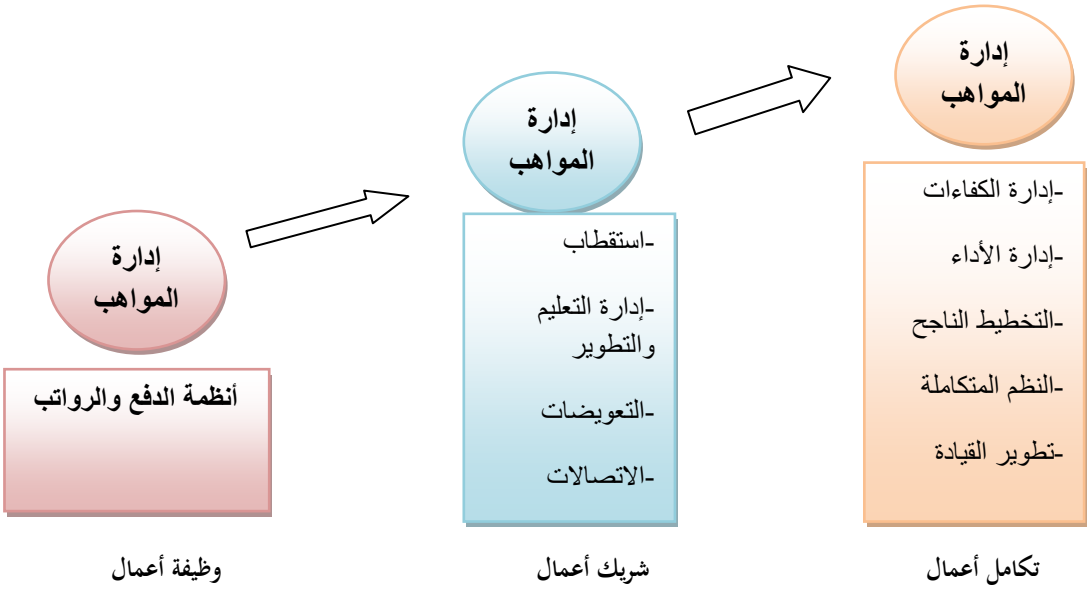
3) عصر إدارة المواهب والرأس المال البشري Talent Age :

حيث يتم تعريف نجاح المنظمة من خلال قدرتها على التأقلم مع التغيير وتشجيع استقطاب المواهب وبالتالي زيادة ميزتها التنافسية ، وفي هذا العصر فإن المواهب الصحيحة —وليس كافة العاملين– تشكل قيم وأصول وممتلكات للمنظمة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن أي منظمة قد تقع بين عصرين مختلفين أو قد تحتفظ بسماتها معا، وذلك تبعا لطبيعة نشاط المنظمة ومدى انفتاح البيئة الداخلية للمنظمة وانسجامها مع محيطها الخارجي، لاسيما وأن العديد من المنظمات القائمة تجمع ألان بين اعتماد البنية المعرفية أو مجتمع المعرفة والتطلع نحو اعتماد أطر رأس المال البشري كخطوة متقدمة نحو الإبداع الفعال.

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

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



المصدر : خضير كاظم محمود ، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية ، زمزم ناشرون وموزعون، عمان ، 2013، ص 19.

[1] نور خليل إبراهيم، خالد سليمان سعد، متطلبات إدارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي: دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 21، العدد 86، ص 554.

أولا : قسم الأفراد

وهي الفترة التي امتدت منذ السبعينات من القرن الماضي إلى الثمانينات منه وملامحها الأساسية هي توظيف الأفراد، دفع أجور لهم والتأكد من أنهم استلموا عوائد ضرورية وأصبح فيها القسم وظيفة أعمال.

ثانيا : إدارة الموارد البشرية

وهي فترة امتدت من الثمانينات إلى التسعينات وأدركت فيها المنظمات بأن وظيفة الموارد البشرية في الواقع أكثر أهمية وأصبحت بالتالي من وظيفة أعمال إلى شريك أعمال.

ثالثا : إدارة المواهب

وهي فترة بدأت منذ بدايات القرن الحادي والعشرين ولازالت مستمرة وتتضمن عمليات أنظمة موارد بشرية جديدة وبشكل متكامل جدا وأصبحت من شريك أعمال إلى تكامل مع الأعمال.

ثانيا : العوامل المساعدة في نشوء إدارة المواهب

هناك العديد من العوامل التي ساعدت على نشوء ونجاح إدارة المواهب في المنظمات وتتمحور حول عدد من العوامل التي أدت إلى زيادة الضغوط لاعتماد إدارة المواهب:[1]

- نمو الأعمال
- انتقال الأعمال
- الاستثمار في أعمال جوهرية جديدة
- العولمة
- ظهور أشكال جديدة من الشركات
- الضغط لاستئجار المهارات الجديدة وفي كل المسؤوليات

[1] غني دحام ، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق ، 39.

هناك عدة عوامل تدعم بقوة نشوء إدارة المواهب :[1]

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

[1] سعد علي حمود العنزي، دور إدارة الموهبة القيادية في عملية التغيير التنظيمي، كلية الإدارة والاقتصاد ، دامعة بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية ، العدد 48 ، 2016، ص 88.

المبحث الثاني : أساسيات حول إدارة المواهب

المطلب الأول : مبادئ وأساليب إدارة المواهب

تتضمن إدارة المواهب مجموعة من المبادئ والأساليب التي تتمثل في :

أولا : مبادئ إدارة المواهب

تمثل الموهبة في إدارة المنافسة عنصرا هاما وحاسما في إدارة المنظمة ، والاحتفاظ بالمواهب واستثمارها يمثل عائدا كبيرا ماديا واستراتيجيا أمام المنافسين ،ويدرك المديرين أن الموهبة المنسحبة من المنظمة نتيجة الفشل في استثمارها ، تعطي ميزة نسبية لتفوق المنافسين ومن الخطأ أن يستمر اعتقاد البعض الخاطئ أن الميزة التنافسية الفعلية تكمن في نظم المعلومات أو هياكل العمل أو المعدات والأجهزة، ولكنها في الحقيقة تكمن في الموظفين والنجاح في إدارة المواهب.

وهناك مجموعة من المبادئ الذاتية التي يجب أن يضعها المدير أمامه بصفة دائمة، وهي التي تتعلق بإدارة المواهب، وهي[1] :

- لكي تتفوق المنظمة التي تعمل فيها أو تملكها على المنافسين ليس أمامك إلا أن تريد استثماراتك في الموهوبين من حيث الكم والكيف .
- على المدير أن يسعى لاكتشاف المواهب من الفرص الداخلية التي تتيحها ظروف العمل في الشركة ، أو استقطابها من المنافسين على الفرص الخارجية .
- يجب النظر للمواهب على أنها من أحد أهم أصول المنظمة الرئيسية التي تحقق أفضل العوائد على المدى القريب والبعيد.
- كما تحتفظ بالأشياء الثمينة في أماكن أكثر أملنا عليك أن تحتفظ بالمواهب في البيئة التي تؤمن لك حسن استثمار المواهب .
- الموهبة شعور ينبض بالحياة، يحتاج إلى الرعاية والنمو والتطوير الدائم ،كذلك الوقاية والحماية من الفيروسات الإدارية المضادة.

[1] محمود عبد الفتاح رضوان ، إدارة المواهب في المنظمة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ، 2013، ص 31.

- يحتاج الموهوبين لإدارتهم بنجاح إلى إدارة عليا لديها حد أدنى من الموهبة.

أشار Little (2010) إلى أن المبادئ الجوهرية في نظام إدارة المواهب : [1]

- الارتباط والتوافق مع إستراتيجيات المؤسسة .
- تعزيز مكانة إدارة المواهب على أجندة الإدارة العليا.
- الاستخدام المكثف لنماذج الكفايات الوظيفية لأدوار المختلفة .
- شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات الإدارية (خطوط أنابيب الكفاءات القيادية) .
- الاستثمار في تطوير مكامن المواهب وليس في جميع الشرائح الوظيفية .
- يجب التفريق بين الاستعداد الموهبي (الأداء الحالي) والجاهزية 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 يقل عن 40% من وقت الإدارة العليا ، فهم أكثر أهمية من الوقت الذي تستهلكه الإدارة العليا في موضوعات أقل أهمية .

وأهم الأساليب التي يجب أن تتبعها الإدارة العليا هي : [2]

- **وضع الموهبة في تصميم الهياكل التنظيمية** : تهتم المنظمات التي تسعى للتفوق والتميز منذ تأسيسها إلى تضمين الوصف الوظيفي واشتراطات شغل الوظيفة ضرورة توفر أحد أدنى من الموهبة نأو وجود مؤشرات تنبئ بإمكانية نضج الموهبة في المستقبل ويتطلب ذلك الأمر وجود خبراء في مرحلة الاستقطاب وإجراء المقابلات لاختيار الموهوبين.
- **المقارنة المرجعية** : وهو الأسلوب الهدف منه جمع البيانات والمعلومات من المنظمات المنافسة للتعرف على إستراتيجيتها في إدارة وقياس جدوى المواهب ، وليس هناك ما يمنع من محاكاة

[1] محمد سعيد الحميدي ، الهادي خوجلي الطيب، مرجع سبق ذكره ، ص 7.
[2] محمود عبد الفتاح ، مرجع سابق ، ص 32.

المنظمات التي نجحت في المنافسة عن طريق المواهب ونقل بعض خبراتها والاستفادة منها أو التفكير في الحصول على المواهب من خلال تطبيق فكرة الأشبال في كرة القدم أو اكتشاف الموهبة المختفية عند بعض العاملين الحاليين، أو شراء المواهب من خارج المنظمة من المنظمات المنافسة.

- **تخصيص وظيفة الموارد البشرية لاكتشاف المواهب** : يجب ألا تتوقف الموارد البشرية في المنظمة بالتعاون مع المديرين في الإدارات والقطاعات المختلفة عن البحث عن المواهب في جميع مستويات المنظمة والسعي من أجل رعايتها والاحتفاظ بها، ومع وضع معايير لقياس الموظفين ، واتخاذها ذاتيا لاكتشاف المواهب، وفي نفس الوقت لتقييم الأداء والمكافآت والترقيات .
- **تدخل الإدارة العليا** : يجب تتدخل الإدارة العليا بشكل مباشر في تعيين وتشغيل ومكافآت ونقل وترقية وتحريك الموهوبين.
- **اكتشاف الفجوة في المواهب في الوقت المناسب** : يجب أن تكون هناك خطة إستراتيجية في المنظمة تعمل على ربط إستراتيجية الشركة بنوع وطبيعة المواهب الوظيفية المتوفرة بالمنظمة، وتقدير فجوة المواهب بينما تمتلكه المنظمة من مواهب وما تتطلبه الخطة الإستراتيجية منها، ثم العطل على سد الفجوة من خلال التعيينات الجديدة أو شراء المواهب من المنافسين.
- **تهيئة بيئة العمل** : وجعلها أكثر ملائمة لبروز المواهب وتشجيع الإبتكارات والأداء غير التقليدي،ومراعاة ربط الأفكار والأعمال بأصحابها الحقيقيين ، وعدم نسبها إلى رؤسائهم المباشرين.

المطلب الثاني : مستويات ومكونات إدارة المواهب

أولا : مستويات إدارة المواهب

في أحد التصريحات الإدارية لأحد أكثر قادة الأعمال شهرة وهو Jac wilish الرئيسي التنفيذي المتقاعد لشكة جنرال إلكتريك GE، قال : إن الخطأ الإستراتيجي الذي يقع فيه المديرون هو أنهم يحاولون تنفيذ إستراتيجيات الجيل الثالث بوسائل الجيل الثاني وعملية الجيل الأول.

فما هي الأجيال ؟ وكيف يتم تصنيف إدارة المواهب على أساسها؟ وتم صيغتها كما يلي:[1]

1. **الجيل الأول** :

يقتصر الهدف الإستراتيجي الأساسي لهذا الجيل على إدارة عملية إصدار المنتجات والخدمات وسلاحهم الوحيد كان رأس المال ، وكلمة السر أو مفتاح تفوقهم كان قنوات التوزيع، إما عن مهام هذا الجيل فيكتفي الجيل الأول من المديرين وبتعيين الموظفين ، ويقتصر على مهام إدارة الأفراد لا إدارة الموارد البشري كما ورد سابقا.

2. **الجيل الثاني** :

كانت غايتهم الإستراتيجية هي القدرة على المنافس ، أما أعز الوسائل والأدوات التي استخدموها فهي الكفاءات المحورية وكلمة السر أو مفتاح التميز هو التسويق ، وكانت مهام هذا الجيل تركز على تنمية الكفاءات المحورية ، فتقوم بمهام الجيل السابق وتضيف إليها مهمتين هما : اختيار الموظفين ثم تدريبهم ، وغرض التدريب هو الموازاة بين الكفاءات المحوري و رأس المال البشري المتاح.

3. **الجيل الثالث** :

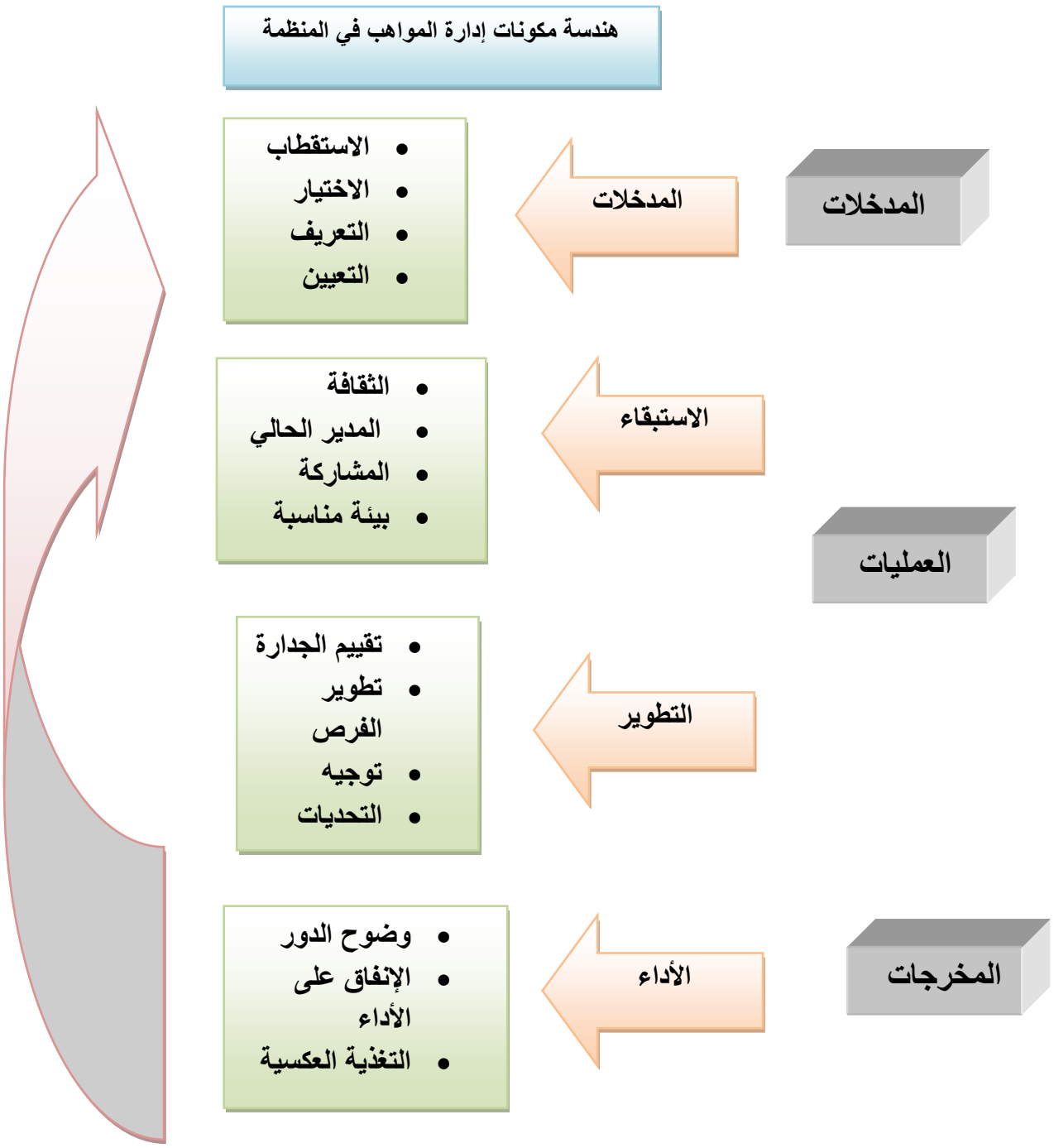
الغاية الإستراتيجية لديهم هي بناء مؤسسة قادرة على التعلم ، أما سلاحهم الأساسي فهي الموارد البشرية وكلمة السر هي مواهب الموظفين ، وتقوم مهام الجيل الثالث على بناء رأس المال البشري للمؤسسة من خلال مهام الجيلين السابقين مع إضافتين هما: إعادة تصميم الثقافة التنظيمية للشركة أو المنظمة والبحث عن المواهب.

ثانيا : مكونات إدارة المواهب

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

[1] مصطفى يوسف كافي ، مرجع سابق ، ص 93.

الشكل رقم (1-4) : مكونات إدارة المواهب



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

أولا : المدخلات [1]

- السعي الدائم من أجل استقطاب الموهبة .
- وضع المعايير المناسبة عند الاختيار لضمان اكتشاف المواهب الحالية والمحتملة ند الأفراد.
- تعريف العاملين الجدد بالمنظمة من حيث تاريخها وتطويرها وقيادتها وأهدافها رؤيتها.
- اختيار وتعيين الأفراد الذين تتوفر فيهم بعض المؤشرات التي تدل على الموهبة.

ثانيا : العمليات[2]

1. الحفاظ على الموهبة واستبقاءها :

- نشر ثقافة أهمية الموهبة في تحقيق التميز والقدرة على المنافسة في المنظمة.
- ضمان دعم وتأييد المدير الحالي لإدارة المواهب في المراحل المختلفة للعمل في المنظمة.
- توفر الإدارة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة البيئة المناسبة للموهوبين للعمل وتقديم ابتكاراتهم وإبداعاتهم دون وضع قيود تقليدية تجعلهم أكثر حذرا وأكثر خوفا من الخطأ والفشل، فالوصول إلى المبتكرات والمستحدثات لا يأتي من أول مرة، لكنه يتطلب التجربة والخطأ أكثر من مرة.

2. التطويـــــــر :

تقييم الجدارة ... الجدارة هي خواص ضمنية للأشخاص تشير إلى طرق التصرف أو التفكير وتتميز بثباتها لفترة زمنية معقولة ، وقد تم تقسيم الجدارات إلى خمسة أنواع ببعضها أكثر ظهورا من الآخر:

- الدوافع هي الأشياء التي يفكر الفرد أو يرغب فيها باستمرار ، وتقوم باختيار السلوك وتوجيهه نحو أفعال وأهداف معينة بعيدا عن الأخرى.
- الصفات ، الخصائص المادية المنسقة للظروف أو المعلومات التي تتطلبها طبيعة الوظيفة.

---

[1] عزيزة عبد الرحمان عبد الله صيام، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا (دراسة حالة الجامعة الإسلامية عزة) ، كلية التجارة والأعمال، جامعة غزة، 2013، ص 41.
[2] محمود عبد الفتاح رضوان ، مرجع سابق ، ص 15.

- المفهوم الذاتي ما يحمله الفرد من قيم واتجاهات ذاتية مثل الثقة بالنفس أي اعتقاد الشخص أن بإمكانه أن يكون فعالا في أي ظروف.
- المعرفة المعلومات التي لدى الشخص ذات صلة بمجال عمله.
- المهارة ، القدرة أداء مهمة ذهنية أو مادية.

عملية التنمية والتطوير بحد ذاتها تعتبر نظاما متكاملا يستخدم لغة مشتركة بالمنظمة من أجل تطوير أداء العاملين وتعليمهم ودعم أدوارهم و وظائفهم الحالية أو المستقبلية ، تركز برامج تدريب الموهوبين على تعزيز الكفاءات والمهارات والقيم المنظمية التي يحملها أولئك الأفراد، تعتمد هذه البرامج على تقييم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية ، يهتم الموهوب بتطوير نفسه داخل المنظمة من خلال تحسين أداؤه الحالي، التطلع إلى المستقبل الذي يطمح إليه، بالإضافة إلى ما إذا كانت هناك مهارات فنية وسلوكية أو تحفيزية تتطلب التنمية: [1]

- **التطوير** : الموهبة عنصر فعال في إدارة المنظمة وتطلب التطوير الدائم لأصحاب المواهب أنفسهم، وخلق الفرص المتطورة والمستحدثة التي تساعدهم على تنمية وتطوير مواهبهم.
- **التوجيه** : يستلزم التوجيه الدائم للموهبة أن يكون القائمين بها التوجيه من العناصر الموهوبة أو على الأقل التي يكون لديها قناعة كافية بأهمية الموهبة بالنسبة للمنظمة ، تحتاج الموهبة للتوجيه الدائم أثناء مراحل نموه لتشجيع هذا النمو في نفس الوقت في جميع مراحل العمل وبصفة خاصة عند التعامل مع المستحدثات والمستجدات في المنظمة.
- **التحديات** : تواجه المواهب في المجتمعات التقليدية بصفة خاصة مشكلات وعقاب كثيرة تمثل نوعا من التحديات التي يجب تدريبها على مواجهتها وعدم الاستسلام واليأس من الوهلة الأولى، وتلعب الموارد البشرية دورا رئيسيا وهاما في ذلك المجال.

[1] مصطفى يوسف الكافي ، مرجع سبق ذكره ، ص 135.

ثالثا : المخرجات[1]

- **وضوح الدور** : يتصف الموهوبين بالحماس وربما أحيانا الاندفاع في العمل ، ولكي تضمن المنظمة الاستثمار الأمثل للمواهب المتوفرة لديها يجب أن تكون المسؤوليات والمهام الخاصة بوظائفهم واضحة ، وحتى يكون عملهم في اتجاه الأهداف التي تعمل المنظمة من أجل الوصول إليها.
- **الاتفاق على معايير الجودة في الأداء** : يحتاج الموهوبين بصفة خاصة إلى تحديد دقيق لنظام عملهم حتى يكون تركيز موهبتهم في اتجاه تحقيق التميز للمنظمة ومنتجاتها ، ويمكن الاتفاق مهم على تطبيق معايير الجودة في الأداء التي تتلخص في الكمية والجودة والوقت والعمليات المستخدمة في الإنتاج.
- **التغذية العكسية** : تحتاج عملية إدارة المواهب تبادل التعرف على التغذية العكسية أو رد فعل الموهوب أو الإدارة بشكل مباشر أو متقارب على الأقل، حتى تضمن الإدارة أن الموهوب يسير في الطريق الصحيح للأداء ، وفي نفس الوقت تضمن أنه ليس هناك ما يعكر صفو علاقتها بالموهوب.

  إن التغذية العكسية تربط بين المخرجات والعمليات والمدخلات ، ولكي تظل إدارة المواهب حيوية فعالة ، لابد لها من تقديم مخرجات مرغوب فيها داخل البيئة المعنية ، كي تضمن الحصول على المدخلات المطلوبة ، ويتم تحقيق ذلك عندما تمتلك نظاما سليما للتغذية العكسية، يساهم في تعديل وتصويب المدخلات أو العمليات أو كليهما معا.
- **الاعتراف والمكافآت** : يمثل التقدير المادي والمعنوي أحد العناصر الهامة في إدارة المواهب ، وهي من العوامل الهامة التي تضمن تطور المواهب والحفاظ عليها، إن مكونات إدارة المواهب في العمليات الصناعية و فيما يتعلق بالآلات، يمكن السيطرة على العناصر الثلاثة (المدخلات، العمليات، المخرجات)، من خلال قدرة تشغيل محددة تقوم بإنتاج مخرجات محسوبة مسبقا، ولكن يصعب ذلك في حالة تطبيقية على الموارد البشرية.[2]

[1] عزيزة عبد الرحمان ، عبد الله صيان، مرجع سبق ذكره ، ص 53.
[2] محمود عبد الفتاح، مرجع سابق ، ص 18.

المطلب الثالث : عمليات إدارة المواهب

تناول العديد من الباحثين عدد من العمليات التي تتعلق بإدارة المواهب كالاستقطاب والتطوير والاحتفاظ بالمواهب وإدارة الأداء والتدريب والتخطيط وتحديد الموهبة وغيرها من العمليات كل حسب وجهة نظره، فقد أشار (Schuler) أن العمليات تتمثل في استقطاب الموهبة، تطوير الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة ، غير أن (الزركاني) أكد على العمليات التالية : الاستقطاب والاستثمار وإدارة لأداء ثم الاحتفاظ بالمواهب ، أما (التميمي) فقد اعتمد العمليات التالية : تخطيط القوى العاملة ، استقطاب المواهب، تطوير الموهبة، انخراط الموهبة والاحتفاظ بها.

إلا أن تم التركيز على ثلاثة عمليات للدراسة وهي : استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب توضح كالآتي :

1. **استقطاب المواهب:** تشمل السياسات والممارسات التي من خلالها يتم تحديد الأفراد الموهوبين واختيارهم وهي إحدى أنشطة إدارة المواهب، والتي تتولى البحث عن الأفراد الصالحين لملئ الوظائف الشاغرة وجذبهم اختيار الأفضل منهم وفي الوقت المناسب ، كما يهدف الاستقطاب في المقام الأول إلى استخدام أساليب التعيين والاختيار لتحديد المهارات المطلوبة واستقطاب الأفراد الأكثر ملائمة لتلبية العمل في مجال الموارد البشرية.[1]

أصبحت إدارة المواهب تبنى على استقطاب أو جذب الأفراد الأكثر موهبة (أولئك الذين يستطيعون تحقيق إستراتيجية المنظمة ، ويمتلكون الكفاءات والقدرات المناسبة وملائمين لثقافة وطبيعة المنظمة)، بحيث يكونوا الأكثر ملائمة لاحتياجات التوظيف الحالية والمستقبلية والقادرون على التكيف والتأقلم والإنتاجية العالية داخل المنظمة.

[1] صالح علي الجراح، جمال داود أبو دولة، أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية ، المجلة الإدنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد2، 2015، ص 289.

وقد أصبحت هذه الإستراتيجية في المنظمات واحد من السمات الرئيسية لصنع الكفاءات التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة لذا وجب على المنظمة الاستثمار في الموارد التي يمكن جذبها وتوظيفها والمحافظة عليها وتنميتها لأنها تعتبر موهبة وميزة تنافسية جيدة.[1]

وهناك عدة مداخل يمكن أن تعتمدها إدارة المواهب في تنفيذ عملية الاستقطاب وأهمها الآتي:[2]

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

2. تطوير المواهب :

من أجل تحقيق إمكانات عالية في المنظمات، فإنه يتطلب تحقيق إمكانات المواهب، والمقصود بإمكانات الموهبة هو أن تترافق عملية استقطاب وتعيين هذه المواهب في المنظمة مع المزيد من التطوير في قدراتهم وإمكاناتهم ومهاراتهم ومعارفهم من خلال خطط التعليم المستمر (كالدورات والمؤتمرات والندوات)، و لتطور المواهب، تحتاج المنظمات على حد سواء إلى برامج التعلم والتعليم الرسمية، بالإضافة إلى المهارات والمعارف ، وتعتمد تنمية المواهب على التغيرات في الأداء و الإدراك والسلوك/ فمن الضروري أن الاعتماد على تطوير المواهب باستمرار لتحقيق مستويات أداء عالية تتناسب وإمكانات الوظيفة المراد شغلها، ومعرفة الفجوات في المعارف التي يمتلكونها وتنفيذ مبادرات لتعزيز كفاءاتهم

[1] زياد فيصل هلال العزام، إدارة المواهب في القرن الحادي والعشرون (النظرية والتطبيق) ، كلية المال والأعمال ، جامعة العلوم الاسلامية ، ص 13.
[2] أرادن حاتم خضير الحيدي، إيلاف مطلك التميمي ، تأثير إدارة المواهب في تحقيق الزيادة الإستراتيجية ، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد101، 2017، ص100.

والاحتفاظ بهم ، على الرغم من برامج التطوير والتدريب والتأهيل والتقييم التي تعتمدها المنظمة، فإن معظم الأفراد الموهوبين غير معروفين أو لم يتم الكشف عليهم داخل المنظمات، وبالتالي تحتاج المنظمات لتنفيذ عملية التطوير وتقييم فعالة التي يمكن أن تؤدي إلى تحديد الفرص باعتبارها العنصر الرئيسي في إدارة المواهب لتحقيق مهمتها.[1]

ليس كافيا أن تستقطب موظفين ذوي مواهب عالية جدا وتتوقع بأن هذه المهارات لهؤلاء الموظفين تبقى طوال مدة توظيفهم إذ يجب أن تعتمد على عمليتي التدريب والتطوير والذي ينبغي أن يحدث في كل مستويات المنظمة، إن عملية تطوير الموهبة أو عملية تحسين تعلم أداء العاملين هي جزء جوهري من إدارة الموهبة وأن المنظمات يمكن أن تحمي الأفراد العاملين لديها من عملية التآكل من خلال جعل المعرفة والمهارات والقدرات أكثر تفردا وذات قيمة من خلال عملية تطلق عليها (صنع النظام) أو النظام الداخلي لإدارة الموارد البشري والذي يتضمن التدريب الشامل والترقية من الداخل وعملية تقييم التطوير ودفع الأجور على أساس الموهبة.[2]

3. الاحتفاظ بالموهبة :

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

- تعيين وتطوير الأفراد الذين يشتركون بالقيم والاتجاهات والاعتقادات ذاتها .
- تطوير الأفراد الذين لديهم التزام حقيقي وإحساس بالانتماء للشركة التي يعملون فيها.
- ضمان إحساس الأفراد الموهوبين بالإنجاز في مجال وظائفهم.
- تطوير العلاقات عن طريق التعليم والتدريب وتشجيع التعاون بين أقسام العمل كافة.

يمثل الاحتفاظ بالموهبة العملية التي تركز بشكل إستراتيجي على إبقاء الموهبة داخل المنظمة من خلال تشجيع الاستثمار في الأفراد العاملين وبشكل مستمر، وهناك مجموعة من العوامل تدفع المنظمات إلى زيادة اهتمامها بالاحتفاظ بالموهبة ، وتوجد عدة افتراضات من الممكن أن تساعد إدارة الموهبة على الاحتفاظ بالموهبة منها ، يعمل الأفراد بشكل أقل ليس من أجل الأموال وإنما عندما يشعرون بأن جهدهم له أثر في نجاح المنظمة ومدعوم من قبل إستراتيجيتها.[3]

---

[1] زياد فيصل هلال العزام، مرجع سبق ذكره، ص 14.

[2] رغد محمد يحي ، نور محمد يحي ، دور مع أبعاد إدارة الموهبة هي تنمية رأس المال البشري (دراسة استطلاعية لعينة من التدريسيين في جامعة الموصل)، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد1، العدد 41، 2018، ص 313.

[3] غني دحا متناي الزبيدي، حسن وليد حسين ، مرجع سابق ، ص 95.

خلاصة الفصل

تطرقنا في الفصل الأول من خلال ثلاثة مباحث ، الإطار النظري إدارة المواهب في المبحث الأول حيث تناولنا فيه مفاهيم أساسية لإدارة المواهب وقدمنا مجموعة من التعاريف التي تخص الموهبة كتمهيد لتعريف إدارة المواهب ، كما تطرقنا إلى أهميتها وأهدافها والتطور التاريخي لإدارة المواهب إضافة إلى توضيح الاختلاف بين إدارة المواهب والموارد البشرية ، أما المبحث الثاني فتناول أساسيات حول إدارة المواهب تضمن مستويات ومكونات إدارة المواهب والعمليات الأساسية لها ، أما المبحث الثالث قدمنا مجموعة من الفوائد المحققة من برامج إدارة المواهب والعوامل التي تساعد على نشوء ونمو إدارة المواهب وكذلك أهم التحديات التي تواجه هذا النوع من الإدارة.

الفصل الثاني

الإطار النظري

–الميزة التنافسية–

تمهيـــــــد

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

- **المبحث الأول : الميزة التنافسية مفاهيم أساسية**
- **المبحث الثاني : أساسيات حول الميزة التنافسية**

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية

إن التنافس هو أساس نجاح وإخفاق أي منظمة ، وإن الإستراتيجية التنافسية هي العملية التي تسعى من خلالها المنظمة للحصول على ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة بهدف تأسيس مكانة راسخة تضمن للمنظمة البقاء والاستمرار ، ومن هنا نجد هذا المبحث تم التطرق إلى مفهوم التنافسية وأنواعها ثم الميزة التنافسية ويتعلق بها من عناصر أخرى.

المطلب الأول : مفهوم التنافسية وأنواعها وقوى التنافس

يتميز مفهوم التنافسية بالحداثة ولا يخضع لنظرية اقتصادية عامة، وأول ظهور له كان خلال الفترة 1981-1987 وهي الفترة التي عرفت فيها الولايات المتحدة الأمريكية عجزا في ميزانها التجاري، والجزء الأكبر من هذا العجز يرجع إلى تبادلها مع اليابان، إضافة إلى زيادة حجم الديون الخارجية، وظهر الاهتمام مجددا بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينيات كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد وبروز ظاهرة العولمة ، وكذا التوجه العام لتطبيق اقتصاد السوق.

أولا : مفهوم التنافسية

إن التنافسية لا تزال غير معرفة بشكل واضح ودقيق، ومن ثم الاتجاهات بين الجهات التي حاولت وضع تعريفا محددا لمفهوم التنافسية ، غير أن أبرز تلك الاتجاهات ، اتجاهين: [1]

الاتجاه الأول : التنافسية على مستوى الدولة

وينقسم هذا الاتجاه المفاهيم التي تناولت التنافسية وذلك على مستوى الدولة إلى لثلاث مجموعات:

- **المجموعة الأولى** : وتتضمن المفاهيم التي ارتكزت في بيانها لمفهوم التنافسية على حالة التجارة الخارجية للدول فقط.

[1] مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2011، ص 18.

- **المجموعة الثانية** : تتضمن المفاهيم التي ارتكزت في بيانها لمفهوم التنافسية على حالة التجارة الخارجية والمستوى المعيشي للأفراد.
- **المجموعة الثالثة** : وتتضمن المفاهيم التي ارتكزت في بيانها لمفهوم التنافسية على المستوى المعيشي للأفراد فقط.

هذا وقد قوبل هذا الاتجاه بانتقاد مفاده أنه لا يتناول بالتحليل في بيانه لمفهوم التنافسية حالة التنافسية على مستوى المؤسسة، والقطاع الاقتصادي ، وهذا الأمر الذي حاول أصحاب الاتجاه الثاني فيفي عدم الوقوع فيه.

الاتجاه الثاني : التنافسية على مستوى المؤسسة والقطاع والدولة

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.

وفيما يلي بيان لمفهوم التنافسية وفقا لمستوياتها فيما يلي :

- **تنافسية المؤسسة "الشركة"** : [1]

يرتبط مفهومها بقدرة الشركة أو المؤسسة على التواصل إلى طرق إنتاجية جديدة، قابلة للتجسيد ، أكثر فعالية من الطرق الإنتاجية المتاحة لدى بقية المتنافسين في السوق الدولية، أي الوصول إلى إبداع إنتاجي ، أي ضرورة اعتماد الشركة على التكنولوجيا من خلال الإبداع والابتكار في العملية الإنتاجية لإنتاج منتجات تتماشى وأذواق المستهلكين على المستوى المحلي والعالمي، وهذا طبعا في سياق الحرية التجارية واختفاء مظاهر الدعم والحماية .

إن نجاح الشركة في الاستمرار على المنافسة دوليا يستمد من خلال الزيادة في إنتاجية عوامل الإنتاج، وتعد تلبية احتياجات السوق المحلي القائمة على الجودة والنوعية الخطوة الأولى في

[1] عبد القادر عبيدلي ، محمد لحسن علاوي ، تقييم تطور القدرة التنافسية لاقتصاديات الدول العربية ، مجلة رؤى اقتصادية ، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد11، 2016، ص08.

المنافسة الدولية وتلبية الطلب العالمي وتقاس قدرة الشركة على التنافس أو تنافسيتها من خلال أرباحها ونموها خلال فترة زمنية حصتها في السوق الدولي من خلال صادراتها، وبالتالي تعريف التنافسية على مستوى الشركة في إطار التحليل الجزئي يرتبط بالإطار النظري المحدد للسلوك الأمثل للشركة القاضي بخفض التكاليف وتعظيم الأرباح.

- **تنافسية على صعيد قطاع النشاط الاقتصادي :** [1]

لا يمكن الحكم على تنافسية فعليه يتوجب مبدئيا تحديد فروع القطاع الاقتصادي محل الدراسة كالحديث مثلا عن تنافسية قطاع الأدوية والمنتجات الصيدلانية كأحد فروع القطاع الصناعي أو السياحة الطبية كأحد فروع قطاع الخدمات، ثم تقييم القدرات التنافسية لهذا الفرع من خلال قدرة الشركات والمؤسسات المكملة لبعضها البعض على مستوى الفرع في تحقيق مزايا تنافسية تتجسد من خلال قدرتها على الحفاظ زيادة مكانتها في السوق الدولية دون الاعتماد على أشكال الدعم والحماية، وتقاس تنافسية الفرع من خلال عدة مؤشرات اقتصادية كرصيد الميزان التجاري والأرباح المحققة من طرف شركات الفرع الاقتصادي ومحصلة الاستثمارات الأجنبية المباشرة في الفرع ...الخ ويشكل القطاع الصناعي أهم القطاعات المدروسة والتي على أساسها ثم التنظير لتنافسية خاصة من قبل بورتر الذي تحدث عن كيفية بناء الإستراتيجية الصناعية وبالتالي تحقيق المزايا التنافسية وقد قدم مفاهيم القوى التنافسية الأساسية، والتسلسل القيمي، ولقد لاقى القطاع الصناعي اهتماما كبيرا من حيث التنافسية وتطويرها ، وهذا ما جعل الأمم المتحدة تصدر تقريرا حول تنافسية الأداء الصناعي.

- **التنافسية على مستوى الدولة :**

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

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

تعريف المجلس الأوروبي ببرشلونة : سنة 2000 تنافسية الأمة على أنها "القدرة على التحسين الدائم لمستوى المعيشة لمواطنيها وتوفير مستوى تشغيل عال وتماسك اجتماعي ، وهي تغطي مجالا واسعا وتخص كل السياسة الاقتصادية" .

[1] عبد القادر عبيدلي ، محمد لحسن علاوي، مرجع سبق ذكره ، ص 81.

تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE : على مستوى الاقتصاد الوطني : التنافسية هي الدرجة التي يمكن وفقها شروط سوق حرة وعادلة إنتاج السلع والخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية، وفي نفس الوقت يتم زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل.

التنافسية الدولية : عي القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المزاحمة الخارجية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخل المحلي الحقيقي .

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

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

ثانيا : أنواع التنافسية

يميز الكثير من الأدبيات بين عدة أنواع من التنافسية هي :[1]

- **تنافسية التكلفة أو السعر:** فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل ويدخل هنا أثر سعر الصرف.
- **التنافسية غير السعرية:** باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية وغير السعرية ، فإن بعض الكتاب يتكلمون عن المكونات غير السعرية في التنافسية .
- **التنافسية النوعية :** وتشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة عنصر الابتكار ، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجديدة والأكثر ملائمة للمستهلك وحيث المؤسسات المصدرة ذات السعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت أعلى سعرا من سلع منافسيه.

[1] حازم محمد عبد الفتاح ، التسويق التنافسي ، إدارة النشر بمؤسسة حورس الدولية ، الإسكندرية ، 2018 ، ص 49.

- **التنافسية التقنية** : حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقانة.

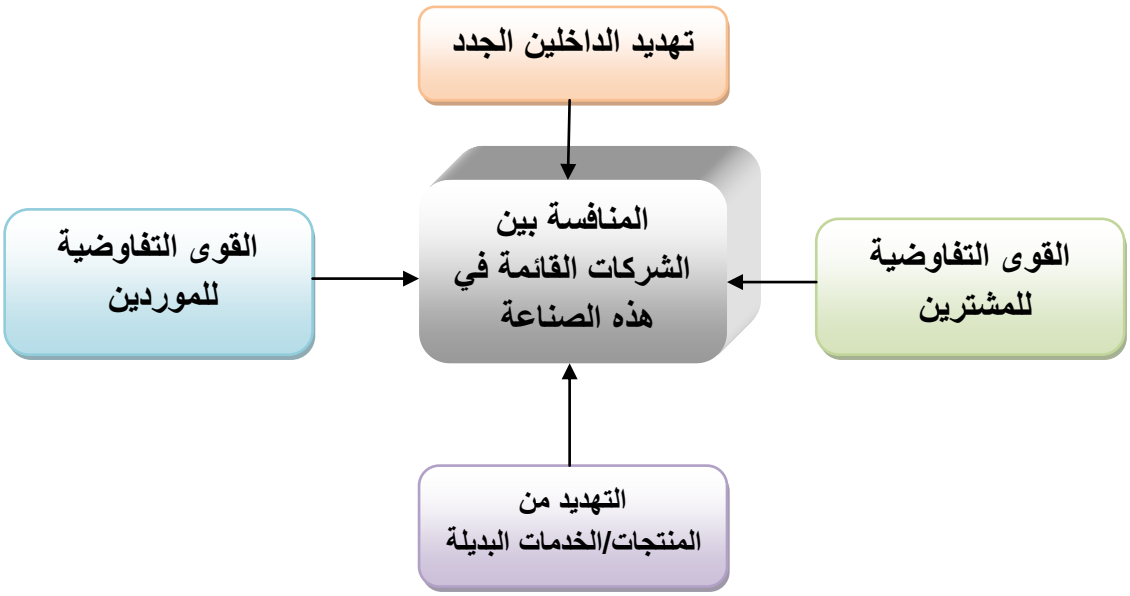
ويميز تقرير التنافسية الكونية للمنتدى الاقتصادي WEF (2000 التنافسية الظرفية أو الجارية)، وتركز على مناخ الأعمال وعمليات الشركات واستراتيجياتها، وتحتوي على عناصر مثل التزويد ، التكلفة، النوعية ، والحصة من السوق ...الخ، وبين التنافسية المستدامة ، وتركز على الابتكار ورأس المال البشري والإنتاجية ، مؤسسات البحث والتطوير والطاقة الإبتكارية ، الوضع المؤسسي، وقوى السوق

ثالثا: القوى التنافسية لبورتر

تعد القوى الخمس من أهم إسهامات بورتر في مجال المنظمة، وتندرج هذه القوى تحت عدة تسميات فهناك مت يعتبرها المحيط التنافسي للمنظمة ، وهناك من يسميها المحيط المباشر أو القريب، كل هذه التسميات وبالرغم من اختلافها في الظاهر إلا أن مضمونها والهدف منها واحد ومحاولة التعرف على القوى القريبة ذات العلاقة المباشرة بالمنظمة، والتي تؤثر على أعمالها ومرد وديتها بشكل كبير ، وبناء الإستراتيجية الملائمة لقواعد المنافسة في السوق.

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

الشكل رقم (2-1) يوضح القوى التنافسية لبورتر



Source : Robert E. Ankli.Michael porter's competitive advantage and Busness History, University of Guelph , 2019, p230.

- **تهديد الداخليين الجدد :** [1]

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

- **المنافسة بين الشركات القائمة في هذه الصناعة :** [2]

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

- **القوة التفاوضية للمشترين:** [3]

ويقصد بعبارة القوة التفاوضية للزبائن أن هناك تهديدا مفروضا على المؤسسات في قطاع معين خلال الاستخدام المتزايد للضغوطات من جانب الزبائن، ويتحقق ذلك بتطلع الزبائن إلى تلقي منتجات وخدمات ذات جودة عالية وأسعار منخفضة، وهذا ما يترتب عنه ارتفاع تكاليف التشغيل وتدني إيرادات المؤسسة، ومن ناحية أخرى ، عندما تتسم قدرة الزبون بالضعف يمكن

---

[1] أحمد فاروق أبو غبن، دور التعلم الإلكتروني في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير ، جامعة غزة ، 2012، ص 37.

[2] حران عبد القادر ، التكامل العمودي والمزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية حالة مؤسسة سوناطراك ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2012 ، ص 63.

[3] مروان محمد نجيب ، دور المزيج التسريقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية ، دار الكتب القانونية ، مصر ، 2011، ص 80.

للمؤسسة رفع أسعارها وتحقيق أرباح عالية وتزداد قوة الزبائن عندما يتألف عرض القطاع من مؤسسات صغيرة ومتعددة ، بينما الزبائن يكونوا ذو عدد قليل وحجم كبير.

- **القوة التفاوضية للموردين :**[1]

ويقصد بالمورد تلك المؤسسات التي تمد المؤسسة باحتياجاتها من الموارد (كالمواد الخام والآلات...)، والتعرف على الموردين ومراكزهم وأسعار التوريدات لديهم، وجداول تسليم الكميات والجودة المقدمة من طرفهم ... يعد الاعتبارات الهامة التي تؤخذ في الحسبان عند تحديد أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها ، فلذلك يمكن لقوة مساومة الموردين أن تشكل تهديدا للقطاع ، حيث يمكن أن تقلص من مردوديته من خلال الضغط الذي يمارسونه برفع الأسعار أو بتدنيه مستويات الجودة للمواد الأولية، ويكون هذا التهديد أشد خطورة في حالة عجز القطاع عن إدماج الارتفاع الحاصل في التكاليف.

- **التهديد من المنتجات / الخدمات البديلة :**

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

مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها

لقد باتت التنافسية حاجة ملحة للأفراد ليحضوا بفرص العمل وللمنظمات لكي تبقى وتنموا وحتى الدول لتضمن استدامة وتحسين مستويات معيشة شعوبها وتعود الكتابات المبكرة حولها إلى بدايات النصف الثاني من القرن الماضي لكن التنافسية لا تزال غير معروفة بشكل واضح ودقيق، إذ تتراوح بين مفهوم ضيق يركز على تناسب السعر والتجارة وبين حزمة شاملة تكاد تتضمن كل نشاط الاقتصاد والمجتمع.

[1] مروان محمد نجيب ، ص 80.

أولا : مفهوم الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية عنصرا أساسيا وجوهريا للنجاح في خلق قيمة للزبون في ظل بيئة الأعمال الحديثة، إذ يرتبط مفهومها باستخدام المنظمة لمواردها وإمكانيتها بشكل يتسم بنوع من الخصوصية والتميز مما يشكل فجوة تفوقها على منافسيها، ونتيجة لذلك تحرص المنظمات حسب هذا المفهوم على العمل الدؤوب والمستمر لخلق واكتساب والمحافظة والاستثمار على الميزة التنافسية لمدة أطول.

وهذا ما يجعلنا نبرز مفاهيم الميزة التنافسية :

- أشار العالم porter ، بمكانة موقع المنظمة في الصناعة هي التي تحدد إذا ما كانت ربحيتها أعلى أو أقل من المتوسط ربحية الصناعة، فالمنظمة التي تستطيع التموضع بشكل جيد قد تكتسب معدات عالية على الرغم من عدم ملائمة هيكل الصناعة وكون معدل ربحية تلك الصناعة معتدلا .[1]
- وعرفها Khalero ، فيوضح أنها "تمثل الخواص الفردية للمنتج / الخدمة التي تعطي من خلال المنظمة موقف تنافسي قوي تتميز منافسيها.
- تتسم الميزة التنافسية بالنسبية مقارنة بالشركات المنافسة والفترة الزمنية التي تحقق فيها الميزة المنافسة.
- أن الميزة التنافسية مواكبة للمستجدات العصرية والتكنولوجية المتطورة في قدرات وموارد الشركة.
- أن تتناسب الميزة التنافسية مع أهداف الشركة الموضوعة لتحقيق النتائج المرجوة.

المطلب الثاني : أسس بناء الميزة التنافسية ومعوقات اكتسابها

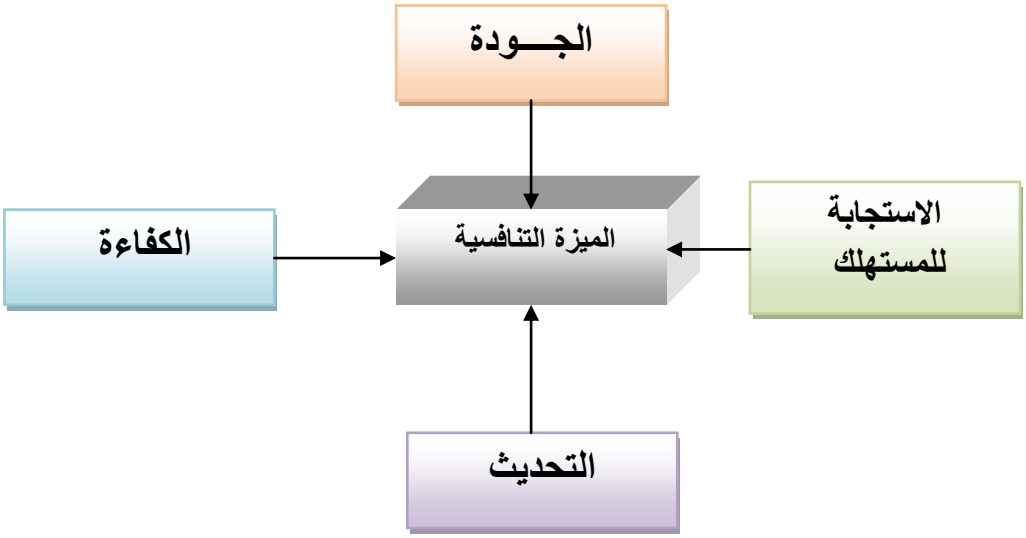
1. أسس بناء الميزة التنافسية:

عملية بناء الميزة التنافسية تحتاج إلى فحص دقيق لكل الإمكانات والمصادر المتاحة في بناءها، والتي قد تستغرق فترة زمنية طويلة (الشركات الصناعية وذات الإنتاج الواسع والمتعددة الأسواق). إن العوامل الأربعة التالية تدخل في بناء المزايا التنافسية: الكفاءة والجودة والتجديد والاستجابة لحاجات العملاء

[1] عز الدين علي السويسي ، نعيمة عباس الخفاجي ، الميزة التنافسية وقف منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان، 2014، ص 70.

وهي تمثل أسس البناء العامة للمزايا التنافسية التي يمكن التي يمكن لأي شركة أن تتبناها بغض النظر عن مجالها الصناعي أو المنتجات والخدمات التي تنتجها وتؤديها في الشكل التالي :[1]

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



المصدر : حازم محمد عبد الفتاح ، ص 137.

1. الكفاءة :

يرى شارلز و جاريث، بأنها تتجسد في كمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، أي أنها نسبة المخرجات إلى المدخلات ، حيث كلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة ، كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة أو بالتالي نقل تكاليف الإنتاج، أي أن تكاليف المؤسسة تتميز بالانخفاض إذا ما كانت المؤسسة تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها ، ولعل أهم مكونات الكفاءة بالنسبة لكثير من الشركات يتجسد في إنتاجية الموظف (العامل)، هذا العنصر الذي يقاس عادة بالمخرجات التي ينجزها هذا الموظف.

2. الجـــــودة :

يقصد بالجودة الإنتاج الأفضل والخدمة الأحسن بما يتطالب والتوقعات وعليه فإن الجودة هي مجموعة الخصائص والمظاهر التي تبدو على المنتج أو الخدمة وقدرة هذه الخصائص والمظاهر على إشباع حاجات

[1] حازم محمد عبد الفتاح ، مرجع سبق ذكره ، ص 134.

الزبون المعلنة والدفينة ، فالمنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها للوفاء باحتياجات ورغبات الزبون، ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على الميزة التنافسية تأثيرا مضاعفا ، ذلك لأن :

- توفير منتجات ذات الجودة العالية يزيد من قيمة المنتج لدى المستهلكين ، مما يسمح للمؤسسة بفرض أسعار عالية لمنتجاتها.
- الجودة العالية تسمح بافتتاح منتجات بكفاءة عالية وتكاليف منخفضة للوحدة، إذ أنه يؤدي استغراق العامل لوقت أقل من الوقت القياسي إلى خروج وحدات معينة ، أما اختصار الوقت من خلال برامج الجودة فيؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل ، وتكاليف أقل للوحدة.

3. التحديـــــــث :

إن التحديث يمثل أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية وعلى المدى الطويل ، ويمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجبة بواسطة التجديد ، ورغم عمليات التحديث لا يتحقق لها النجاح، إلا أن عمليات التحديث التي تحرز نجاحا يمكن أن تشكل مصدرا رئيسيا للمزايا التنافسية، لأنها تمنح الشركة شيئا متفردا، شيئا يفتقر إليه المنافسون ويسمح التفرد للشركة بتمييز نفسها وبالتالي اختلافها وتميزها ، فضلا عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة بمنافسيها.[1]

4. الاستجابة للمستهلك :

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

- التركيز على العميل من خلال التركيز على معرفة احتياجاته ورغباته .
- التركيز على إشباع احتياجات العملاء .

[1] نورس صاحب خليل إبراهيم ، معرفة البيئة الداخلية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة الوسط، العدد 18، السنة 2005، ص 98.

- التركيز على وقت الاستجابة .

كما أن تحقيق الاستجابة المتفوقة يتم من خلال :

- تحسين جودة المنتج، أو تطوير منتجات جديدة بها سمات وخصائص تفتقر المنتجات المتواجدة في السوق.
- مواءمة السلع والخدمات مع الطلبات الفريدة للعملاء من خلال منحهم الحرية في الاختيار بين نطاق واسع من البدائل.
- سرعة الاستجابة لاحتياجات العميل من خلال تقليص الوقت بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها.
- بالإضافة إلى مصادر أخرى لتعزيز وتدعيم الاستجابة للعملاء من خلال التصميم المتفوق ، الخدمة المتميزة ، خدمات ما بعد البيع...

لكي تبقى المؤسسة على الميزة التنافسية فإن ذلك يتطلب أن تستمر في التركيز على الأركان العامة الأربعة لبناء الميزة التنافسية من كفاءة وجودة وتحديث واستجابة للعملاء ، من خلال قيامها بتطوير كفاءات متميزة تساهم في تحقيق أداء متفوق في تلك المجالات ، مع مراعاة عدم التركيز مجال على حساب آخر.[1]

2. معوقات اكتساب الميزة التنافسية :

إن اكتساب المؤسسة للميزة التنافسية من بيئتها لن يكون بالأمر السهل طبعا، فقد تواجه المؤسسة عدة عقبات تحد من إمكانية اكتسابها لميزة تنافسية، وموقع تنافسي إستراتيجي في السوق ومن بين هذه المعوقات نجد.

[1] بوازيد وسيلة ، مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف 1، 2012 ، ص 19.

- **المعوقات الداخلية:**

تعتبر عن مختلف العقبات التي تواجه المؤسسة في بيئتها داخل الدولة الواحدة ، والتي نوجزها فيما يلي:[1]

-غياب قيادة إدارية ناجحة من مما يعيق التنمية الإدارية ، وقد يظهر العجز هنا، وفي غياب القادة الأكفاء القادرين على تنمية مهارات العاملين.

-عدم وجود رقابة إيجابية ، تسمح بالقضاء على الانحرافات داخل المؤسسة.

-غياب الشفافية عند إزالة السلوكيات السلبية من أفراد داخل المؤسسة.

-عدم قدرة المؤسسة على توفير المعلومات الضرورية والسريعة المساعدة في عملية اتخاذ القرارات وترشيدها .

-عدم استخدام المؤسسة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وعدم مسايرة التطورات الحديثة.

- **المعوقات الخارجية :**

وهي التي تتعلق بمختلف العقبات الخارجية، التي تنتج عن خارج نطاق بيئة المؤسسة التي نجد منها ما يلي[2] :

-الأسواق العالمية والتكتلات الإقليمية ، التي تضع عقبات وحوافز للدخول .

-وجود تشريعات وقوانين وضوابط ، تخدم المؤسسات الأجنبية على حساب الوطنية.

-وجود مؤسسات متحالفة عالميا، ويصعب على أي مؤسسة منافستها.

-تحول التنافس من السلع والخدمات إلى التنافس المعرفي .

- تحول المعايير الخاصة بالمواصفات الدولية للجودة

-ضعف أجهزة التعلم والتثقيف.

-عدم الاهتمام بالبحوث والتطوير.

---

[1] خالد مصلح حسين الرقيب ، دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارتي المالية والصحة بقطاع غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2009، ص60.

[2] أحمد فاروق أبو غبن، دور التعلم الإلكتروني في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير ، جامعة عزة ، 2012، ص 45.

رابعا : الميزة التنافسية والضرورة التنافسية[1]

من الأمور ذات الأهمية التي يجب أن يتوضح مفهومها عند الحديث عن المزايا التنافسية هي ما يعرف بالضرورة التنافسية التي يقصد بها استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية من أجل اللحاق بالمنافسين وضمان البقاء في إطار المنافسة ، أي أن الميزة التنافسية الإستراتيجية من نظم المعلومات تعني تكنولوجيا المعلومات المبدعة من أجل التقدم على المنافسين، أما الضرورة التنافسية فتعني استخدام تكنولوجيا المعلومات من أجل تنفيذ المنافسين واللحاق بركبهم أي الفرق الأساسي يكمن في مقدار المخاطرة التي ترغب المنظمة تحملها ، فعند استخدام نظم المعلومات لكسب ميزة تنافسية قد ينجم عنه مخاطرة كبيرة في حالة إخفاق النظام، بينما تطبيق نظم المعلومات للضرورة التنافسية ما هو لنظام طورته منظمة أخرى لغرض تقليد المنظمة المنافسة .

ومن هنا نجد أن على المنظمات أن تسعى لتحقيق ميزة تنافسية تضمن لها التفوق في مركز تنافسي، أما إذ أغلفت ذلك فسوف تسعى من أجل تحقيق الضرورة التنافسية ، الأمر الذي لا يحقق لها التقدم على المنظمات المنافسة وإنما يجعلها تبقى ضمن دائرتها.

المطلب الثالث: أهمية ومتطلبات الميزة التنافسية

يعتبر السوق مجالا دائم التغيير والتطور، تدخل مؤسسات جديدة تحمل خططا وتحوز مواردا وتخرج مؤسسات ضعيفة فقدت مراكزها ، ويعتمد البقاء في مركز أمن على مدى قدرات البقية على التعامل الاستجابة للتغيرات المستمرة في السوق ، ويؤكد (جاك ويلش) أن ما يقتلنا حقا هو التمسك بالقديم، لهذا فإن الخوف من الجديد هو ما يثير العجب، مع أنه قادم ، فإن لم نأخذ به سوف يأخذ به منافسونا، وعلينا من الآن فصاعدا أن نخاف من غير الجديد، فإذا كانت وتيرة الصناعات والأسواق خارج الشركة أسرع من وتيرة التغيير الذاتي داخلها فذلك يعني أن الشركة هالكة لا محالة، وبذلك نستنتج أن أهمية التنافسية تكمن في:[2]

- تعظيم الإستفادة من الميزات والفرص التي يوفرها السوق والتقليل من السلبيات.

[1] وهيبة داسي ، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية ، رسالة ماجستير كلية الاقتصاد ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة دمشق ، 2007، ص 82.

[2] إياد شماسنة، الإدارة الدقيقة والقدرة التنافسية للموارد البشرية، دار الفضاءات للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 65.

- في قدرة المؤسسة على الاستجابة لرغبات الزبائن المختلفة بتوفير خدمات أو سلع ذات نوعية وجودة في الوقت المناسب بحيث تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية.
- الحفاظ على المؤسسة ، التقادم والهلاك بمنحها موقعا تنافسيا يأخذ بالجديد الدائم.

وكذلك تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي :

- تعد بمثابة السلاح الأساس لمواجهة تحديات السوق والمنظمة المناظرة ، ويأتي ذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية، ومقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع.[1]
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق.[2]
- تعد معيارا ناجحا للمنظمات الناجحة لتميزها بإيجاد النماذج المميزة والجديدة التي لا يمكن تقليدها بسهولة.[3]
- تمثل مؤشرا إيجابيا نحو توجه المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق ، من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها ، وبما أنه سيكون لها زبائن أكثر رضا وولاء وزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخرى.[4]
- تتمثل أهمية الميزة التنافسية بتخفيض التكلفة وتحقيق الجودة العالية إذ ترتبط هذه المهام مع الغايات المستهدفة من قبل إدارة العمليات وترتيب وفقا للأهداف التي تضعها إستراتيجية المنظمة.[5]

---

[1] سوزان عبد الغني علي، أثر مرتكزات التصنيع الرشيق في تعزيز الميزة التنافسية للشركة العامة للأدوية في سمراء ، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد8، العدد 15، 2016، ص 323.

[2] أمل جواد كاظم، أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة إستطلاعية في الشركة العامة للصناعات القطنية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 50، 2017، ص 469.

[3] جمال هداش محمد، العمل المصرفي الإلكتروني ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للمصارف ، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 7، 2017، ص 185.

[4] أثير حسو اسحق ، دور إدارة المعرفة في تعزيز فاعلية إدارة علاقات الزبائن لضمان امتلاك مزايا تنافسية دراسة استطلاعية لأدراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية العاملة في محافظة نينوي، العدد 41، 2013، ص 69.

[5] سامي ذياب محل الجنابي، مثنى فراس إبراهيم الدليمي، نظام تخطيط الاحتياجات من الموارد وانعكاساته في تعزيز الميزة التنافسية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد5، العدد 10، 2010، ص 294.

- إن كون الميزة التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد، فإن هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد ، ويعطي للمنظمة تفوقا نوعيا وكميا ، وأفضلية على المنافسين وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.[1]

ثانيا: متطلبات الميزة التنافسية

يمكن تحديد متطلبات تحقيق الميزة التنافسية فيما يلي :[2]

1. **متطلبات داخل المنظمة ومنها :**

أ. الموارد والمدخلات :

يعرف المورد بأنه أي شيء يمكن التفكير فيه بأنه عامل قوة أو عامل ضعف لمنظمة ، باعتبارها تلك الأصول المرئية وغير مرئية ، حيث يجب على المنظمة تطوير مواردها وقدرتها بشكل مستمر ، ومن أهم مواردها التي تحقق المزايا التنافسية ما يلي:

- الموارد البشرية (الخبرة والمعرفة ومهارات العاملين في المنظمة).
- الموارد المالية على المنظمة أن تحقق نجاحا مالي باستمرار وتحافظ عليه، بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد .
- الموارد المعلوماتية لمتابعة ظروف السوق والمعلومات ذات العلاقة بنشاطات المنظمة الداخلية لأنها تشكل مصدرا هاما لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم.
- التكنولوجية تعتبر من الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية ، وعلى المنظمة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها.

[1] دانة خالد عمرو، علاقة إدارة التصميم بتحقيق الميزة التنافسية ،دراسة ميدانية لعينة من شركات الإنشاء والتعمير العاملة ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص 85.
[2] نورس صاحب خليل [راهيم، مرجع سبق ذكره ، ص 10.

ب. الأنشطة والمهارات :

تمثل جميع النشاطات والفعاليات التي تقوم بها الإدارات والأقسام بغرض توظيف الموارد الإمكانيات المناحة لتحقيق نتائج مرغوبة ذات علاقة بالأداء المنظمي وهي تستند إلى قابلية المنظمة أي قدرتها على خلق القيمة من خلال استخدام الموارد والعمليات الداخلية والمهارات المختلفة بشكل فعال.

2. متطلبات خارج المنظمة :

أ. من خلال الدخول الكبير في الصناعة :

لقد اتجهت العددي من منظمات دول العالم المتقدم صناعيا إلى الإندماج والتوحد لتكوين كيانات الاقتصادية عملاقة ومنظمات متعددة الجنسيات، حيث اعتبار الحجم الكبير أحد مصادر التميز ، حيث يمكن للكيانات الاقتصادية الكبيرة تحقيق وفرات اقتصادية خاصة في التكلفة والتي يصعب على الكيانات الصغيرة تحقيقها .

ب. الموقـــع :

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

ج. الابتكـــــار :

عرف بأمه شيء جديد متطور، وهو ما تقوم به المنظمة بهدف إضافة قيمة ملحوظة بشكل مباشر أو غير مباشر للمنظمة، وقد أدى اهتمام المنظمات بالابتكار والتركيز عليه إلى درجة اعتبار الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة وأصبح الابتكار مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

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

- قدرة المنظمة في زيادة القيمة للزبون بشكل يفوق ما يدفعه من أموال وتزويده بمنتجات ذات نوعية (جودة) مناسبة.
- القدرة على تحقيق حاجات الزبون أو القيمة التي يرغب الحصول عليها من ذلك المنتج.

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

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

- الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة.
- التطوير التكنولوجي لزيادة الإنتاجية وخفض التكلفة.
- الارتقاء بالعمالة وزيادة إنتاجيتها من خلال التدريب والتحفيز.
- الاهتمام بالبحوث والتطوير.
- دراسة الأسواق العربية والخارجية والبحث عن فرص التصدير .
- التطوير الإداري والتنظيمي للشركة.

ومن متطلبات الميزة التنافسية يوجد أيضا : [2]

- ولقد ركز العديد من الباحثين على ثقافة وقيم المنظمة بوصفها مجموعة القيم والمعتقدات التي تفرزها الإدارة العليا في مختلف مستويات العالمين، من خلال سلوكيات القادة والمدراء والشعارات والرموز، حتى الاحتفالات كلها ثقافة تؤثر إيجابيا إدراك العاملين لحالة العمل على طريق تفكيرهم وقدراتهم وسلوكياتهم ،كما زاد الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره ثورة للمنظمة، وأغلى موجداتها، مع الاهتمام بتدريب العاملين على مجالات المنظمة، والاهتمام بآرائهم وأفكارهم ومشاركتهم القرارات. كل هذا الاهتمام أدى إلى ظهور رأس المال الفكري أو المعرفي ، لأنه من خلال أفكارهم وابتكاراتهم تولد أفكار جديدة من خلال صيغتها البرامج والقرارات والأهداف الإستراتيجية المستقبلية ، أن تجارب المنظمة وتجارب الآخرين وملاحظة منافسيها أيضا، تعتبر مصدرا مهما للتعلم.
- من خلال ما ذكرناه تستطيع المنظمة مواكبة التغيرات الموجودة في البيئة الداخلية للمنظمة والخارجية لها، وينبغي على المنظمة الاهتمام بالتوجه التسويقي لجميع الأنشطة تحت مظلة برامج

[1] ياسر سعيد أبو هربيد، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير ، جامعة الأقصى، 2017، ص 64.
[2] مروان محمد نجيب ، مرجع سبق ذكره ، ص 75.

الجودة الشاملة، وكلها تساعد على تحسين الجودة وتخفيض الكلفة والالتزام بالجدولة والتنافس بالوقت، ومن الضروري الاهتمام بالقدرات التكنولوجية ووسائل الاتصالات الحديثة والمتقدمة بما يحقق ميزة تنافسية في مجال الأنشطة والعمليات التي تقدمها المنظمات لزبائنها ، مثلا الاهتمام بالمورد البشري الذي يعتبر شيئا مهما للمنظمات وتقدم المكافئات والأجور المناسبة أهم تضمن أن تحصل على خدمات مقدمة للزبائن تفوق المنظمات المنافسة ، فضلا عن خبرة وثقافة المنظمة (القيم والعادات) التي تدفع عامليها إلى التفوق على منافسيها ، لذا تعمل المنظمات على ترك سلاح التميز بالجودة والتكلفة وتلجأ إلى أسلحة تنافسية جديدة ، وهي :

1) **التنافس بالوقت** : حيث تتنافس المنظمات السياحية بتقديم الخدمة بالوقت الأمثل بين ابتكار للخدمة الجديدة وتقديمها.

2) **التنافس بالتميز** : ومجالات التميز هي التكلفة والجودة والوقت والإبداع.

المبحث الثاني : أساسيات واستراتيجيات الميزة التنافسية ونموذج سلسلة القيمة

تختلف الكتابات حول أنواع الميزة التنافسية، أي هناك خمس أنواع من الميزة التنافسية ويحددها في السعر، الجودة ، القيمة لدى الزبائن، ضمان التسليم ، الإبداع، أما أغلب الكتابات في إدارة الأعمال فإنها تصف أنواع الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين وهما : ميزة التكلفة الأقل وميزة تمييز المنتوج.

أولا : التكلفة الأقل

معناه قدرة المؤسسة على تصميم ، تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لابد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصدرا هاما لميزة التكلفة [1] ، أي أن تسعى المنظمة إلى أن تكون منتجاتها أقل تكلفة في السوق، إذ تتميز بمقدرتها على إنتاج وبيع المنتجات ذاتها بأسعار أقل من المنافسين [2] ، ويمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظريتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف ، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة أقل.[3]

1)الحيازة على ميزة التكلفة الأقل :

وتتم الحيازة على ميزة التكلفة الأقل من خلال مراقبة العوامل التالية :[4]

- مراقبة الحجم من خلال توسيع تشكيلة المنتجات ، الحيازة على وسائل الإنتاج جديدة والتوسع في السوق.
- مراقبة التعلم من خلال مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع.
- مراقبة استعمال قدرات المؤسسة ومدى مطابقتها لمتطلبات السوق والإنتاج.

---

[1] مصطفى يوسف كافي، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية البنوك، الفا للوثائق استيراد وتوزيع كتب، قسنطينة الجزائر، 2017، ص 215.

[2] حسين وليد حسين عباس ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 144.

[3] مصطفى يوسف الكافي ، مرجع سبق ذكره ، ص 215.

[4] منال جبار سرور ، حسام أحمد محمد ، دور الذكاء التنافسي والهندسة العكسية في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 19 ، العدد 70، 2011، ص 388.

- مراقبة الروابط والعلاقات الكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة ومن ثم استغلالها.
- مراقبة الاتصال بين وحدات المؤسسة من خلال نقل معرفة كيفية العمل بين النشاطات المتماثلة.
- مراقبة الإدماج والفصل بين النشاطات المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكاليف هذه الأنشطة.
- مراقبة الإجراءات التقديرات وتغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي لا تساهم في عملية التميز .
- مراقبة التموضع أو التمركز الخاص بالأنشطة ، بالموردين وبالعملاء والذي من شأنه تقليص التكاليف.
- مراقبة العوامل الحكومية والسياسية كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الاقتصادي.

2) الأخطاء التي يجب تفاديها :

هناك العديد من الأخطاء تتعلق بتخفيض التكاليف يجب على المسيرين التنبه لها وتفاديها حتى تتمكن الشركة من تحقيق التكلفة الأقل ، وأهم هذه الأخطاء هي :[1]

- **التركيز على التكاليف الإنتاج** : أغلب المسيرين يركزون على التكاليف الصنع لأن الإنتاج في نظرهم يستهلك الموارد الكثيرة في حين أن هناك أنشطة كالبيع الخدمات ، التطوير التكنولوجي والبيئة الأساسية والتي تمثل تكاليف نسبية هامة من التكلفة الكلية.
- **إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة** : تركز البرامج المخصصة لتخفيف التكاليف وسائل الإنتاج المشتراة فهي تميل لاعتبار التموين نشاطا ثانويا وعلى العكس من ذلك فقد يسمح إحداث تغيرات بسيطة في تطبيقات الشراء الاستفادة من وفرات معتبرة.
- **تخفيضات متناقصة للتكاليف** : قد تحاول الشركات أحيانا تخفيض التكاليف بطرق متناقصة فهي تجتهد من اقتحام حصص السوق، للاستفادة من مزايا اقتصادية الحجم، وفي نفس الوقت تهدر مواردها على مضاعفة النماذج وتقيم بمقربة من السوق حتى تستفيد من وفرات في مصاريف النقل، ولكن في الوقت نفسه تحاول تقليص دورة تطور المنتجات الجديدة.

[1] هلالي الوليد ، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة ، دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2009، ص 28.

- **التفكير في الإجراءات الهامشية** غالبا ما تهدف العمليات المتعددة لتخفيض التكاليف إلى إجراءات تحسينات متواضعة وهامشية ، عوض البحث عن وسائل جديدة تسمح بالحصول على مجال تكاليف جديدة.
- **الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف** : يمكن أن تكون الشركات بتشخيص مظل لعوامل تطور التكاليف فمثلا تمتلك الشركة حصة معبرة في السوق الوطنية وتملك هيكل تكلفة أقل من منافسيها، فيتبين لها أن الحصة السوقية الجهوية، وهذا بسبب نقص في فهم مصدر الميزة المعتمدة على السيطرة من خلال التكاليف.
- **تهديد التميز** : إن الاعتماد على التكاليف للسيطرة على المنافسين والاستحواذ على الحصة الأكبر في السوق قد تؤدي إلى تهديد التميز، وذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل من الشركة فريدة في نظر العميل .

ثالثا : ميزة التميز

تتميز المؤسسة عن منافسيها ، عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها عن قدرة المؤسسة في تقديم منتجات متميزة وفريدة وذات قيمة نفعية من وجهة نظر المستهلك، سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي ما بعد البيع كفيل يجعلها تتحصل على ميزة تنافسية وهذا بتوظيف قدراتها ومهاراتها وتقنيات التكنولوجية المتطورة للإنتاج، واستخدام مختلف قنوات التوزيع الفعالية و إتباع سياسات ترويجية وسعرية من أجل ضمان سمعة مرموقة لدى الزبائن، ويتوقف دوام واستمرار التميز على عنصرين هامين يتمثل الأول في العوامل التي يركز عليها التميز والتي يجب أن تكون غير قابلة للتقليد والمحاكاة من قبل المنافسين من خلال تعديد مصادر التميز ، والثاني في إدراك العملاء بطريقة دائمة للقيمة المتميزة التي تمنحها المؤسسة إياهم.[1]

[1] واكلي كلثوم ، إستراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ، جامعة خميس مليانة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد1 ، العدد10، 2014، ص 263

وحتى تم الحيازة على هذه الميزة يجب الاستناد إلى عوامل تدعى عوامل التفرد، بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة التمايز والمتمثلة في الإجراءات التقديرية، الروابط، الرزنامة، التموقع ، الإلحاق ، التعلم وأثار بثه، التكامل، الحجم والتي تتمثل فيما يلي [1]:

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

[1] بوزايد وسيلة ، مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير ، جامعة سطيف1، 2012، ص 15.

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

الأخطاء الواجب تفاديها : ومنها ما يلي [1]:

- التميز المفرط : يجب أن لا تتعدى جودة المنتج احتياجات الزبائن مثلا ، لأن المؤسسة في هذه الحالة تكون هدفا سهلا للمؤسسة التي تملك منتج وجودة مناسبة وسعر منخفض.
- سعر إضافي مرتفع.
- عدم معرفة تكلفة التمييز .
- التركيز الشديد على المنتج ، أي الاهتمام بالناحية الفيزيائية للمنتج فقط.

من خلال ما تم طرحه حول الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية للمؤسسة، يتبين لنا بأن الحصول على نوع من أنواع هذه الميزة سواء كانت تكلفة أقل أو تمييز في المنتج ، فإن ذلك يتوقف على مدى توفر مجموعة من الشروط والعوامل المساعدة من أجل الوصول إلى تلك الميزة، كذلك ينبغي على المؤسسة تجنب الأخطاء المشار إليها التي قد تقع فيها.

المطلب الأول : محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية للمنظمة من بعدين هامين هما :

1. **حجم الميزة التنافسية** : وتتمثل في مراحل كالآتي [2]:

[1] حجاج عبد الرؤوف ، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورد لصناعة العطور بالوادي، رسالة ماجستير ، 2007، ص 19.
[2] قيس إبراهيم ، حسين الزبدي، انعكاس إدارة القيمة على الميزة التنافسية المنظمة دراسة استطلاعية لأراء عدد من المديرين في الشركة العامة للمسح الجيولوجي والتعدين ، الجامعة العراقية ، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 21 ، 2012، ص 169.

- **مرحلة التقديم** : تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري ، المادي والمالي . تعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر ، حيث يعزي إلى قبول الذي تحض به من قبل عدد متزايد من الزبائن.
- **مرحلة التبني** : تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها، و تكوم الوفرات هنا أقصى ما يمكن.
- **مرحلة التقليد**: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ومحاكاة ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفرات .
- **مرحلة الضرورة** : تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع ، أو إنشاء ميزة جديدة على أساس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية ، وإذا لم تتمكن المؤسسة من تحسين أو الحصول على ميزة جديدة ، فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندما يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دور حياة الميزة دورة حياة الميزة ، والتعرف على الوقت المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة، فالميزة التنافسية طبيعة ديناميكية ، يجعل أمر مراجعتها شيئا عاديا يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة.

2. نطاق التنافس :

يعبر النطاق عن مدى إتباع أنشطة وعمليات الشركة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن الشركات المنافسة ، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة ، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقدم منتج مميز له، وتوجد أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها

التأثير على الميزة التنافسية وهي نطاق القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، النطاق الصناعي، وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد[1] :

- **نطاق القطاع السوقي** : يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة والعملاء الذين يتم خدمتهم ، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو الخدمة كل السوق.
- **النطاق الرأسي** : يعبر عن مدى أداء المنظمة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) ، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مصادر الترويد.
- **النطاق الجغرافي** : يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس المنطقة ويسمح هذا النطاق للمنظمة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر الموارد) وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها في كل أنحاء العالم.
- **نطاق الصناعة** : يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات ، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.

وتعمل المؤسسة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلاءم قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المتعددة، والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.

[1] بو سهوة نذير، رأس الفكري المال كأداة لتحقيق الميزة التنافسية ، جامعة زياني عاشور الجلفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، العدد 28، 2015، ص 80.

مصادر الميزة التنافسية

تتعدد مصادر الميزة التنافسية ، ونذكر منها ما يلي [1]:

- **الابتكار** : يعد الابتكار مصدرا رئيسيا لتحقيق ميزة تنافسية عالية في البيئة الديناميكية ونقطة محورية في إستراتيجية الشركات ، فمع التطور الهائل في مجال التكنولوجية والاتصالات ، بات الابتكار يشكل ركيزة أساسية ، وبعدا في الأداء الإستراتيجي ، ولذلك فمن الأهمية أن تسعى الشركات إلى التكيف مع البيئة الخارجية، والاستجابة للمتغيرات التنظيمية التي تفرضها عليها المنافسة القوية في السوق، بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتعظيم الأرباح، وجذب أكبر عدد من الزبائن إليها، كما يعد الابتكار الورقة الناجحة، والأرض الصلبة التي تقوم عليها الشركات في تطوير وتنمية أدائها، وتحسينه، فالابتكار و التكنولوجيا يلعبان دورا جوهريا في تسويق الإنتاج بصورة عصرية حديثة ، ويخلقا قيمة مضافة للسلع والخدمات ، كما يساهم كلا في تقليل تكلفة الإنتاج وتمكين الشركة من تقديم سلع وخدمات متفردة ومتميزة تضاهي نظيرتها، وتحقق لشركة ميزة تنافسية عالية في السوق.
- **الوقت** : فالوقت يشكل المصدر الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية، والتي تتطلب من الشركات السرعة في تلبية متطلبات واحتياجات الزبائن والتأقلم مع تحولات البيئة المتغيرة، والتي تتطلب تجزئة العمل، والتنبؤ بحدوث التغيرات بشكل دائم، وتحديث الآليات لضمان حصول الزبائن على المنتج والخدمات بسرعة تلاقيا للاختناقات وزيادة التكاليف ويعد الوقت من أهم المصادر التي تحقق ميزة تنافسية كبيرة للشركة، فالوقت يعادل المال، والإنتاجية والجودة والابتكار ، فإدارة الوقت تؤدي إلى خفض التكاليف وتحقيق جودة عالية ومتميزة ، كما تمكن الشركة من تعظيم أرباحها، وتقوي مكانتها في السوق ، كما يساهم التدبير والإدارة الجيدة للوقت في تقليص وتقليل حلقة التخطيط في دورة تطوير وتصنيع المنتج، ورفع مستوى الأداء، وتطوير وتحسين منتجاتها .

كما تلعب إدارة الوقت دورا في تقديم طرح المنتجات والسلع للسوق خلال مدة قصيرة ، بما يعود على الزبون بالفائدة ويجذب أكبر عدد من الزبائن المحتملين. وتبرز أهمية الوقت في القدرة

[1] أحمد إبراهيم سعيد حسن، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات ، رسالة ماجستير ، جامعة الرشق الأوسط، 2017، ص 26.

على تصميم ورسم خط إستراتيجية ، وإدارة الهيكل التنظيمي علامتها التجارية وتطوير مكانتها في السوق.

- **المعرفة** : فالمعرفة أهم الاستراتيجيات لأي شركة تريد أن تستثمر في المنافسة في السوق التنافسي وتريد التوصل إلى النجاح، وتسعى إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، كما أنها تساعد على تحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها الشركة، والتي تعتبرها ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كحل المشكلات واتخاذ القرارات والتخطيط الإستراتيجي، وفي ضوء ما تقدم يمثل من الابتكار والوقت والمعرفة الأرض الصلبة التي تساعد وتدفع الشركة لتحقيق ميزة تنافسية تضاهي المنافسين ، فكلما ركز صناع القرار والإدارات العليا على هذه المصادر ، كلما ساعدت الشركة في تحقيق أهدافها، والتوسع في خططها الإستراتيجية.

كما ذكر الغالبي وإدريس مصادر الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال ، وركزا على أنها بالتأكيد متنوعة ومتعددة وكثيرة نظرا لاعتمادها على موارد المنظومة لمفهومها العام والواسع، وما تتيحه للمؤسسة البيئة الخارجية للمنظمة من مجالات تتفوق ، هي [1]:

- **المصادر الخارجية** : وهي كثيرة متعددة وتتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص ومميزات يمكن أن تستغلها المنظمة وتستفيد منها وكظروف العرض و الطلب على المواد الأولية ، المالية، المواد البشرية المؤهلة.
- **المصادر الداخلية** : المرتبطة بموارد المنظمة الملموسة والغير ملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع ، الموجودات ... وغيرها، كذلك قد تتأتى الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة ، أساليب التنظيم الإداري ، طرق التحفيز ، مردودات البحث والتطوير والإبداع والمعرفة .

[1] أحمد فاروق أبو غبن، دور التعلم الإلكتروني في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير ، جامعة غزة، 2012، ص 32.

المطلب الثاني : إستراتيجيات الميزة التنافسية

اقترح بورتر ثلاثة إستراتيجيات لمواجهة المنافسة وتحقيق الميزة التنافسية بشكل يحقق للمنظمة الأرباح المرجوة، وتتمحور هذه الاستراتيجيات فيما يلي[1] :

1. إستراتيجية التميز :

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

2. إستراتيجية قيادة التكاليف :

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

3. إستراتيجية التركيز :

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

إن هذه التقسيمات التي اقترحها بورتر لاقت اهتماما وفي المقابل لاقت عند البعض النقد ، حيث يرى البعض أنه يمكن للمنظمة أن تهدف إلى تقليل التكلفة ومنتجات مميزة في آن واحد ، فالشركات

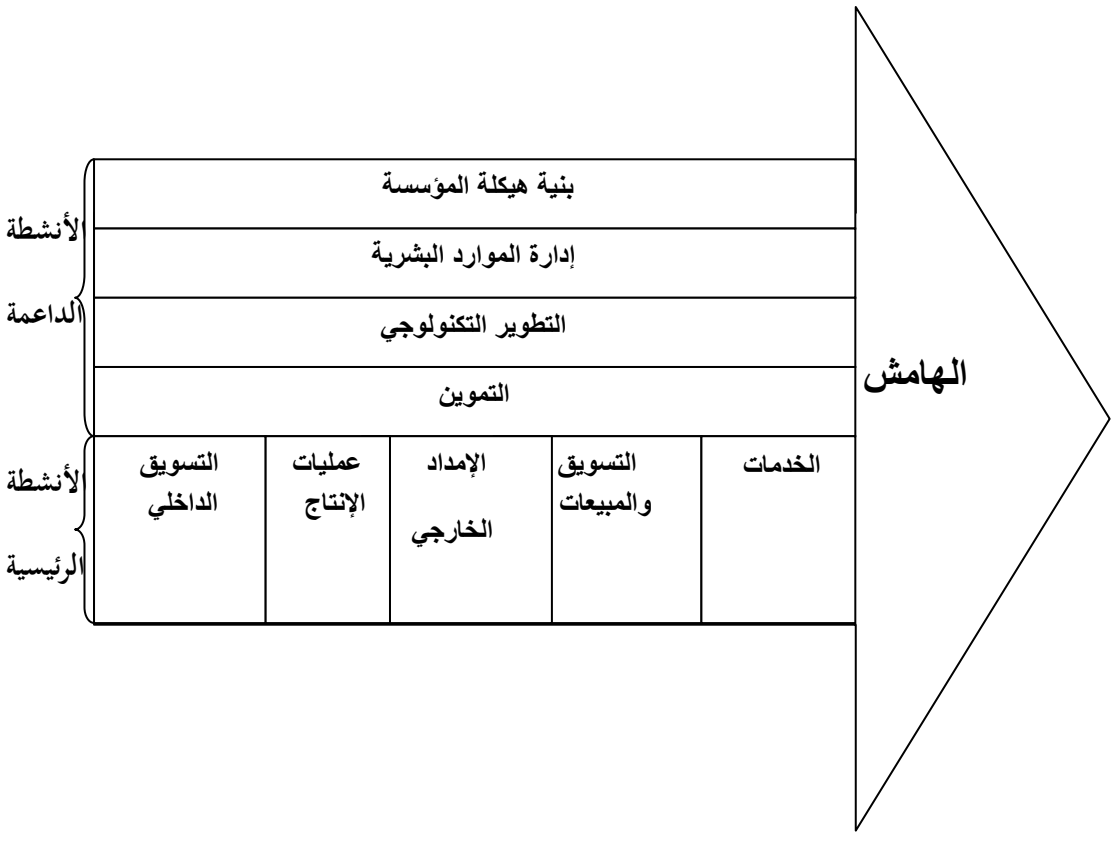
[1] سيما غالب مقاطف ، الهام فخري طمليه، أثر وسائل التسويق في بناء الميزة التنافسية دراسة ميدانية لفنادق خمس نجوم في مدينة عمان، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 42، 2014، ص 54.

اليابانية استطاعت تقديم جودة عالية بسعر قليل ، وكذلك قد يؤدي التميز إلى اكتساب حصة كبيرة في السوق مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج و الحصول على وفورات الحجم من خلال تقليل تكلفة الوحدة الواحدة، كما لا يجب أن تغفل المنظمات عن الاهتمام ليس فقط بالسعر وإنما أيضا بالجودة واحتياجات العملاء.

المطلب الثالث : نموذج سلسلة القيمة

يعد نموذج سلسلة القيمة لـ porter تكتيكا لتحليل الأنشطة الرئيسية الموجودة في المنظمة بهدف معرفة مصادر الميزة التنافسية ، وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية للمنظمة ، لذا يمكن اعتبار المنظمة من خلال سلسلة القيمة سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى خدماتها [1]، كما في الشكل :

الشكل رقم (2-3) لسلسلة القيمة



المصدر : بن جدو بن علية ، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، الجزائر ،2015/2014 ، ص 63.

[1] مروان محمد نجيب ، مرجع سبق ذكره ، ص 80.

وتتكون سلسلة القيمة مما يلي[1] :

الأنشطة الرئيسية : وتتمثل هذه الأنشطة فيما يلي :

أ. **الإمدادات** : وهي أنشطة مرتبطة باستلام ، تخزين، توصيل المدخلات اللازمة للمنتج، وتشمل مناولة الموارد، المخازن ، الرقابة على المخزون ، المرجعات إلى الموردين.

ب. **الإنتاج** : أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي، وتشمل التشغيل على الآلات، التجميع، التعبئة ، صيانة الآلات ، الاختيار والتسهيلات.

ج. **الإمدادات الخارجية** : وهي أنشطة مرتبطة بجمع وتخزين وتوزيع مادي للمنتج إلى الزبائن، وتشمل تخزين المنتجات التامة ، مناولة المواد، العمليات الخاصة بالتسليم ، تنفيذ وجدولة الطلبات.

د. **التسويق والمبيعات**: هي أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها للزبون أن يشتري المنتج، وتحفيزه على الشراء، وتشمل الإعلان، الترويج ، رجال البيع ، الحصص ، اختيار منافذ البيع، العلاقات مع منافذ البيع والتسعيرة.

هـ. **الخدمة** : أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج ، وتشمل خدمات التركيب ، الإصلاح ، التدريب، قطع الغيار والأجزاء، تعديل المنتج.

الأنشطة الداعمة : وتتمثل هذه الأنشطة فيما يلي [2]:

أ. **البيئة الأساسية للمنظمة** : تشمل أنشطة الإدارة العامة ، المحاسبة، الجوانب القانونية ، التمويل، التخطيط الاستراتيجي ، وكل الأنشطة المساعدة والأساسية لتشغيل سلسلة القيمة ككل.

ب. **إدارة الموارد البشرية**: أنشطة ضرورية لضمان الاختيار ، التدريب وتنمية الأفراد وتشمل كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية والذي يسمح باتساع مجال إدارة الموارد البشرية.

---

[1] بن جدو بن علية ، الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس ، الجزائر، 2015/2014، ص 62.

[2] مروان محمد نجيب ، مرجع سبق ذكره ، ص 81.

ج. **تنمية التكنولوجيا** : أنشطة تتعلق بتصميم المنتج كذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة، وتشمل المعرفة الفنية ، والإجراءات أو المدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل سلسلة القيمة.

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

من خلال التنسيق والترابط بين جميع الأنشطة الأساسية والداعمة ، بحيث تصبح المنظمة قادرة على الآتي [1]:

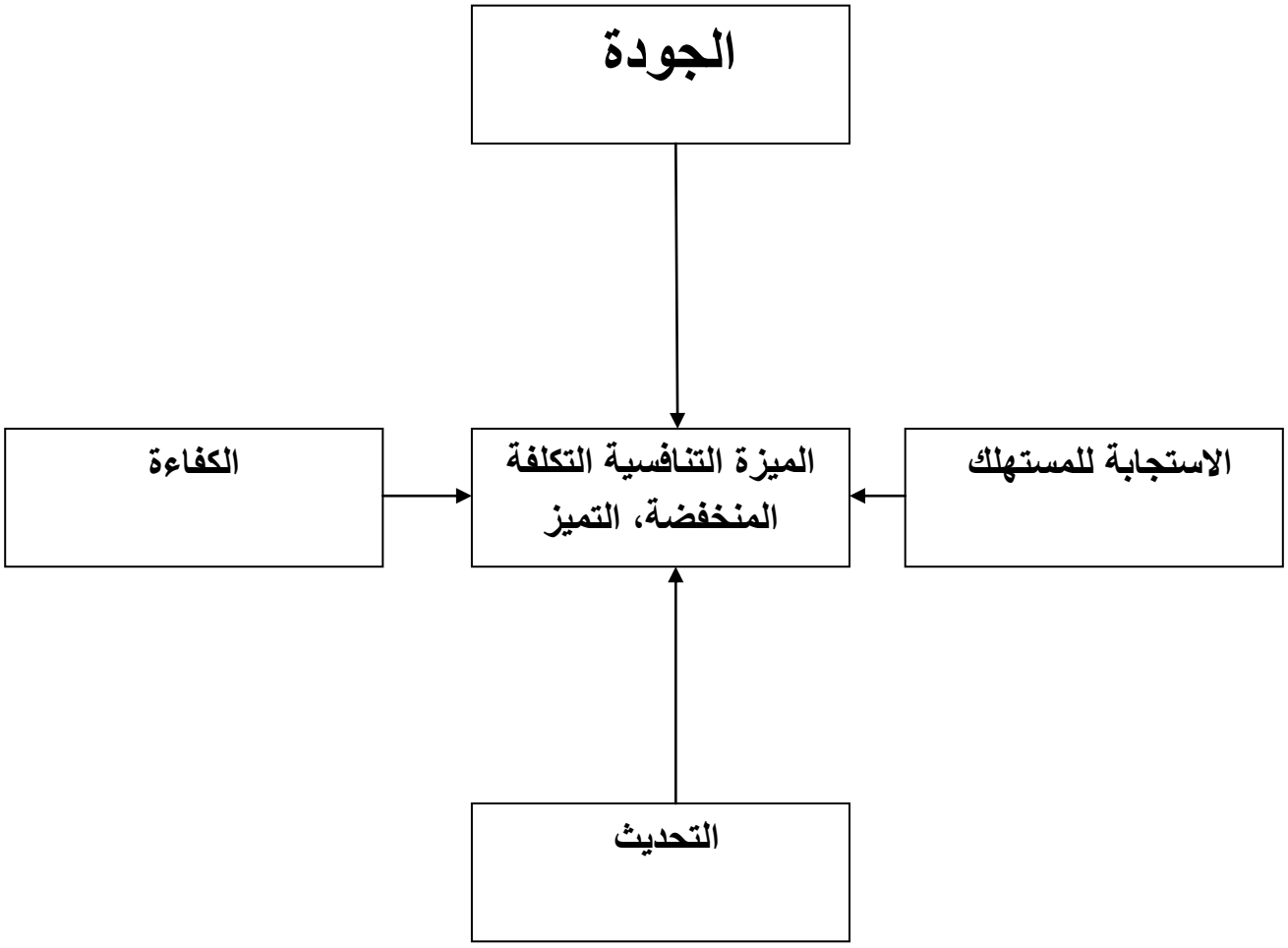
- تقليص كلف الإجراءات .
- تجميع المعلومات لأغراض الرقابة
- تقليل الكلف العالية
- تقليل الوقت المطلوب لأداء تلك الأنشطة .

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

أسس بناء التنافسية :

عملية بناء الميزة التنافسية تحتاج إلى فحص دقيق لكل الإمكانات والمصادر المتاحة في بناءها ، والتي قد تستغرق فترة زمنية طويلة (الشركات الصناعية وذات الإنتاج الواسع والمتعددة الأسواق)، إن العوامل الأربعة التالية تدخل في بناء المزايا التنافسية : الكفاءة والجودة والتجديد والاستجابة لحاجات العملاء ، وهي تمثل أسس البناء العامة للمزايا التنافسية التي يمكن لأي شركة أن تتبناها بغض النظر عن مجالها الصناعي أو المنتجات والخدمات التي تنتجها وتؤديها في الشكل التالي [2] :

[1] مروان محمد نجيب ، مرجع سبق ذكره ، ص 81.
[2] حازم محمد عبد الفتاح ، مرجع سابق ، ص 134.



المصدر : حازم محمد عبد الفتاح ، ص 137.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل من خلال مبحثين ، الإطار النظري للميزة التنافسية في المبحث الأول ، حيث تناول مفاهيم أساسية للميزة التنافسية ، وقدمنا في المطلب الأول مجموعة من التعاريف حول التنافسية وأنواعها ، كما تطرقنا إلى مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها وأسس بناء الميزة التنافسية ومعوقات اكتسابها ، بالإضافة إلى أهميتها.

أما المبحث الثاني فتناول أساسيات حول الميزة التنافسية تضمن محدداتها ومصادرها ، ونموذج سلسلة القيمة وإستراتيجيات الميزة التنافسية .

الفصل الثالث

الدراسة

تمهيد:

بينت الدراسة النظرية أن إستراتيجية إدارة المواهب هي أهم مدخل تستند إليه المؤسسة في تعزيز القدرة التنافسية،وهذا من خلال مختلف الأبعاد الإستراتيجية المكونة لها والمتمثلة في جذب المواهب ، تطويرهم و الاحتفاظ بهم ،تعويضهم وتمكينهم . ومن أجل دراسة وتقييم المؤسسات الإقتصادية الجزائرية ، ومدى إ مكانية تبني هذه الأخ يرة كمدخل رئيسي في تعزيز القدرة التنافسية ، تم إختيار مؤسسة إتصالات الجزائر – الطارف- كنموذج للوقوف على مدى تبنيه ا لاستراتيجية إدارة المواهب في الرفع من قدرته ا التنافسية، ومن أهم دوافع إختيار مؤسسة إتصالات الجزائر ، هو مركزه ا التنافسي الذي حققته في مجال الإتصالات، حيث تملك العديد من الفروع كما تشغل عدد هائل من الموظفين الذين يتفاوتون في قدراتهم وطاقاتهم، فهي تتبنى إستراتيجية واضحة إتجاه موظفيه ا، فه ي يسعى دائما إلى إستقطاب الموهوبين والنادرين منهم.

سيتناول هذا الفصل دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف لمحاولة إسقاط الجوانب النظرية على الواقع من خلال صياغة استبيان بناء على ما تم بلورته من مفاهيم وأبعاد خاصة بموضوع الدراسة.

كما ويتطرق الفصل إلى اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية التي قامت عليها الدراسة، ويكون ذلك من خلال المباحث الرئيسية التالية:

المبحث الأول: نبذة شاملة عن مؤسسة اتصالات الجزائر؛

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة؛

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: نبذة شاملة عن مؤسسة اتصالات الجزائر

يتطرق هذا المبحث إلى لمحة عامة حول مؤسسة اتصالات الجزائر وعرض هيكلها التنظيمي وأهم مهامها ونشاطاتها.

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر المتعامل التاريخي لقطاع الاتصالات في الجزائر بعد الاصلاحات العميقة التي باشرتها الدولة منذ سنة 1999 في قطاع البريد والمواصلات، وهي شركة ذات أسهم تابعة للدولة بعد ان كانت تابعة للوظيف العمومي إلى حين صدور القرار رقم 05 في 2003 حيث أصبحت مؤسسة قائمة بذاتها،وهي شركة عمومية اقتصادية حددت مدته بـ 99عاما، وبرأس مال عمومي قدر بـ: 50.000.000.000 دج،وهي مقيدة في السجل التجاري يوم 11ماي2002تحت رقم الفهرس 001 02 B 8083الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05الديار الخمس، المحمدية 16211بالجزائر العاصمة.

أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 03/2000الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية، ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم، دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 01/01/2003م، وذلك بالاعتماد على ثلاث أهداف في عالم لتكنولوجيات الإعلام والاتصالات : {المردودية، الفعالية، جودة الخدم} وذلك من خلال تحقيق مستوى عالي، قياسي، تقني واقتصادي واجتماعي لتبقى دوما الرائدة نظرا لوجودها في محيط تنافسي، هدفها تنمية سعتها والحفاظ على مكانتها العالية كشركة إعلام واتصال في الجزائر، كما ساهمت أيضا في تنمية قدرات استعمال شبكة الانترنت.[1]

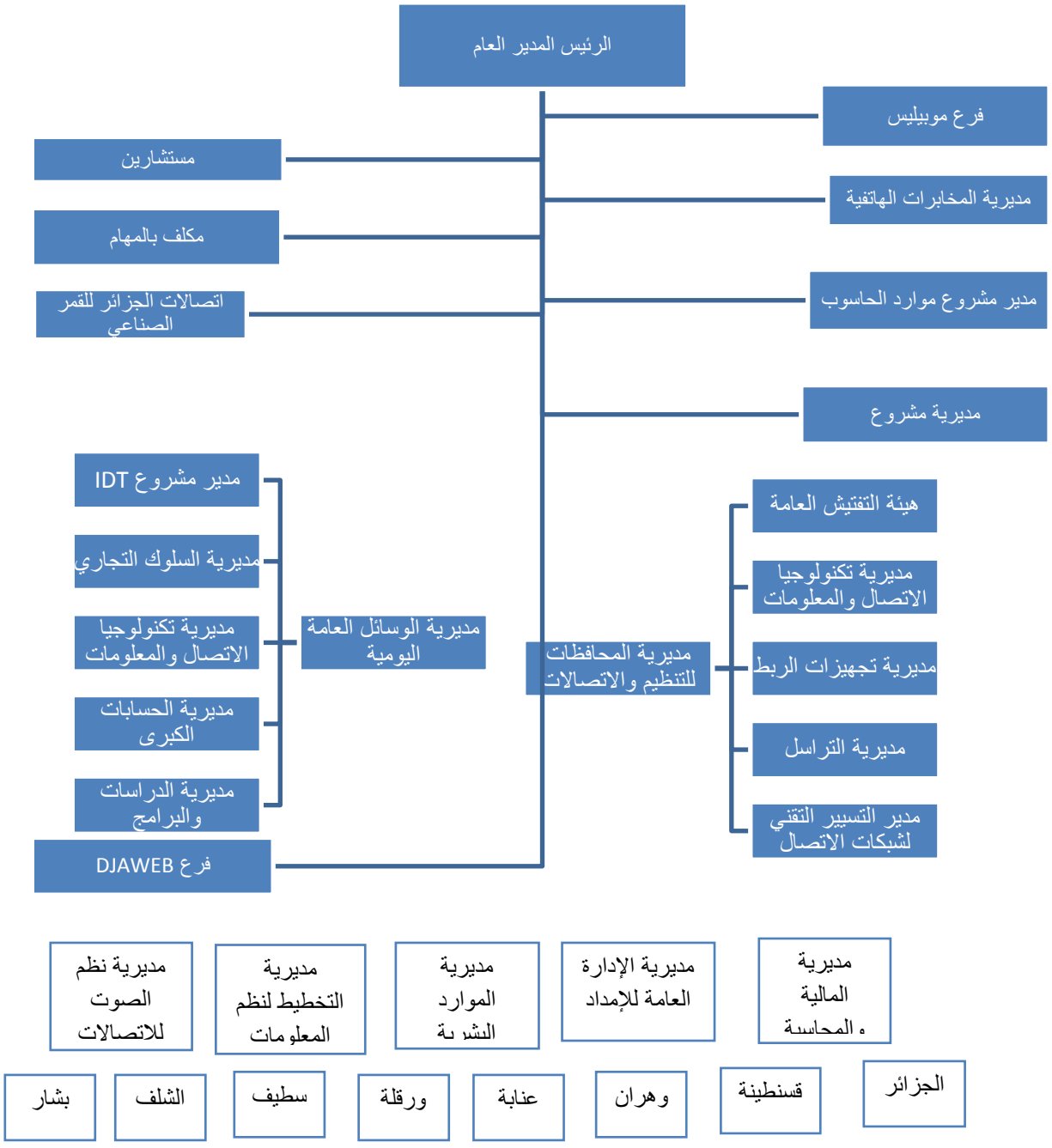
وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقالواستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخصة تتعلق بشبكات " VSA " وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدراسات الدولية في 2003، والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005.

[1] الموقع الرسمي للمؤسسة، http://www.algerietelecom.dz تاريخ الاطلاع 2021/05/12.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

تكون الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر من 08 مديريات إقليمية، و 50 وحدة عملياتية متواجدة في كامل ولايات الوطن، ووكالات تجارية موزعة على الدوائر التابعة للوحدات العملياتية بكل ولاية.

الشكل رقم (03-01):الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر: http://www.algerietelecom.dz،تاريخ الاطلاع 2021/05/12

المطلب الثالث: مهام المؤسسة ونشاطها[1]

أولا :تتكفل اتصالات الجزائر بتنمية المجتمع الإعلامي بالجزائر، وهي تنشط في سوق الهاتف الثابت، والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص، حيث تعد اتصالات الجزائر الرائدة في قطاع الاتصالات بالجزائر، لذا فهي تسهر على تقديم أحسن وأرقى الخدمات لزبائنها كما يلي:

- تكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الإرسالات عبر الأقمار الصناعية، حيث توفر للغير خدمات إرسال المعلومات أو الحصول ليها " أصوات، صور، معطيات "، عن طريق أي واسطة كهربائية أو راديو كهربائية بصرية أو كهرومغناطيسية كانت...الخ، وذلك بغية رفع تحديات معقدة ومتعددة؛
- العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من إطارات ومهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات؛
- زيادة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصالات إلى عدد كبير من المواطنين خاصة في المناطق الريفية؛
- ويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات؛
- محاولة تصميم نظام معلوماتي متميزوفاءا للزبائن، وذلك عن طريق مايلي:
  - ✓ لكل زبون له شباك وحيد على مستوى الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، التي تحفظ طلب الزبون، ومعلومات خاصة به، عنوانه، ...الخ؛
  - ✓ السماح للزبائن بالاستشارة فيما يخص فواتيرهم عبرالانترنت.

ثانيا :يتمثل النشاط الرئيسي لمؤسسة اتصالات الجزائر في:

- تقدير حاجيات الزبائن وتلبيتها؛
- مردودية الهياكل القاعدية والمحافظة عليها، لاسيما فيما يتعلق بصيانة أفضل؛
- عرض خدمات ذات نوعية لا يعاب عليها؛

[1] http://www.algerietelecom.dz ،مرجع سبق ذكره، ص 02.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا المبحث وصفا للإجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة التطبيقية، من حيث منهج الدراسة ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، وتصميم أداة الدراسة، والتأكد من صدقها وثباتها.

المطلب الأول: منهجية الدراسة وطرق جمع البيانات

يتضمن ها الجزء تعريف منهج الدراسة، والمصادر المعتمدة، بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة والعينة المأخوذة منه لإجراء الدراسة الميدانية.

الفرع الأول: المنهج المتبع

انطلاقا من طبيعة الدراسة والمعلومات المطلوبة للإجابة عن أسئلتها وبلوغ أهدافها، تم استخدام المنهج الوصفي لوصف الظاهرة موضوع الدراسة وهي " أثر إستراتيجية إدارة المواهب في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية " وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين عملياتها والمراحل التي تمر بها، ولبلوغ هذه الأهداف تم اعتماد استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات ثم القيام بتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي المناسب للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب النتائج والتوصيات.

الفرع الثاني: مصادر جمع البيانات

تم اعتماد مصدرين أساسيين لجمع البيانات اللازمة هما:

أولا: المصادر الثانوية: لمعالجة الجوانب النظرية للدراسة تم الاستعانة بمصادر البيانات الثانوية والتي تضمنت الكتب والمراجع ذات الصلة، الدوريات، المقالات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت متغيري إدارة المواهب والقدرات التنافسية.

ثانيا: المصادر الأولية : ولمعالجة الجانب التحليلي لموضوع الدراسة تم الاستعانة باستمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، تم تصميمها وفقا لمنهجية البحث العلمي ليتم توزيعها على الموظفين المبحوثين في المؤسسة، وبلوغ اهداف الدراسة المرجوة والتوصل لنتائج تدعم موضوع الدراسة.

الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة:

يتم تحديد واختيار مجتمع الدراسة والعينة العشوائية المختارة من اجل توزيع الاستبيان كما هو مبين في هذا الجزء.

أولا: مجتمع الدراسة: يمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين والإداريين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف، حيث صرح مسؤول الموارد البشرية بالمؤسسة بأن العدد الإجمالي هو 50 موظف وموظفة، موزعين بين الدائم والمؤقت.

ثانيا: عينة الدراسة : بصدد إجراء هذه الدراسة تم اعتماد عينة قدرها 35 فرد، وتم اختيار العينة العشوائية البسيطة الممثلة لخصائص المجتمع أحسن تمثيل بغرض تعميم النتائج المتحصل عليها على باقي أفراد المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بالاستعانة بالحزمة الإحصائية للعلوم الإحصائية (SPSS) تم تفريغ وتحليل بيانات الاستبيان كونها غير رقمية (وصفية)، وقد تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات؛
- اختبار كرونباخ ألفا للكشف عن مدى ثبات أداة الدراسة؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة وتحديد اتجاه كل عبارة وبعد؛
- معامل الارتباط للكشف عن مدى ارتباط المتغير المستقل وأبعاده مع المتغير التابع ؛
- الانحدار الخطي البسيط للكشف عن مدى الأثر من وإلى المتغيرات.

المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة

تم إعداد استمارة الاستبيان لغرض اختبار فرضيات الدراسة، بعد الاطلاع على المصادر الثانوية المتضمنة الكتب والبحوث والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة: " أثر إستراتيجية إدارة المواهب في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية".

وقد تم تقسيم أجزائها إلى ثلاثة محاور رئيسية هي:

المحور الأول : يتضمن المعلومات الشخصية للمبحوثين من جنس وعمر ومؤهل تعليمي وعدد سنوات الخبرة.

المحور الثاني : يتضمن عبارات مترجمة للمتغير المستقل المعبر عنه بادارة المواهب والمجمعة بواقع خمسة فقرات لكل بعد في أربعة أبعاد هي:

البعد الأول: جذب المواهب؛

البعد الثاني: تطوير المواهب؛

البعد الثالث:الإحتفاظ بالمواهب؛

البعد الرابع:التمكين؛

المحور الثالث: يشمل هذا المحور المتغير التابع والمتمثل في مستوى القدرات التنافسية والمعبر عنه بأربعة أبعاد يضم فيها كل بعد أربعة عبارات حيث:

البعد الأول: جذب المواهب؛

البعدالثاني:اليقظة؛

البعد الثالث: الإبداع؛

البعد الرابع: التكلفة؛

وقد صممت الأداة استناد إلى مقياس ليكارت الخماسي وفقا للدرجات موافق بشدة (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، غير موافق (درجتين)، غير موافق بشدة (درجة)، وقد تم اختيار مقياس درجة الموافق التنازلي كون العبارات المصممة هي إيجابية وليست سلبية.

المطلب الثالث:صدق وثبات أداة الدراسة

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

- **صدق المحكمين**

بهدف التأكد من صحة قائمة الاستقصاء ، تم إخضاع الاستبيان لعملية التحكيم وهذا بعد أن تم عرض نسخة أولية من هذا الاستبيان على الأستاذ المشرف الذي أبدى موافقته لعرضه على مجموعة من

المحكمين، بعد أخذ توجيهاته بعين الاعتبار، حيث تم تقديم الاستبيان في نسخته الأولية إلى مجموعة من الأساتذة المتمرسين في مناهج البحث العلمي والمختصين في مجال الإدارة الاستراتيجية (الملحق رقم 01 (**الجدول 01**))،للاستفادة من أراءهموملاحظاتهم حول مدى صحة الفقرات التي تم بموجبها بناء الاستبيان، ومدى ملاءمتها للمجال التي وضعت فيه ، حيث تم على إثر ذلك استبعاد بعض الفقرات وتصحيح البعض الآخر، إلى جانب إضافة فقرات أخرى بالشكل الذي يخدم عملية بناء الاستبيان، كما تم بالأخذ باقتراحاتهم البناءة والقيمة فيما تعلق بتعديل صياغة بعض العبارات أو إعادة ترتيبها ما جعل الاستبيان أكثر بساطة وأكثر اختصارا ووضوحا، مما سيساعد الفئة المستجوبة على الإجابة على فقرات الاستبيان بشكل جدي وبأريحية وفق ما تسمح به ظروفهم.

- **صدق الاتساق الداخلي:**

يقصد بصدق الاتساق الداخلي للدراسة مدى انسجام عبارات الاستمارة وملاءمتها لتفسير وقياس ما اعدت لقياسه، ومدى ملاءمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه. ولمعرفة مدى اتساق عبارات الاستبيان وصدقها تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وبالدرجة الكلية للاستمارة، وقد تم تلخيص النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-01): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
01	**0.799	11	**0.511
02	**0.801	12	*0.522
03	**0.639	13	**0.386
04	*0.244	14	**0.404
05	**0.309	15	**0.495
06	**0.294	16	*0.344

07	**0.778	17	**0.353
08	**0.779	18	**0.274
09	**0.714	19	**0.773
10	*0.656	20	**0.771

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

**دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

من الجدول يتضح أن قيم معاملات الارتباط لكل عبارة من العبارات مع المحور الثاني دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05فأقل، مما يشر إلى أن عبارات المحور الثاني تتمتع بدرجة صدق مرتفعة جدا، وهو ما يؤكد الارتباط الداخلي بين جميع عبارات المحور.

والجدول الموالي يلخص نتائجدراسة مدى اتساق عبارات المحور الثالث وصدقها.

الجدول رقم (03-02): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
01	**0.456	11	**0.847
02	**0.699	12	**0.792
03	**0.600	13	**0.853
04	*0.860	14	*0.843
05	**0.837	15	**0.893
06	**0.791	16	**0.767
07	**0.704	17	**0.724

08	*0.845	18	**0.452
09	**0.728	19	**0.695
10	*0.830	20	**0.623

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

**دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

من الجدول يتضح أن قيم معاملات الارتباط لكل عبارة من العبارات مع المحور الثالث دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل، مما يشار إلى أن عبارات المحور الثالث تتمتع بدرجة صدق مرتفعة جدا، وهو ما يؤكد الارتباط الداخلي بين جميع عبارات المحور.

- **الصدق البنائي**: يتم اختبار هذا الصدق بحساب معاملي الارتباط لمحوري الدراسة بالدرجة الكلية للاستبيان والملخصة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-03): معاملات الارتباط لمحاور الدراسة بالدرجة الكلية للاستمارة

المحور	الدرجة الكلية
إدارة المواهب	0.892
مستوى القدرات التنافسية	0.949

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

**دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم معامل ارتباط كل محور بالدرجة الكلية للاستمارة موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، مما يشير إلى أن جميع محاور الاستمارة تتمتع بدرجة صدق

مرتفعة جدا. وعليه فهذه النتائج المتحصل عليها من خلال الجداول السابقة، تبين صدق واتساق عبارات ومحاور الدراسة وصلاحيتها للتحليل.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

يعد الثبات من أهم المواضيع التي يهتم بها الباحثين من حيث تأثيرها البالغ على النتائج، ويعد من المتطلبات الأساسية لأداة الدراسة. و يقصد بالثبات مدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها مع نفسها أي أن تعطي نفس النتيجة لو تمت إعادة توزيعه أكثر من مرة على نفس العينة تحت نفس الظروف والشروط. وقد تم الاعتماد على قيمة معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبيان (Cronbach Alphaوهو يأخذ القيمة ما بين (0-1) وتكون قيمة مقبولة عند 60 في المئة وما فوق، وجاءت نتائج الحسابات مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-04): قيم معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبيان

المحور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات
إدارة المواهب	جذب المواهب	05	0.835
	تطوير المواهب	05	0.704
	الإحتفاظ بالمواهب	05	0.879
	التمكين	05	0.647
	المحور الثاني ككل	20	0.840
مستوى القدرات التنافسية	جذب المواهب	05	0795
	اليقظة	05	0.929
	الإبداع	05	0.913

التكلفة	05	0.877
المحور الثالث ككل	20	0.948
كامل الاستمارة	40	0.943

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن قيمة معامل كرونباخ ألفا للاستبيان ككل عال جدا حيث بلغ 0.943، كما تراوحت معاملات الثبات بين أبعاد المحور الثاني بين 0.647و0.879، وبين أبعاد المحور الثالث بين 0.795و0.929، وهذا ما يدل على أن الاستبيان بجميع أجزائه يتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات، وهذا ما يخدم أغراض الدراسة.

ومن جهة أخرى يمكن الاعتماد على طريقة ثبات التجزئة النصفية بتقسيم فقرات الاستبيان الى نصفين.

والجدول التالي يوضح قيمة معامل ثبات للجزئيين ومعامل جتمان والذي يتم استخدامه في حالة عدم تساوي معامل الثبات ألفا كرونباخ للنصفين.

الجدولرقم (03-05): ثبات معامل التجزئة النصفية للاستبيان

التجزئة النصفية	النصف الأول	النصف الثاني
عدد العبارات	20	20
قيمة معامل الثبات	0.840	0.948
قيمة معامل جتمان	0.930	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الثبات للنصفين غير متساوين حيث أن قيمة معامل كرونباخ ألفا للثبات للنصف الأول والذي يتكون من جميع عبارات المحور الثاني (إدارة المواهب) قدرت بـ 0.840، في

حين أن معامل كرونباخ ألفا للنصف المتبقي والذي يمثل جميع عبارات المحور الثالث (القدرات التنافسية) قد بلغت 0.948 لذلك تم اعتماد معامل جتمان الذي بلغ 0.930 وهي قيمة مرتفعة ومقبولة وتدل على الثبات العالي لأداة الدراسة.

الفرع الثالث: اختبار اعتدالية التوزيع

الاختبارات الإحصائية كثيرة ومتنوعة، بحيث تنقسم الى اختبارات معملية (البارامتري) للبيانات ذات التوزيع الطبيعي واختبارات لا معلمية (اللابارامتري) للبيانات التي ليس لها توزيع طبيعي.

لذلك يجب تشخيص البيانات الدراسة من أجل اختيار الاختبارات المناسبة لتحميل الاحصائي، وبما أن حجم العينة أكبر من 30 مشاهدة فيتم اختيار اختبار **كولمجروف – سمرنوف** والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03-06): اختبار اعتدالية التوزيع

المتغيرات	قيمة الاختبار	الدلالة الاحصائية عند 5%
المحور الثاني (إدارة المواهب)	0.182	0.005
المحور الثالث (مستوى القدرات التنافسية)	0.135	0.036

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية لكلا المحورين (محور إدارة المواهب ، ومحور القدرات التنافسية) جاءت أقل من مستوى المعنوية 5%، وبناء عليه يتم الحكم على إعتدالية توزيع مشاهدات العينة أي أنها تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن بذلك تطبيق جميع المقاييس البارامترية للتحليل الإحصائي.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

يتضمن هذا المبحث المعالجة الإحصائية للبيانات المتحصل عليها من الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، حيث يتناول الوصف الإحصائي لهذه الأخيرة وعرض نتائجها وتحليلها واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

تم توزيع 40 استمارة على عينة الدراسة، وقد تم استرجاع 35 استمارة منها، وبعد تفحصها لم يتم استبعاد أيا منها نظرا لتوفرها على الشروط المطلوبة للإجابة، ليتم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS. والجداول والتمثيلات البيانية التالية توضح كل ما يتعلق بالخصائص الإحصائية لعينة الدراسة وفقا لـ (الجنس، السن، المؤهل التعليمي، عدد سنوات الخبرة).

الفرع الأول: توزيع العينة وفقا للجنس

يبين الجدول الموالي توزيع العينة وفقا لمتغير الجنس كالتالي:

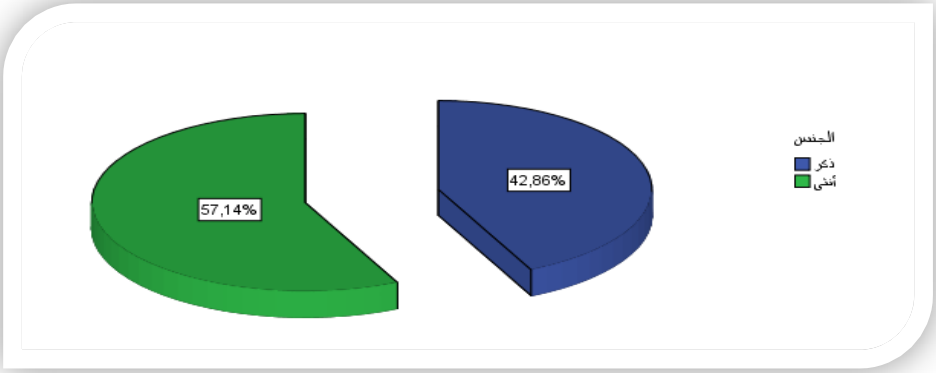
الجدول رقم (03-07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	15	42.9
أنثى	20	57.1
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

وقد تم تمثيل معطيات الجدول في الشكل الموالي:

الشكل رقم (03-02): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

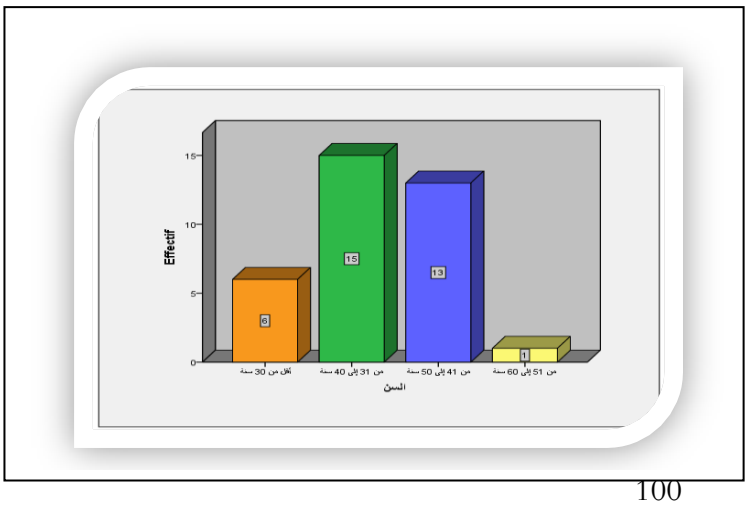
نلاحظ من الجدول والتمثيل البياني الموضحان لتوزيع عينة الدراسة وفقا للجنس بأن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على توظيف الإناث أكثر من الذكور.

الفرع الثاني: توزيع العينة وفقا للسن

يبين الجدول الموالي توزيع العينة وفقا لمتغير السن كالتالي:

الجدول رقم (03-08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرار
أقلمن30سنة	6
من31إلى40سنة	15
من41إلى50سنة	13
من51إلى60سنة	1
المجموع	35
	100



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

وتشير الأرقام إلى ان معظم الإطارات العاملة بالمؤسسة هم من الفئات الشبابية، والذين تقل اعمارهم عن 50 سنة، وهذا يعود إلى اهتمام مؤسسات قطاع التكنولوجيا والاتصال بفئة الشباب، كونهم يبحثون دوما عن تجديد معارفهم ويميلون إلى حب المخاطرة والإبداع.

الفرع الثالث: توزيع العينة وفقا للمؤهل التعليمي:

يبين الجدول الموالي توزيع العينة وفقا لمتغير المؤهل التعليمي كالتالي:

الجدول رقم (03-09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهلالعلمي	التكرار	النسبة المئوية
تقني سامي	4	11.4
ليسانس	22	62.9
ماستر	7	20
مهندس	5.7	2
ماجستير	0	0
دكتوراه	0	0
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

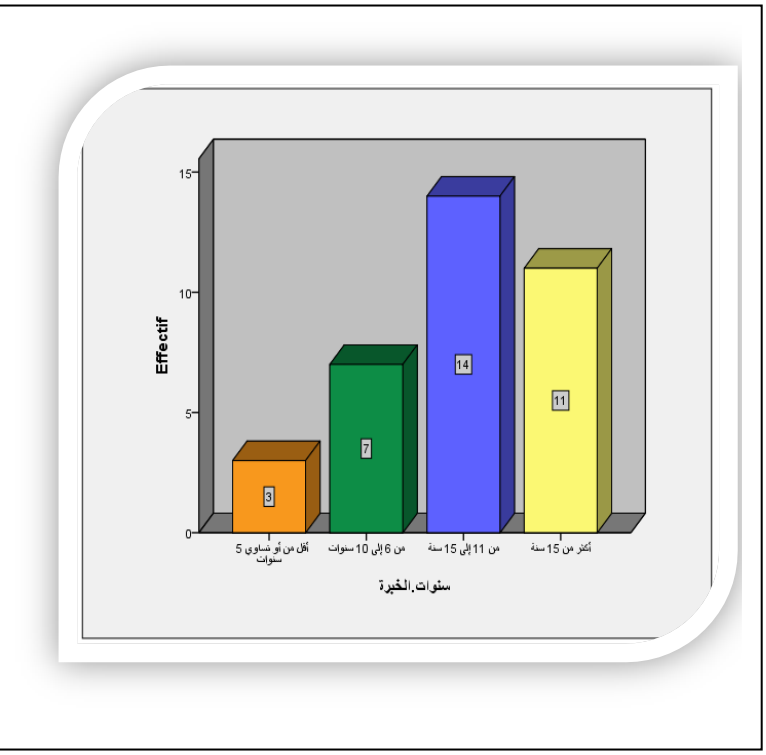
وتبين نتائج الدراسة بأن مؤسسة الاتصالات تستقطب الكوادر البشرية ذات المستويات العلمية العالية، مما ينعكس إيجابا على مستويات المعرفة بالمؤسسة.

الفرع الرابع: توزيع العينة وفقا لسنوات الخبرة

يبين الجدول الموالي توزيع العينة وفقا لمتغير سنوات الخبرة كالتالي:

الجدولرقم (03-10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من او تساوي 5 سنوات	3	8.6
من6 إلى 10 سنوات	7	20
من11إلى 15 سنة	14	40
المجموع	35	100



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الدراسة إلى تراكم الخبرة المعرفية في المؤسسة محل الدراسة، مما يؤثر إيجابا على صدق الإجابات بالاستمارة، لما تمنحه هذه الخبرة من قدرات ومهارات تنعكس في سهولة فهم المتغيرات المراد البحث عنها.

المطلب الثاني:عرض النتائج وتحليلها

يتم من خلال هذا المطلب تحليل فقرات كل محور من محاور الدراسة لتحديد اتجاهها وتحليلها.

الفرع الأول: تحليل النتائج للمحور الثاني (إدارة المواهب)

من أجل معرفة درجة ممارسة مؤسسة اتصالات الجزائر لمهاراتإدارة المواهب، تم تقسيم هذا المحور لأربعة أبعاد بواقع 20 عبارة، ويوضح الجدول الموالي التحليل الوصفي لعبارات المحور:

الجدولرقم (03-11): التحليل الوصفي لآراء العينة تجاه المحور الثاني

الرمز	المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
X	إدارة المواهب	3.65	0.26	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال نتائج الجدول أن إجابات عينة الدراسة حول محور إدارة المواهب ككل تتفق بشأن التطبيق المتوسط لمهارات إدارة المواهب بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف، والذي تؤكده قيمة المتوسط الحسابي البالغة 3.65 وبانحراف معياري بلغ 0.26، ولتعميق التحليل يتم عرض آراء عينة الدراسة على مستوى كل فقرة كالتالي:

الجدول(03-12):التحليل الوصفي لآراء العينة تجاه عبارات وأبعاد المحور الثاني

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
01	تضع المؤسسة الأفراد الموهوبين في وظائف وأعمال تدعم مواهبهم	3.97	1.029	مرتفع
02	تعمل المؤسسة على إكشاف الأفراد الموهوبين بغرض وضعهم في أماكن العمل المناسبة	3.97	0.793	مرتفع
03	تعتمد المؤسسة على طبيعة الوظائف عند إستقطاب أفراد موهوبين	4	0.941	مرتفع
04	تضع المؤسسة برنامجا محفزا لزيادة فرص الحصول على الأفراد الموهوبين	3.89	1.104	مرتفع
05	تستقطب المؤسسة الأفراد الموهوبين بسهولة مقارنة بالمنافسين	3.71	1.151	مرتفع

	البعد الأول: جذب المواهب	3.97	0.695	مرتفع
06	تعتمد المؤسسة برامج مبتكرة لتطوير الأفراد الموهوبين مستندة إلى حاجاتهم التكوينية	3.77	1.064	مرتفع
07	تعتمد خطط تطوير الأفراد الموهوبين على السمات الشخصية والقدرات التي يمتلكونها	3.86	0.479	مرتفع
08	تساعد المؤسسة الأفراد الموهوبين على تكوين خطة تطوير مستندة إلى طرق أداء الوظيفة	3.77	0.711	مرتفع
09	تمتاز خطط تطوير الأفراد الموهوبين باستمرارية وديمومة التجديد إعتمادا على التغيرات الحاصلة في بيئة العمل والعالين الموهوبين	3.03	1.264	متوسط
10	تقوم المؤسسة بوضع مقاييس لمراقبة ومتابعة أداء المدربين	3.10	1.338	متوسط
	البعد الثاني: تطوير المواهب	3.77	0.436	مرتفع
11	تشجع المؤسسة روح الإبداع لدى العاملين لديها	3.89	1.104	مرتفع
12	تسعى المؤسسة دائما لجعل بيئة العمل أكثر ملائمة لإظهار المواهب وصقلها	3.71	1.151	مرتفع
13	تعطى الأولوية لشغل المناصب القيادية في المؤسسة للأفراد الموهوبين	3.69	1.457	مرتفع
14	تأخذ المؤسسة في الإعتبار وجهات نظر عمالها وتعتبرهم شركاء	3.89	1.104	مرتفع
15	تقدم المؤسسة حوافز معنوية ومادية من أجل الإحتفاظ بالأفراد الموهوبين	3.71	1.151	مرتفع

	البعد الثالث: الإحتفاظ بالمواهب	3.77	1.031	مرتفع
16	تشجع المؤسسة على تحمل المسؤولية لكل المواهب والكفاءات	3.37	1.182	متوسط
17	تسعى المؤسسة دائما إلى تنفيذ الأعمال من خلال فرق العمل	3.40	1.071	متوسط
18	يمتلك العمال حرية أداء الأعمال المناطة بهم	4.17	0.734	مرتفع
19	تسمح الإدارة العليا للأفراد مناقشة أفكاره واقتراحاته معها	3.11	1.692	متوسط
20	يمنح المسيرون في المؤسسة صلاحيات أوسع لذوي المواهب المتميزة	3.17	1.617	متوسط
	البعدالرابع:التمكين	3.61	0.498	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول إلى إجابات العينة عن العبارات المتعلقة بالمحور الثاني إدارة المواهب، وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة"يمتلك العمال حرية أداء الأعمال المناطة بهم" بمتوسط حسابي (4.17) وهو أعلى من المتوسط الحسابي للبعد (3.61) وللمحور ككل (3.65)، أي أن أفراد العينة موافقون علىأن العمال لهم حرية أداء الأعمال المناطة بهم. بينما جاءت الفقرة "يعتمد متخذو القرار على التنبؤ بالمستقبل للتقدم على المنافسين" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4 وهو أعلى من المتوسط الحسابي للبعد (3.97) وللمحور ككل (3.65)، وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقون على أن متخذو القرار تضعون الأفراد الموهوبين في وظائف وأعمال تدعم مواهبهم. وهذا ما يضع تطبيق مهارة جذب المواهب في المؤسسة محل الدراسة في المرتبة الأولى.

واحتلت الفقرة رقم 09 المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.03) وانحراف قدره (1.264)، ما يدل على موافقة أفراد العينة على أن خطط تطوير الأفراد الموهوبين تمتاز بالاستمرارية وديمومة التجديد إعتماد

على التغيرات الحاصلة في بيئة العمل والعاملين الموهوبين. وهو ما يجعل مهارة تطوير المواهب في المرتبة الأخيرة.

الفرع الثاني: تحليل النتائج للمحور الثالث (القدرات التنافسية)

من أجل معرفة درجة ممارسة مؤسسة اتصالات الجزائر لأبعادالقدرات التنافسية، تم تقسيم هذا المحور لأربعة أبعاد بواقع 20 عبارة، ويوضح الجدول الموالي التحليل الوصفي لعبارات المحور:

الجدول رقم (03-13): التحليل الوصفي لآراء العينة تجاه المحور الثالث

الرمز	المحورالثالث	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
Y	القدراتالتنافسية	3.40	0.747	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال نتائج الجدول أن إجابات عينة الدراسة حول محور القدرات التنافسية ككل تتفق بشأن المستوى المتوسط لأبعاد القدرات التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف، والذي تؤكده قيمة المتوسط الحسابي البالغة (3.40) وبانحراف معياري بلغ (0.747)، ولتعميق التحليل يتم عرض آراء عينة الدراسة على مستوى كل فقرة كالتالي:

الجدول(03-14):التحليل الوصفي لآراء العينة تجاه عبارات وأبعاد المحور الثالث

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
21	تلتزم المؤسسة بإرضاء الزبائن بفضل المواصفات العالية للمنتجات المقدمة	4.03	0.970	مرتفع
22	تولي المؤسسة إهتمام كبير لتحسين صورتها وسمعتها في نظر العملاء وأصحاب المصالح	3.83	0.911	مرتفع

23	تسعى المؤسسة إلى جعل مواصفات خدماتها مطابقة للمواصفات الدولية	3.74	1.138	مرتفع
24	تسعى المؤسسة إلى تقديم الخدمات التي تلبي حاجات العملاء وتتجاوز توقعاتهم	3.26	1. 432	متوسط
25	تقوم المؤسسة بتحسين خدماتها باستمرار	3.11	1. 163	متوسط
البعد الأول: الأصالة		3.86	0.714	مرتفع
26	ترصد المؤسسة جميع قدرات وإمكانيات المنافسين ونقاط الضعف لديهم	3.34	1.526	متوسط
27	تولي المؤسسة إهتمام كبير لكل ما يحدث في محيطها التنافسي	3.29	1.210	متوسط
28	تتابع المؤسسة كل التطورات العلمية والتكنولوجية والتقنية التي تحدث في محيطها	3.23	1.652	متوسط
29	تهتم المؤسسة بكل ماله صلة بالابداع وبراءات الاختراع	3.09	1.904	متوسط
30	تدرس المؤسسة كل ما يؤثر على زبائنها	3.15	1.135	متوسط
	البعد الثاني: الطلاقة	3.28	1.282	متوسط
31	تحرص المؤسسة دائما على تقديم أفكار جديدة	3.34	0.938	متوسط
32	تحاول المؤسسة تطبيق طرق جديدة لحل المشكلات	3.49	1.375	متوسط
33	تخصص المؤسسة ميزانيات هامة لمجال البحث والتطوير	3.34	1.291	متوسط
34	تقدم المؤسسة برامج وتطبيقات خاصة تشجع	3.78	1.232	مرتفع

	روح الإبداع بين العاملين			
35	تحظى الأفكار والابداعات بقبول وتشجيع من طرف المسؤولين	3.74	1.138	مرتفع
البعد الثالث: المرونة		3.39	1.023	متوسط
36	يوجد وضوح في القواعد والسياسات المحاسبية المستخدمة	3.74	1.079	مرتفع
37	تستخدم المؤسسة مواردها أمثل إستخدام دون هدر	3.06	1.408	متوسط
38	تقوم المؤسسة بمراجعة تكاليف كل وحدات العمل قصد تحديد أكثرها تكلفة	3.23	1.358	متوسط
39	تعمل المؤسسة على تقليل تكاليفها إلى حدها الأدنى	3.74	1.079	مرتفع
40	تتميز المؤسسة بقدرتها على تقديم نفس الخدمات بسعر أقل من المنافسين مع المحافظة على مستويات عليا من الجودة	3.73	1.067	مرتفع
البعد الرابع: القدرة على التحليل والمخاطرة		3.34	1.029	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول إلى إجابات العينة عن العبارات المتعلقة بالمحور الثالثالقدراتالتنافسية، وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة"تلتزم المؤسسة بإرضاء الزبائن بفضل المواصفات العالية للمنتجات المقدمة" بمتوسط حسابي 4.03 وهو أعلى من المتوسط الحسابي للبعد (3.86) وللمحور ككل (3.40)، أي أن أفراد العينة موافقون على التزام المؤسسة بإرضاء الزبائن بفضل المواصفات العالية للمنتجات المقدمة.

بينما جاءت الفقرة "تولي المؤسسة إهتمام كبير لتحسين صورتها وسمعتها في نظر العملاء وأصحاب المصالح" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.83، وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقون على إهتمامالمؤسسة الكبير لتحسين صورتها وسمعتها في نظر العملاء وأصحاب المصالح.

وقد جاءت الفقرة رقم 37في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.06) وانحراف قدره (1.408)، ما يدل على موافقة أفراد العينة حول استخدام المؤسسة مواردها أمثل إستخدام دون هدر.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

لغرض اختبار الفرضيتين الرئيسيتين ومعرفة مدى صحتهما، يتم أولا اختبار الفرضيات الفرعية لكل منهما، بالاعتماد على أسلوب تحليل الارتباط لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين كل متغيرين، وأسلوب تحليل الأثر لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط.

الفرع الأول: الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية إدارة المواهب في تعزيزالقدرة التنافسيةلمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الطارف؟

- **أولا: اختبار الفرضية الفرعية 01:"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية جذب المواهب في تعزيز القدرة التنافسية"**

لاختبار هذه الفرضية تم حساب معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين جذب المواهب (X1) ومستوى القدرات التنافسية(Y) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدولرقم (03-15): نتائج حساب معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين جذب المواهب والقدرات التنافسية

البيان	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية

جذب المواهب	0.524	0.001
مستوى القدرات التنافسية		

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه مدى قوة ونوع العلاقة الارتباطية بين مهارة جذب المواهب ومستوى القدرات التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الطارف. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية لمهارة جذب المواهب ومستوى القدرات التنافسية، إذ بلغ معامل بيرسون (0.524) عند مستوى معنوية 1%، وهو ارتباط موجب ومتوسط بين المتغيرين وهذا نتيجة لما يقوم به المسؤولون في المؤسسة بوضع العديد من الخطط تحسبا لما سيحدث في المستقبل، بالاعتمادعلى قدراتهم وخبراتهم لجذب المواهب الجديدة، لغرض التقدم على المنافسين. وعليه يمكن القول بأن الفرضية الفرعية الأولى صحيحة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية جذب المواهب في تعزيز القدرة التنافسية"

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية 02:"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تطوير المواهب في تعزيز القدرة التنافسية"

لاختبار هذه الفرضية تم حساب معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين تطوير المواهب (X2) ومستوى القدرات التنافسية(Y) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدولرقم (03-16): نتائج حساب معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين تطوير المواهب والقدرات التنافسية

البيان	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
مهارةتطوير المواهب	0.411	0.014

مستوى القدرات الإبداعية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه مدى قوة ونوع العلاقة الارتباطية بين مهارة تطوير المواهب ومستوى القدرات التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الطارف. إذ أشارت نتائج التحليل الإحصائي وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية لمهارة تطوير المواهب ومستوى القدرات التنافسية ، حيث بلغ معامل بيرسون (0.411) عند مستوى معنوية 5%، وهو ارتباط موجب ومتوسط بين المتغيرين وهذا نتيجة لما يقوم به المسؤولون في المؤسسة من أجل تطوير المواهب والبحث دائما عن إستراتيجيات جديدة تعمل على تطوير مواهب العمال.

وعليه يمكن القول بأن الفرضية الفرعية الثانية صحيحة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تطوير المواهب في تعزيز القدرة التنافسية"

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية 03:"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيةالإحتفاظ المواهب في تعزيز القدرة التنافسية"

لاختبار هذه الفرضية تم حساب معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين الرؤية الإحتفاظ بالمواهب (X2) ومستوى القدرات التنافسية(Y) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-17): نتائج حساب معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين الإحتفاظ بالمواهبوالقدرات التنافسية

البيان	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية

مهارة الإحتفاظ بالمواهب	0.609	0.000
مستوى القدرات التنافسية		

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه مدى قوة ونوع العلاقة الارتباطية بين مهارة الإحتفاظ بالمواهبومستوى القدرات التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الطارف. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية لمهارة الإحتفاظ بالمواهبومستوى القدرات التنافسية، إذ بلغ معامل بيرسون (0.609) عند مستوى معنوية 1%، وهو ارتباط موجب ومتوسط بين المتغيرين وهذا نتيجة التصور الشامل المستقبلي لوضعية المؤسسة الذي يملكه متخذو القرارات وقدرة المسؤولين في المؤسسة تحويل تصوراتهم إلى واقع يمكن تطبيقه، بالإضافة إلى توجيه جهود العاملين حسب الأهداف المسطرة لعدة سنوات. وعليه يمكن القول بأن الفرضية الفرعية الثالثة صحيحة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيةالإحتفاظ المواهب في تعزيز القدرة التنافسية"

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية 04:"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيةتمكينالمواهب في تعزيز القدرة التنافسية"

لاختبار هذه الفرضية تم حساب معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين تمكين المواهب (X4) ومستوى القدرات التنافسية(Y) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول(03-18): نتائج حساب معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين تمكين المواهبوالقدرات التنافسية

البيان	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
مهارةتمكين المواهب	0.647	0.000

مستوى القدرات التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه مدى قوة ونوع العلاقة الارتباطية بين مهارة تمكين المواهب ومستوى القدرات التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الطارف. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية لمهارة تمكين المواهب ومستوى القدرات التنافسية، إذ بلغ معامل بيرسون (0.647) عند مستوى معنوية 1%، وهو ارتباط موجب ومتوسط بين المتغيرين وهذا نتيجة لحرص المسؤولون على تمكين عمالها الموهوبين. وعليه يمكن القول بأن الفرضية الفرعية الرابعة صحيحة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيةتمكينالمواهب في تعزيز القدرة التنافسية"

خلاصة الفصل الثالث:

تم في هذا الفصل بالقيام بدراسة تطبيقية على مستوى "مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف" وذلك من خلال القيام بتصميم استبيان مقسم الى قسمين خصص القسم الأول فيه لدراسة البيانات الشخصية كالجنس والعمر والخبرة...أما القسم الثاني فقد خصص لدراسة متغيرات الدراسة وذلك في محورين كالتالي: محور إدارة المواهب ومحور القدرات التنافسية، حيث تم توزيع هذا الاستبيان على عينة عشوائية قدر عددها بـ35عامل وتم تحليل هذا الاستبيان باستخدام برمجية SPSS.

ومن خلال التحليل الاحصائي للاستبيان تم التحصل على النتائج التالية:

- أظهر أسلوب تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباطية موجبة بين كل مهارة من مهارات إدارة المواهب (جذب المواهب، تطوير المواهب، الإحتفاظ بالمواهب، التمكين) ومستوى القدرات التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.
- لمهارة جذب المواهب، تطوير المواهب، الإحتفاظ بالمواهب، التمكينأثر طردي معنوي في الرفع من مستوى القدرات الإبداعية للمؤسسة.

خاتمـــة

خاتمـــــة

في ظل التحولات الحاصلة والمستمرة الحاصلة أصبحت ضرورة حتمية على المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الريادة في مجال الأعمال ، ودمج المورد البشري الكفء والمواهب لأنه أكثر من حتمية للمؤسسات التي تسعى نحو تحقيق ميزة تنافسية ، ويعتمد ذلك على توفير المؤسسة مجالا للتواصل بين أفرادها والعمل على تنمية مهاراتهم وقدراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة على حد سواء، وفي المقابل على المؤسسة أن تختار المواهب التي تثق وثقافتها وتوجهها الإستراتيجي الذي يهدف إلى تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية على المدى الطويل في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات.

وبالتالي فإن تحقيق الميزة التنافسية يعد من ضروريات العصر لرفع مستويات أداء الموظفين من خلال تطوير أصحاب المواهب ومن ثم المحافظة عليهم وذلك بخلق تنظيم فعال يسوده روح الفريق المتماسك، والاعتراف بالموهبة ودورها في تحقيق مستويات عالية من الإنجاز والتفوق وسينعكس ذلك على باقي الأفراد العاديين في المؤسسة نتيجة احتكاكهم بأشخاص مميزين ، فالمؤسسة المتميزة هي تدرك بأن رأسمالها البشري هو أساس تحقيق الميزة التنافسية بما تملكه من مواهب وخبرات.

وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز أثر إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (استقطاب المواهب، تبني المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في تحقيق الميزة التنافسية ، وتوصلنا من خلال نتائج الدراسة بأن كل من بعد استقطاب المواهب والاحتفاظ بالمواهب ليس لهم أثر مباشر ذو دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المبحوثة ، وفي المقابل وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لبعد إدارة المواهب .

كما توصلت الدراسة إلى قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المبحوثة ، ورفض الفرضيات الفرعية الأخرى التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة لإحصائية .

ورغم أن أبعاد إدارة المواهب كانت بمستوى متوسط إلا أنها حققت مستويات جيدة من حيث تبني المواهب والتميز من حيث تقديم الخدمة للعملاء ، وجودة المنتج وهذا يدل على تطبيق المؤسسة لإدارة

المواهب وما لها من نتائج والأثر في تحقيق مستوى عال من التميز على جميع الأصعدة ، وهو ما يضمن لها ميزة تنافسية ومكانة مرموقة في السوق يصعب التأثير عليها من قبل المنافسين.

ومما سبق ، لابد من الإشارة إلى ضرورة تعزيز أبعاد إدارة المواهب وذلك باستخدام خطة مرنة وإتباع منهجية فعالة لاستقطاب الموهبة من أولوياتها ، كذلك ضرورة الإلمام بهم والاستثمار في طاقاتهم وتطوير مواهبهم باستمرار للحصول على أفضل النتائج ومن ثم تحفيزهم بمنحهم عوائد ومكافئات ما يضمن الحفاظ عليهم وعدم بحثهم على أماكن أخرى تقدر موهبتهم وتعزيزهم بحوافز أعلى ، بمعنى ضمان عدم تحولهم إلى موظفين عاديين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

الكتب :

1. محمود عبد الفتاح رضوان ، إدارة المواهب في المنظمة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، سنة 2013.
2. غنى دحام ، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة (مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية)، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، 2015.
3. نخبة من الخبراء المختصين ، إدارة الموهبة والإبداع ، دار التعلم الجامعي ، الإسكندرية ، 2014.
4. خضير كاضم محمود ، روان منير الشيخ ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية ، زمزم ناشرون وموزعون ، عمان، 2013.
5. مصطفى يوسف كافي، إدارة الموهبة (في منظمات الأعمال العصرية)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، 2016.
6. أحمد علي صالح ، إدارة رأس المال البشري (مطارحات إستراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الإنهيار) ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمن، 2015.
7. حفيان عبد الوهاب ، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان، 2014.
8. إياد شماسنة ، الإدارة الدقيقة والقدرة التنافسية للموارد البشرية، دار الفضاءات للنشر والتوزيع ، عمان، 2015.
9. عز الدين علي السويسي ، نعمة عباس الخفاجي ، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي ، دار اليام للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
10. مروان محمد نجيب ، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية ، دار الكتب القانونية ، مصر ، 2011.
11. خالد حسين سعيد العسيري ، إستراتيجية استقطاب الكفاءات الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2013.

12. مصطفى أحمد حامد رضوان ، التنافسية كآليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2011.
13. محمد نجيب ، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية ، دار الكتب القانونية ، مصر ، 2011.
14. حسين شمت ، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربي والعالمية، دار التعلم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2009.
15. مجاني باديس ، طبول ريمة ، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية ، ألفا للوثائق نشر استيراد وتوزيع الكتب ، قسنطينة ، الجزائر ، 2017.
16. مصطفى يوسف كافي ، أقتصاد المعرفة وانعكاسه في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك ، ألفا للوثائق نشر استيراد وتوزيع الكتب ، قسنطينة ، الجزائر ، 2017.
17. حسين وليد حسين عباس ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2015.
18. خضير كاظم حمودي ، موسى سلامة اللوزي ، منهجية البحث العلمي ، إثراء للنشر والتوزيع، عمان ، 2008.
19. عامر قندلجي ، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية ، دار اليزوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، 2008.

مقـــالات :

1. هاشم فوزي العابدي ، إدارة الموهبة في منظمات الأعمال (رؤى ونماذج) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة .
2. حاتم خيضر العبيدي ، إيلاف مطلك حميد التميمي ، تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الإستراتيجية (دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات ، حسين وليد حسين ، استخدام إدارة المواهب كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات ، بحث ميداني في احد وحدات الأداء الجامعي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد ، مجلة كلية التراث الجامعة ، العدد الثالث عشر.

3. صالح جراح ، جمال داود أبو دولة ، أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الإنتماء التنظيمي لدى هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11 ، العدد2، 2015.
4. أريج سعيد خليل ، تأثير أبعاد إدارة الموهبة في إدارة التميز بحث تحليلي لعينة من شركات وزارة الصناعة في لغداد ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 3، الكلية الإدارية ، بغداد ، 2014.
5. حامد كاظم متعب، ستار كاظم حاجم ، دور أبعاد إدارة الموهبة في دعم الإبداع في التنظيمات التعليمية ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 15 ، العدد 2، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة القادسية ، 2013.
6. محمد سعيد الحميدي ، الهادي خوجلي الطيب، الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب ، كلية الشرطة ، معهد تدريب الضباط.

المذكـــــرات :

1. أحمد فاروق أبو غبن ، دور التعلم الإلكتروني في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، ، رسالة ماجستير ، جامعة غزة ، 2012.
2. حران عبد القادر ، التكامل العمومدي والمزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية حالة مؤسسة سونطراك ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 201.
3. أحمد إبراهيم سعيد حسن ، أثر ممارسات الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات ، رسالة ماجستير .
4. بوزايد وسيلة ، مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، رسالة ماجستير ، جامعة سطيف 1، 2012.
5. خالد مصلح حسين الرقب، دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارتي المالية والصحة بقطاع غزة، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.

6. أحمد فاروق أبو غبن ، دور التعلم الإلكتروني في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير ، جامعة غزة، 2012.
7. وهيبة داسي ، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية ، رسالة ماجستير كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2007.
8. دانة خالد عمرو، علاقة إدارة التصميم بتحقيق الميزة التنافسية ، دراسة ميدانية لعينة من شركات الإنشاء والتعمير العاملة ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، 2009.
9. ياسر سعيد أبو هربيد، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير ، جامعة الأقصى، 2017.
10. هلالي الوليد ، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، رسالة ماجستير ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة ، 2009.
11. بوزايد وسيلة ، مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، رسالة ماجستير ، جامعة سطيف 1 ، 201.
12. حجاج عبد الرؤوف ، الميزة التنافسية الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورد لصناعة العطور بالوادي ، رسالة ماجستير ، 2007.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشادلي بن جديد – الطارف

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها والموسومة بـ: **"أثر إستراتيجية المواهب في تدعيم القدرات التنافسية للمؤسسة الإقتصادية"**، وذلك إستكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى النتائج المرجوة نرجو منكم التكرم بالإجابة عن أسئلة هذا الاستبيان على ضوء الواقع الذي تعيشونه في مؤسستكم، وذلك من خلال وضع علامة (X) في الخانة التي توافق إختياركم في كل محور من محاور هذا الاستبيان؛ ولدقة إجابتكم الأثر الكبير على مصداقية المعلومات التي تلعب دورا كبيرا في الرفع من جودة هذه الدراسة.نعدكم بأن إجاباتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكر لكم حسن تعاونكم

الطالبين:تحت إشراف:

- قميري حاتمأ. مليابي شكري
- بولاحة كمال الدين

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. **الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐

2. **السن:**أقل من 30سنة ☐من 31إلى 40سنة☐

من41إلى 50سنة☐أكبر من 50سنة☐

3. **المؤهل العلمي:**تقني سامي☐ ليسانس ☐ ماستر☐

مهندس☐ ماجستير ☐ دكتوراه☐

4. **سنوات الخبرة:** أقل أو تساوي 5سنوات ☐من 6إلى10 سنة☐

من11إلى 15سنة☐أكبر من 15سنة☐

تتتالمحور الثاني: إدارة المواهب

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

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولا: جذب المواهب						
1	تضع المؤسسة الأفراد الموهوبين في وظائف وأعمال تدعم مواهبهم					
2	تعمل المؤسسة على إكشاف الأفراد الموهوبين بغرض وضعهم في أماكن العمل المناسبة					
3	تعتمد المؤسسة على طبيعة الوظائف عند إستقطاب أفراد موهوبين					
4	تضع المؤسسة برنامجا محفزا لزيادة فرص الحصول على الأفراد الموهوبين					
5	تستقطب المؤسسة الأفراد الموهوبين بسهولة مقارنة بالمنافسين					

ثانيا: تطوير المواهب						
6	تعتمد المؤسسة برامج مبتكرة لتطوير الأفراد الموهوبين مستندة إلى حاجاتهم التكوينية					
7	تعتمد خطط تطوير الأفراد الموهوبين على السمات الشخصية والقدرات التي يمتلكونها					
8	تساعد المؤسسة الأفراد الموهوبين على تكوين خطة تطوير مستندة إلى طرق أداء الوظيفة					
9	تمتاز خطط تطوير الأفراد الموهوبين باستمرارية وديمومة التجديد إعتمادا على التغيرات الحاصلة في بيئة العمل والعالين الموهوبين					
10	تقوم المؤسسة بوضع مقاييس لمراقبة ومتابعة أداء المدربين					
ثالثا: الإحتفاظ بالمواهب						
11	تشجع المؤسسة روح الإبداع لدى العاملين لديها					
12	تسعى المؤسسة دائما لجعل بيئة العمل أكثر ملائمة لإظهار المواهب وصقلها					
13	تعطى الأولوية لشغل المناصب القيادية في المؤسسة للأفراد الموهوبين					
14	تأخذ المؤسسة في الإعتبار وجهات نظر عمالها وتعتبرهم شركاء					
15	تقدم المؤسسة حوافز معنوية ومادية من أجل الإحتفاظ بالأفراد الموهوبين					
رابعا: التمكين						
16	تشجع المؤسسة على تحمل المسؤولية لكل المواهب والكفاءات					
17	تسعى المؤسسة دائما إلى تنفيذ الأعمال من خلال فرق العمل					
18	يمتلك العمال حرية أداء الأعمال المناطة بهم					
19	تسمح الإدارة العليا للأفراد مناقشة أفكاره واقتراحاته معها					
20	يمنح المسيرون في المؤسسة صلاحيات أوسع لذوي المواهب المتميزة					

المحور الثاني: القدرة التنافسية

يهدف هذا المحور إلى معرفة مستوى القدرات التنافسية في مؤسستكم، لذا يرجى وضع العلامة (**X**)في المكان المناسب.

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولا: الجودة						
21	تلتزم المؤسسة بإرضاء الزبائن بفضل المواصفات العالية للمنتجات المقدمة					
22	تولي المؤسسة إهتمام كبير لتحسين صورتها وسمعتها في نظر العملاء وأصحاب المصالح					
23	تسعى المؤسسة إلى جعل مواصفات خدماتها مطابقة للمواصفات الدولية					
24	تسعى المؤسسة إلى تقديم الخدمات التي تلبي حاجات العملاء وتتجاوز توقعاتهم					
25	تقوم المؤسسة بتحسين خدماتها باستمرار					
ثانيا: اليقظة						
26	ترصد المؤسسة جميع قدرات وإمكانيات المنافسين ونقاط الضعف لديهم					
27	تولي المؤسسة إهتمام كبير لكل ما يحدث في محيطها التنافسي					
28	تتابع المؤسسة كل التطورات العلمية والتكنولوجية والتقنية التي تحدث في محيطها					
29	تهتم المؤسسة بكل ماله صلة بالابداع وبراءات الاختراع					
30	تدرس المؤسسة كل ما يؤثر على زبائنها					
ثالثا: الإبداع						
31	تحرص المؤسسة دائما على تقديم أفكار جديدة					
32	تحاول المؤسسة تطبيق طرق جديدة لحل المشكلات					
33	تخصص المؤسسة ميزانيات هامة لمجال البحث والتطوير					

34	تقدم المؤسسة برامج وتطبيقات خاصة تشجع روح الإبداع بين العاملين					
35	تحظى الأفكار والابداعات بقبول وتشجيع من طرف المسؤولين					
رابعا: التكلفة						
36	يوجد وضوح في القواعد والسياسات المحاسبية المستخدمة					
37	تستخدم المؤسسة مواردها أمثل إستخدام دون هدر					
38	تقوم المؤسسة بمراجعة تكاليف كل وحدات العمل قصد تحديد أكثرها تكلفة					
39	تعمل المؤسسة على تقليل تكاليفها إلى حدها الأدنى					
40	تتميز المؤسسة بقدرتها على تقديم نفس الخدمات بسعر أقل من المنافسين مع المحافظة على مستويات عليا من الجودة					

شكرا على تعاونكم