



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID-EL-TAREF

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير

Facultés des sciences Economiques, Commerciales et Sciences de gestion

السنة الجامعية: 2024/2023

الرقم التسلسلي

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

مساهمة إدارة المواهب في تحقيق التفوق التنافسي

دراسة حالة مؤسسة موبيليس _وكالة الطارف_

تخصص: إدارة إستراتيجية

تحت إشراف:

أ. ملياني شكري

من أعداد الطالبتين:

- فرطاس رحاب

- دراجي حسناء

ملخص : هدفت الدراسة إلى اختبار اثر إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب ، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في تحقيق التفوق التنافسي بأبعاده (الجودة، التكلفة، المرونة، التسليم، الابداع) في مؤسسة موبيليس -وكالة الطارف - حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، حيث تم توزيعه على عينة من موظفين مكونة من 17 موظفا، و لمعالجة الاحصائية للبيانات تم استخدام الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية V26 Spss كما يلي :مقاييس الإحصاء الوصفي و تحليل التباين للانحدار ، تحليل الانحدار الخطي البسيط و معامل الثبات ألفا كرونباخ . ومن أهم النتائج اتي توصلت إليها الدراسة نجد ان إدارة المواهب تعتبر من الجوانب الهامة لتحقيق التفوق التنافسي إذ أن المورد البشري يمثل العنصر الفاعل في صناعة التفوق التنافسي بما انه يدخل في جميع الأنشطة المكونة لمصادرهما. وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها أوصلت الدراسة بضرورة الاهتمام بعملية استقطاب العنصر البشري الموهوب و البحث جاء في الحصول عليه لتحقيق التنافسية المستقبلية المنشودة و فتح الافق المستقبلية للموهوبين ، و احتضانهم في المؤسسة لضمان بقائهم و استمرارهم في العمل لصالحها و العمل على اكتشاف المواهب في بيئتها المبكرة لمراقبتها باعتبارها اسبقيات تنافسية للمستقبلية .

RESUME : Cette etude visait à examiner l'impact de la gestion des talents dans ses dimensions (recrutement, développement et rétention des talents) sur l'atteinte de l'excellence compétitive à travers ses aspects (qualité, coût, flexibilité, livraison, innovation) au sein de l'entreprise Mobilis - Agence de Tébessa. Un questionnaire a été utilisé comme instrument pour collecter des données sur les variables de l'étude, distribué à un échantillon de 17 employés. Pour l'analyse statistique des données, le logiciel SPSS version 26 a été utilisé, incluant des mesures descriptives, des analyses de variance, des régressions linéaires simples, et l'alpha de Cronbach pour la fiabilité .Parmi les principales conclusions de l'étude, il ressort que la gestion des talents est cruciale pour atteindre l'excellence compétitive, car les ressources humaines sont essentielles à toutes les activités qui la composent. Les résultats soulignent l'importance de concentrer les efforts sur le recrutement et le développement des talents pour assurer une compétitivité future désirée, en intégrant les talents dans l'entreprise pour garantir leur rétention et leur contribution continue. Il est également recommandé de découvrir et de soutenir les talents dès leur développement précoce, considérés comme des avantages concurrentiels pour l'avenir.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، الموهبة، التفوق التنافسي، مؤسسة موبيليس _وكالة الطارف_.

شكر و عرفان

كل الحمد لله والشكر لله عز وجل الذي أعاننا على إنجاز هذا العمل المتواضع الذي نأمل

أن على أن نكون قد وفقنا فيه ولو بالقليل

و اعترافا بالفضل والجميل نتقدم بالشكر والاحترام الجزيل إلى الأستاذ ملياني شكري

لقبوله الإشراف على هذه الدراسة كما لم ييخل علينا بالنصيحة و التوجيه و أتقدم

بالشكر إلى أساتذة لجنة المناقشة دتمم في خدمة العلم

كما أتقدم بالشكر إلى عائلاتنا و إلى كل من مد لنا يد العون.

إهداء

إلى الله قبل كل شيء

الحمد لله كما ينبغي لوجهك و عظيم سلطانك ، بعد تعب ومشقة ها أنا اليوم
أقف على عتبة تخرجي اقطف ثمار تعبي و ارفع قبعتي بكل فخر ، فاللهم لك
الحمد قبل أن ترضى و لك الحمد إذا رضيت و لك الحمد بعد الرضا ، لأنك
وفقتني على إتمام هذا النجاح و تحقيق حلمي...

و بكل حب اهدي ثمرة نجاحي و تخرجي...

إلى نفسي اولا لم تكن الرحلة قصيرة و لم يكن الحلم قريبا و لا الطريق كان
محفوف بالتسهيلات لكنني فعلتها و نلتها...

إلى من جعل الله الجنة تحت اقدامها ، الحمد لله الذي اصطفاك لي من بين البشر
أما و أبا لي خير سند و قوة ، احتضنتني بقلبها قبل يديها و سهلت لي الشدائد
بدعائها، إلى القلب الحنون و الشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمات سر
قوتي و نجاحي جنتي...

(والدتي مريم)

إلى أصدقاء السنين و أصحاب الشدائد و ملهمين نجاحي ، إلى من مدوا لي يد
العون عند حاجتي (صديقاتي)...

والحمد لله رب العالمين...

فرطاس رحاب

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

{ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ }

الحمد لله ما تناهى دربٌ ولا حُتْمٌ جُهدٌ ولا تمَّ سعيٌ إلا بفضلِهِ، الحمد لله على
البلوغ ثم الحمد لله على التمام.

الجهد لأتم هذا العمل المتواضع أولاً

أود إهدائه إلى أغلى إنسانة على قلبي أُمِّي أطال الله في عمرك يا من منحني كل
بفضل توفيق المولى عليّ ومنحي كل

الحب و التشجيع طوال رحلتي الدراسية و إلى أبي الذي افنى عمره من أجلنا
إلى من رزقني بهم الله سندا ثابتا لا يميل أختي و أخي (نوال، اشرف) حفظكم
الله، كما لا انسى داعمي منذ البداية زوج اختي (لظفي) لك مني كل الشكر
والتقدير

إلى صديقتي صديقات العمر أدامهم الله لي و إلى كل من شجعني و علمني
حرفاً..

إلى كل هؤلاء أهدي جهدي و لكم مني كل الأحرارم و التقدير.

دراجي حسناء

الرقم	العنوان	الصفحة
1	نموذج الدراسة المقترح	هـ
2	التطور التاريخي لإدارة المواهب	5
3	نموذج القوى الخمس المؤثرة على المنافسة لبورتر	33
4	العلاقة التبادلية بين أبعاد التفوق التنافسي	49
5	نموذج سلسلة القيمة	58
6	العلاقة بين إدارة المواهب والميزة النفسية من منظور مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات	60
7	شعار مؤسسة mobilis بين سنة 2003_2010	68
8	شعار مؤسسة mobilis بين سنة 2010_2010	69
9	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس	70
10	الهيكل التنظيمي لوكالة Mobilis بالطارف	72
11	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	83
12	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	84
13	أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	85

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	الفروق بين الموهبة والتفوق	54
2	قيم معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبيان	81
3	اختبار اعتدالية التوزيع	81
4	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	83
5	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	84
6	أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	85
7	التحليل الوصفي لآراء العينة تجاه المحور الأول	86
8	التحليل الوصفي لآراء العينة تجاه عبارات وأبعاد المحور الأول	86
9	التحليل الوصفي لآراء العينة تجاه المحور الثاني	88
10	التحليل الوصفي لآراء العينة تجاه عبارات وأبعاد المحور الثاني	88
11	نتائج معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين استقطاب المواهب والتفوق التنافسي	90
12	نتائج حساب معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين تطوير المواهب والتفوق التنافسي	91
13	نتائج حساب معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين الاحتفاظ بالمواهب والتفوق التنافسي	92
14	نتائج حساب معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين الذكاء الاستراتيجي والقدرات الإبداعية	93

94	نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط للمتغيرين إدارة المواهب (X) والتفوق التنافسي (Y)	15
----	--	----

الفهرس

فهرس المحتويات

ملخص.....	
شكر.....	
إهداء.....	
قائمة الأشكال.....	
قائمة الجداول.....	
الفهرس.....	
مقدمة.....	أ.

الفصل الأول : الإطار النظري لإدارة المواهب

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المواهب.....	3
المطلب الأول : النشأة التاريخية لإدارة المواهب و مراحل ظهورها.....	3
المطلب الثاني : مفهوم إدارة المواهب.....	7
المطلب الثالث : أهداف و أهمية إدارة المواهب.....	8
المبحث الثاني : أساسيات حول إدارة المواهب.....	11
المطلب الأول : مبادئ و أساليب إدارة المواهب.....	11
المطلب الثاني : مستويات و مكونات إدارة المواهب.....	14
المطلب الثالث : استراتيجيات إدارة المواهب.....	18
المبحث الثالث : العوامل المؤثرة في نجاح إدارة المواهب و فوائد تطبيقها و تحدياتها.....	22
المطلب الأول : متطلبات نجاح إدارة المواهب.....	22
المطلب الثاني : معوقات إدارة المواهب.....	23
المطلب الثالث : تحديات إدارة المواهب.....	24

- المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول التفوق التنافسي 29
- المطلب الأول : مفهوم التنافسية و مؤشراتها و قوى التنافس 29
- المطلب الثاني : مقصود التفوق التنافسي و خصائصه 35
- المطلب الثالث : أهمية و أهداف التفوق التنافسي 38
- المبحث الثاني : أساسيات حول التفوق التنافسي 40
- المطلب الأول : مداخل و مبادئ التفوق التنافسي 40
- المطلب الثاني : مصادر و عوامل التفوق التنافسي 40
- المطلب الثالث : أبعاد التفوق التنافسي وإستراتيجيته 44
- المبحث الثالث : إدارة المواهب والتفوق التنافسي 52
- المطلب الأول : الموهبة والتفوق والعوامل المؤثرة فيها 52
- المطلب الثاني : علاقة إدارة المواهب بالتفوق التنافسي 56
- المطلب الثالث : أثر عمليات إدارة المواهب في تحقيق التفوق التنافسي 60
- خلاصة 63
- الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية 64
- المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال Mobilis ووكالة الطارف 66
- المطلب الأول : لمحة تاريخية عن سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر ومؤسسة Mobilis 66
- المطلب الثاني : إلتزامات مؤسسة Mobilis وهيكلها التنظيمي 68
- المطلب الثالث : صورة علامة مؤسسة Mobilis بوكالة الطارف وتأثيرها على مستهلكيها 73
- المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة 77
- المطلب الأول : منهجية الدراسة وطرق جمع البيانات 77
- المطلب الثاني : تصميم أداة الدراسة 78

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.....79

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.....82

المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة.....82

المطلب الثاني: عرض النتائج وتحليلها.....84

.....الخاتمة

.....قائمة المصادر والمراجع

مقدمة



الاهتمام بتسيير الموارد البشرية لا يعتبر أمراً حديثاً، فقد تطور عبر المراحل التاريخية التي لازمت تطور الفكر التسييري، من خلال مساهمات المدارس التسييرية والتحويلات التي عرفتها المؤسسة وظروف العاملين الاقتصادية والاجتماعية... الخ، إلى أن أصبحت وظيفة الموارد البشرية ذات موقع ومكانة إستراتيجية لا تقل أهمية عن بقية الوظائف الأساسية للمؤسسة.

التطورات التي شهدتها السنوات الماضية نتيجة ما أفرزته المنافسة، ظاهرة العولمة، متطلبات الاندماج في اقتصاد المعرفة والتطور التكنولوجي، أحدث ثورة هائلة في سير المؤسسة ككل وعلى مستوى المورد البشري الذي أصبح العنصر الأهم في المؤسسة، فالمكانة التي يعترف بها اليوم للمورد البشري دفعت بالمؤسسات إلى زيادة الاهتمام بهذا العنصر الحيوي والفعال الخالق للقيمة المضافة والثروة والميزة التنافسية.

فما زالت الموارد البشرية مطلباً أساسياً لنجاح الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة، من خلال اعتبارها إحدى الركائز الأساسية لتنفيذ الإستراتيجية وأساس التفوق وخلق القيمة، فبعدما كانت تقوم بأدوار تقليدية أصبحت عبارة عن رأس مال بشري وفكري ذو مهارات، قدرات ومعرفة ومزيج من المواهب والخبرات المتراكمة والإبداعات المنتجة للمعرفة.

وبحكم أن الإدارة الاستراتيجية هي التي تسمح للمنظمة بصياغة الرؤية والأهداف، فإن الموارد البشرية هي الآليات التي تمكن من تحقيق هذه الأهداف وتجسيد رؤية المؤسسة بفعالية من خلال اكتساب المهارات والقدرات الإبداعية الضرورية، فإن هذه الإدارة تأتي لتؤكد أهميتها وتفرض نفسها كنواة أساسية لزيادة فعالية وكفاءة المنظمة، لهذا يجب عليها أن تتبع إجراءات، سياسات وأنشطة تساعد على بناء مورد بشري قادر على تحقيق أهداف المنظمة. وتعتبر إدارة المواهب أحد هذه الأنشطة التي تقوم بها الإدارة الاستراتيجية، حيث أثبتت التجارب أن المعارف والمهارات التي يتم اكتسابها في وقت سابق يمكن أن تتقادم، هذا الأمر يزيد من حاجة المورد البشري إلى تحديث مهاراته ومعارفه باستمرار لاكتساب مهارات ومعارف جديدة، من هنا تظهر الحاجة إلى البحث عن آليات لإدارة المواهب في المؤسسة، الأمر الذي أصبح يحتل مكانة متقدمة في أولويات كثير من المؤسسات.

وانطلاقاً مما سبق فإنه يمكن القول انه إذا أرادت مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف أن تواكب المستجدات والتطورات الجديدة، وحتى يكون التحول والتغير دائماً للأفضل، وحتى تنتقل إلى وضع أفضل وتحقق التفوق التنافسي، فلا بد من البحث عن أساليب إبداعية، لأن الإبداع هو الذي يوجد الأفكار والتصورات والمفاهيم الجديدة في التعامل مع التحديات المفروضة، وهذا لا يمكن إلا من خلال تطبيق استراتيجية لإدارة المواهب تساعد على بناء المورد البشري الذي يعد الحجر الاساسي لأي منظمة.

الإشكالية:

وبناء على هذا الأساس تمحورت إشكالية البحث حول التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة إدارة المواهب في تحقيق التفوق التنافسي لمؤسسة موبيليس وكالة الطارف؟

يندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى إرتباط إدارة المواهب بمستوى التفوق التنافسي بالمؤسسة محل الدراسة؟
- كيف تؤثر إدارة المواهب بأبعادها المختلفة في تحقيق التفوق التنافسي بالمؤسسة محل الدراسة؟

الفرضيات

في ضوء الدراسة الاستطلاعية واستنادا إلى الدراسات السابقة والادبيات العلمية تقوم الدراسة الحالية على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

"توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى دلالة ($\alpha=5\%$) بين إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) والتفوق التنافسي في مؤسسة موبيليس وكالة الطارف".

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

(1) توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى دلالة ($\alpha=5\%$) بين إستقطاب المواهب ومستوى التفوق التنافسي بمؤسسة موبيليس وكالة الطارف؛

(2) توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى دلالة ($\alpha=5\%$) بين تطوير المواهب ومستوى التفوق التنافسي بمؤسسة موبيليس وكالة الطارف؛

(3) توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى دلالة ($\alpha=5\%$) بين الاحتفاظ بالمواهب ومستوى التفوق التنافسي بمؤسسة موبيليس وكالة الطارف.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لإدارة المواهب أثر إيجابي في تحقيق التفوق التنافسي بالمؤسسة محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

تتجسد أهمية الدراسة في تناولها لموضوع يعد من المواضيع الأكثر أهمية في وقتنا الحاضر حيث حظي موضوع إدارة المواهب في الآونة الأخيرة باهتمام متزايد كونه أصبح عنصر مهم في استراتيجيات الموارد البشرية للمنظمات.

- تعد إدارة المواهب أحد الأساليب الفنية التي تثنى الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف و الغايات المنشود
 - يعد التفوق التنافسي قدرة المنظمة على التميز عن منافسيها من خلال وجود قيادة قوية.
- إذ تسعى هذه الدراسة للوصول إلى فهم العلاقة و الأثر بين المتغيرين (ادارة المواهب ، التفوق التنافسي).
- تشخيص واقع إدارة المواهب في المؤسسة محل الدراسة.

الأهمية العملية فتكمن في الاضافة المعرفية للأبحاث التي تتناول موضوع ادارة المواهب من خلال توضيح الواقع المعرفي بثقافة إدارة المواهب في مؤسسة موبيليس وكالة الطارف وتزويد الادارة وصانعي القرار في المؤسسة المعنية بنتائج وتوصيات قد تساهم في تحسين أدائها وتحقيق التفوق التنافسي.

أهداف الدراسة:

- بيان دور ادارة المواهب في تحقيق التفوق التنافسي.
- تحديد نوعية المواهب التي تستحوذها المؤسسة و دورها في تحقيق التفوق التنافسي.
- محاولة إبراز أهمية إدارة المواهب بالمؤسسة.

منهج الدراسة:

من أجل دراسة جوانب هذا الموضوع والتوصل إلى إجابات عن التساؤلات المطروحة وبالتالي الإجابة على الإشكالية الرئيسية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في عرض الأفكار النظرية، وشرح وتحليل وتفسير هذه الأفكار المتعلقة بمتغيرات الدراسة، المتمثلة في إدارة المواهب والتفوق التنافسي.

كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة، وعلى مجموعة من النماذج الإحصائية لاختبار صحة الفرضيات وتحليل المعطيات والنتائج المتحصل عليها ميدانياً، وذلك من خلال القيام بدراسة ميدانية على مستوى مؤسسة موبيليس وكالة الطارف، وقد تم الاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث وزعت على إدارات المؤسسة محل الدراسة.

حدود الدراسة

لكل دراسة حدود وخصائص معينة، ودراستنا هذه تمثلت حدودها فيما يلي:

(1) **الحدود الموضوعية:** تستهدف دراستنا بشكل أساسي معالجة دور إدارة الأهداف في تحقيق التفوق التنافسي

بالمؤسسة محل الدراسة، أي أن المتغير المستقل هو إدارة المواهب بأبعادها، والمتغير التابع هو التفوق التنافسي؛

(2) **الحدود المكانية:** إقتصرت المجال المكاني للبحث على مؤسسة موبيليس وكالة الطارف؛

- (3) **الحدود البشرية:** تم إجراء البحث على مسؤولي الإدارة والإطارات السامية باعتبارهم قادرين على تقييم مدى تأثير إدارة المواهب على تحقيق التفوق التنافسي بالمؤسسة محل الدراسة؛
- (4) **الحدود الزمنية:** إمتدت الدراسة بصفة عامة على مدار السنة، إبتداء من تاريخ قبول الموضوع على مستوى قسم علوم التسيير، أما بالنسبة للدراسة الميدانية فكانت خلال الفترة من 2024/04/21 إلى غاية 2024/05/20

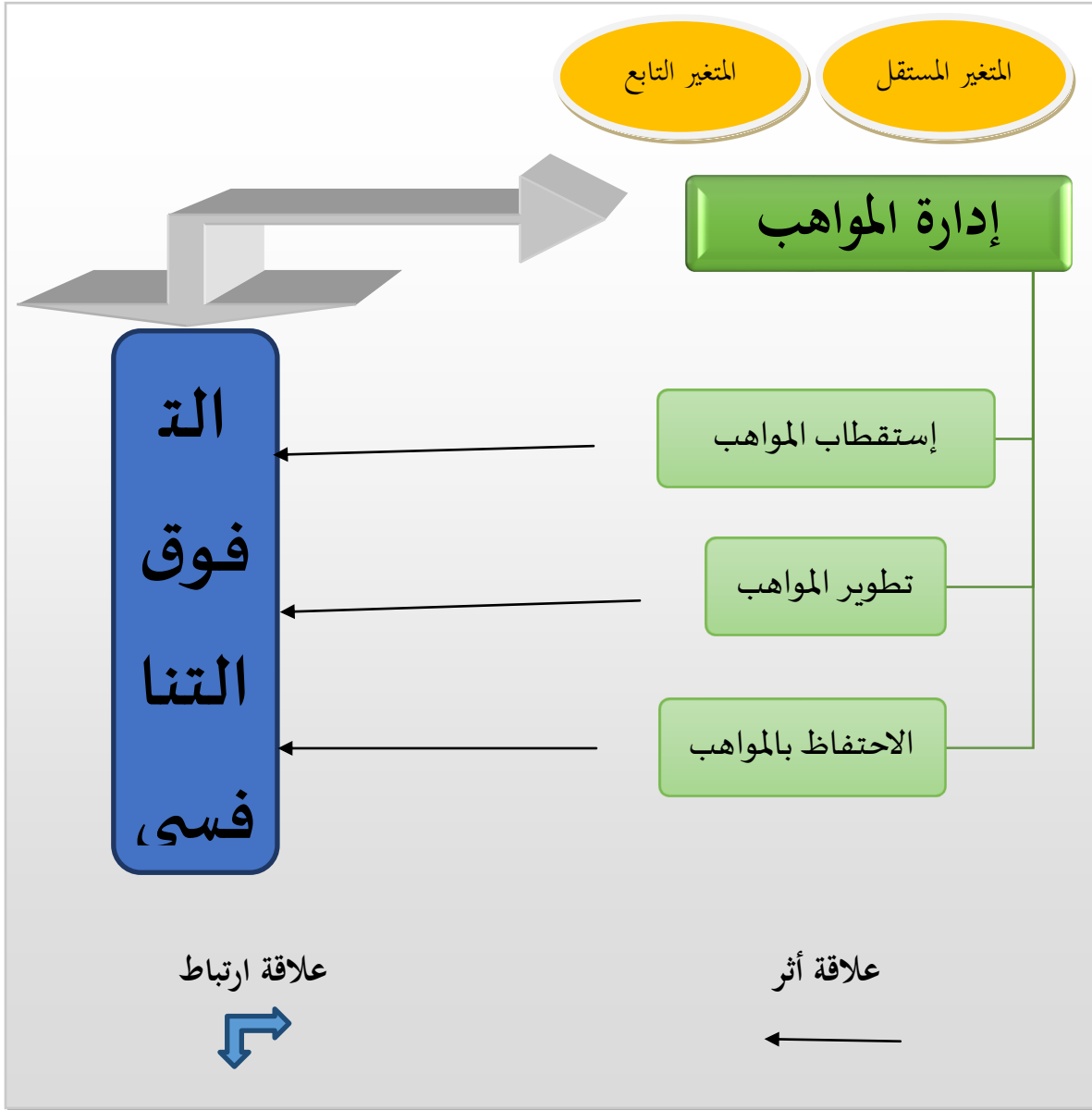
دوافع إختيار الموضوع :

هناك مجموعة من الأسباب والدوافع الذاتية والموضوعية لاختيار مساهمة إدارة المواهب في تحقيق التفوق التنافسي والتي نذكر منها:

- (1) الرغبة في تناول المواضيع الحديثة نسبيا سواء على الصعيد الأكاديمي أو على الصعيد التطبيقي العملي والتي تشكل تحديا فكريا لنا، وعدم الانسياق وراء المواضيع المستهلكة؛
- (2) شعورنا بأهمية الموضوع، خاصة مع التحولات الاقتصادية التي تشهدها المؤسسات الجزائرية؛
- (3) محاولة المساهمة في وضع اقتراحات من الممكن أن تساهم في تفعيل دور إدارة المواهب في تحقيق التنافسي.

نموذج الدراسة:

يمثل الشكل الموالي نموذج الدراسة الذي تم تطويره بناء على تحليل الدراسات السابقة والتحليل النظري و المفاهيمي لإدارة المواهب والتفوق التنافسي.



من إعداد الطالبتين إعتقاداً على الدراسات السابقة

يتضح من استعراض النموذج السابق تكامل محاوره الرئيسية، حيث تسهم مدخلات النموذج جميعها في الارتقاء بإدارة المواهب التي تعد مدخل لتحقيق التفوق التنافسي، الأمر الذي يسهم في تحقيق المؤسسة محل الدراسة للتفوق التنافسي. وهذا هو النموذج الذي تم اختياره في هذه الدراسة للوقوف على أهم العوامل المؤثرة في تحقيق التفوق التنافسي لدى المؤسسة محل الدراسة، وذلك لإقرار النموذج النهائي مع اقتراح بعض الاقتراحات لتطبيق إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التفوق التنافسي بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك بالاعتماد على النتائج التي ستسفر عنها نتائج الدراسة الميدانية.

الدراسات السابقة:

تشكل الدراسات السابقة أهمية كبيرة لأي باحث علمي وتوفرها يعتبر أساس استمرار الباحث العلمي فيما اختار من مشكلة، وعليه فهي تزود الباحث بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، ومن ثم يبنى عليها الباحث دراسته والهدف الأساسي من الدراسات السابقة، وبالنسبة لموضوع دراستنا مساهمة إدارة المواهب في تحقيق التفوق التنافسي، مؤسسة موبيليس وكالة الطارف، واعتمدنا في دراستنا على هذه الدراسات السابقة المشابهة من بيئات مختلفة محلية، عربية، أجنبية بحيث نجد:

• الدراسة الأولى:

للباحثة عناني مسعودة، بعنوان "أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة حالة مؤسسة بسكرية برانيس للإسمنت" وهي مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية سنة 2018-2019. هدفت إلى بيان دور إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية وتحت إشكالية "هل تساهم إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية؟" استخدمت المنهج الوصفي للإجابة على الإشكالية المطروحة، أما في الجانب التطبيقي قامت بدراسة ميدانية وبرنامج الحزمة الإحصائية.

توصلت إلى نتيجة وجود أثر مباشر لإدارة المواهب في الميزة التنافسية بمؤسسة البسكرية للإسمنت برانيس، بسكرة، وأظهرت بأن المؤسسة متميزة من حيث تقديمها الخدمة لربائنها وذلك بمستوى عال.

• الدراسة الثانية:

للباحثتين بوريب إلهام ومكموش خديجة بعنوان "دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي". حيث تم دراسة عينة من إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية جيجل وهي مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية سنة 2019-2020.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي من خلال أبعادها والتي تتمثل في (معرفة حول الزبون المعرفة للزبون، والمعرفة من الزبون)، بمؤسسة اتصالات الجزائر ولاية جيجل، وتمثلت الإشكالية في ما مدى مساهمة إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية جيجل؟ وتوصلت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي وزيادة الاهتمام ببعد معرفة الزبون لتعزيز التفوق التنافسي للمؤسسة.

• الدراسة الثالثة:

للباحثتين عمارة نعيمة و بودريع سارة، تحت عنوان "دراسة تحليلية تقييمية لواقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب بمؤسسة الأطلس للأجور ببوسعادة من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية"، وهي مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي 2021-2022 هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية وضرورة تطبيق إدارة المواهب البشرية

في ظل التطورات الاقتصادية الراهنة وتقديم التوصيات على أهمية ضرورة خلق وتفعيل إدارة المواهب في المؤسسات الجزائرية وتمثلت إشكالية الدراسة في: ما واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية في مؤسسة الأطلس للأجور ببوسعادة؟ واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري لدراسة سير الموضوع في المنظمة محل الدراسة باستخدام أسلوب المقابلة الشخصية والتحليل والتقييم العلمي وتكونت العينة من 129 عاملاً بمؤسسة الأطلس للأجور. وتوصلت إلى عدة نتائج منها يوجد اهتمام وتطوير للموارد والمواهب البشرية بهذه الشركة بشكل جيد لذلك عليها الاهتمام أكثر بالمواهب البشرية وأن تنتهج وتطور نظامها بشكل جدي وفعال.

• الدراسة الرابعة:

للباحث اكتمال إسماعيل عودة علي، بعنوان "إدارة المواهب ودورها في تحقيق الإبداع في المؤسسات الأهلية في محافظة القدس وبيت لحم"، وهي رسالة ماجستير قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الإدارة والإقتصاد جامعة القدس 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع لدى المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم تحت إشكالية: ما دور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم؟ استخدمت المنهج الوصفي في الدراسة والاستبيان كأداة رئيسية وبالمقابلة كأداة داعمة لها وتكونت العينة من 100 من الإداريين في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم، وتبين أيضاً أن هناك علاقة طردية بين إدارة المواهب وتحقيق الإبداع في المؤسسات الأهلية العاملة في محافظتي القدس وبيت لحم.

• الدراسة الخامسة:

للباحثين (Hanif and yunfei) "The role of talent management and HR" ، 2013 ، "geniricstrategies for rectentiontalents" ، دور إدارة المواهب واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية للاحتفاظ بالمواهب ، 2013 .

أجريت هذه الدراسة في محاولة منها لتسليط الضوء على الدور الذي تلعبه إدارة المواهب في المحافظة على المواهب داخل المنظمات و الحد من دوران العمل ، و تحقيق رؤية إدارة الموارد البشرية من خلال تنفيذ الاستقطاب و العلامة التجارية و فعالية الحوافز و برامج التطوير المستخدمة التي لها تأثير ايجابي في نجاح المنظمات ، و اعتمد الباحثان على الاستبانة كأداة لجمع البيانات لإثبات هدف الدراسة و فرضياتها أو نفيها ، ووزعت عينة عشوائية قدرها 200 من مدرء الأقسام و الدوائر المختلفة في كافة المستويات الإدارية ، و أظهرت نتائج الدراسة أن الدور الذي تلعبه إدارة المواهب إنما هو جزء لا يتجزأ من الاستراتيجيات العامة لإدارة الموارد البشرية ، أي بمعنى أنها تتكامل كل منها على الآخر ، فالسياسات المطبقة في كليهما هي نفسها .

و توصلت الدراسة بأنه يتوجب على القيادات الإدارية من التكنولوجيا و أن على الإدارة العليا من التركيز على التقييم و تطوير المواهب من خلال وجود آلية قوية لبناء المسؤولية الفردية و الإجتماعية .

• الدراسة السادسة:

للباحث Panel belhke و آخرون ، بعنوان "فعالية استراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسات السويسرية" 2010 أجريت هذه الدراسة على 138 مؤسسة سويسرية بهدف معرفة مدى تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على أداء المؤسسة السويسرية ، و كانت النتائج ايجابية جدا ، فقد أظهرت أن لها تأثير كبير على النتائج المالية و غير المالية ، فقد اكتشف الباحثون أنه منذ تبني هذه المؤسسات هذه الاستراتيجية بدأت أرباحها بالارتفاع و كذلك بالنسبة للنتائج غير المالية ، فقد لوحظ زيادة في مستوى ولاء المواهب و إخلاصهم لأصحاب المؤسسات ، كذلك ظهر تحسن كبير في جاذبية المؤسسة ، وقد أكد الباحثون أنه من أهم استراتيجيات إدارة المواهب التي تطبقها المؤسسات السويسرية هي استراتيجيات جذب المواهب والاحتفاظ بالمواهب والتطوير والتدريب ، وفسر الباحثون هذه التأثيرات الإيجابية جدا على أداء المؤسسات السويسرية عكس بعض الدراسات السابقة في الدول الأخرى إلى سبب الثقافة التنظيمية وثقافة الشعب السويسري.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

لقد استفدنا من الدراسات السابقة في التعرف على المراجع البحثية المعتمدة كونها تتعلق بموضوع دراستنا كما استفدنا من خلالها في تصميم صورة واضحة عن كيفية إنجاز الدراسة الحالية، وتناول ما لم تتطرق إليه الدراسات السابقة لتكون دراستنا تكملة لما جاء في سابقتها، كذلك استفدنا من الدراسات السابقة في تصميم أداة الدراسة (الاستبيان)، وكذا التعرف على الإجراءات المنهجية والأساليب الإحصائية المستخدمة الشيء الذي سهل علينا اختيار أنسب الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات والتوصل للنتائج المذكورة في نهاية الدراسة الحالية.

ومن أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، هو أن الدراسات السابقة قد تناولت بعض جوانب موضوعنا كل على حدة، إلا أنها لم تشر إلى علاقات الارتباط والأثر بين إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) والتفوق التنافسي، وهنا تكمن القيمة المضافة التي نسعى إلى الوصول إليها وتحقيقها من خلال دراستنا الحالية.

صعوبات البحث

كأي بحث أكاديمي واجهتنا بعض الصعوبات البحثية، سواء في الجانب النظري أو التطبيقي من الدراسة، وأهم هذه الصعوبات يمكن حصرها فيما يلي:

1) قلة الدراسات السابقة في حدود علم الطالبتين التي تناولت موضوع مساهمة إدارة المواهب في تحقيق التفوق التنافسي؛

2) ندرة الكتب المتخصصة التي تناولت متغيرات الدراسة؛

3) صعوبة الحصول على المعلومات الكافية التي تخدم البحث في المؤسسة محل الدراسة.

ورغم هذه الصعوبات، نطمح أن تكون جهودنا قد نتجت عنها قيمة مضافة للجامعة الجزائرية بالدرجة الأولى وللمؤسسة محل الدراسة بالدرجة الثانية والاستفادة من نتائج هذه الدراسة.

هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول تسبقها مقدمة وتعقبها خاتمة عامة من أجل تكوين إطار نظري لمتغيرات الدراسة وكذلك دراسة علاقات الارتباط والأثر بين إدارة المواهب والتفوق التنافسي بالمؤسسة محل الدراسة.

الفصل الأول: جاء تحت عنوان الإطار النظري لإدارة المواهب قسم إلى ثلاثة مباحث حيث عالجنا في المبحث الأول مفاهيم أساسية حول إدارة المواهب والمتمثلة في النشأة التاريخية ومفهوم إدارة المواهب و أهدافها وأهميتها ، وجاء المبحث الثاني بعنوان أساسيات حول إدارة المواهب وتطرقتنا فيه إلى كلا من المبادئ وأساليب ومسؤوليات ومكونات وكذا الأبعاد وتناولنا أيضا في المبحث الثالث العوامل المؤثرة في نجاح إدارة المواهب وفوائد تطبيقها وتحدياتها من خلال ثلاثة مطالب.

الفصل الثاني: خصص لدراسة الإطار النظري للتفوق التنافسي من خلال ثلاثة مباحث، حيث عالجنا في المبحث الأول مفاهيم أساسية حول التفوق التنافسي وتمثلت في مفهوم التنافسية والتفوق وأهميته وأهدافه، أما في المبحث الثاني تضمن أساسيات حول التفوق التنافسي وتطرقتنا فيه إلى مداخل ومبادئ ومصادر وعوامل التفوق التنافسي وأبعاده وجاء في المبحث الأخير إدارة المواهب والتفوق التنافسي الذي يبرز العلاقة والأثر بين إدارة المواهب والتفوق التنافسي.

أما الفصل الثالث: فهو فصل تطبيقي يتطرق إلى مساهمة إدارة المواهب في تحقيق التفوق التنافسي بمؤسسة موبيليس وكالة الطارف من خلال استخدام تقنية الاستمارة. حيث سيتضمن تحليل وتفسير مختلف النتائج المتوصل إليها من الدراسة الميدانية، وكذا اختبار فرضيات الدراسة، ليتم تلخيص أهم النتائج الميدانية المتوصل إليها.

الفصل الأول

"الإطار النظري لإدارة المواهب"

تمهيد

في عالم الأعمال اليوم ، يزداد الاعتماد على المواهب البشرية كعنصر أساسي للنجاح ، فمع ازدياد التنافسية ، أصبح من الضروري للشركات أن تجذب و تحتفظ بأفضل المواهب من اجل تحقيق أهدافها و تسهل إدارة المواهب تعامل المنظمات مع إدارتها البشرية الموهوبة ، و تهتم بتحديد المهارات و القدرات و الصفات الأصلية الفريدة للموارد البشرية الموهوبة و تناسبها مع الوظيفة و بالتالي تقوم باستقطاب العدد الكافي من تلك الموارد في الوقت المناسب ووضعهم في الوظيفة الجوهرية المناسبة و تنميتهم و المحافظة عليهم مما يساعد المنظمات بالبقاء في ظل التطورات و التغيرات السريعة في الثقافة و نماذج الأعمال و عولمة الأسواق .

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

- المبحث الأول : مفاهيم حول إدارة المواهب.
- المبحث الثاني : أساسيات حول إدارة المواهب.
- المبحث الثالث : العوامل المؤثرة في نجاح إدارة المواهب و فوائد تطبيقها و تحدياتها.

المبحث الأول : مفاهيم حول إدارة المواهب

تعتبر الموارد البشرية الموهوبة في المنظمة مورد من أهم مواردها و أصل من أهم الأصول التي تمتلكها حيث لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون وجود الموارد البشرية التي يجب على المنظمة أن تسعى جاهدة للحفاظ عليها و الاستثمار في تنمية مهاراتها و كفاءاتها لتكون قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية ، فالمصدر الرئيسي للنهوض بأي أمة لم يعد يتمثل في امتلاك الأدوات و الخانات إنما في بناء أجيال متعاقبة من الأفراد المؤهلين للنهوض بها .

المطلب الأول : النشأة التاريخية لإدارة المواهب و مراحل ظهورها.**الفرع الأول : النشأة التاريخية لإدارة المواهب**

من المسلم به على نطاق واسع أن فترة الثمانينات و التسعينات من القرن الماضي تمثل تاريخ مولد و تطوير فكرة إدارة المواهب عندما اعترفت الشركات الأمريكية بالنقص الكبير في الموظفين الذين يمكنهم تعويض المديرين المتعاقدين ، و أصبحت الفكرة شائعة جدا في أواخر التسعينات عندما صاغت مجموعة ماكينزي الاستشارية عبارة " حرب المواهب " عام 1997 و هو تعبير مجازي يعبر عن المنافسة الشديدة بين المنظمات على استقطاب الموظفين أصحاب الكفاءات العالية و الحفاظ عليهم و أكدت ان أفضل المواهب تستحق القتال لأجلها¹ ، حيث تحولت المنافسة اجتذاب الموهوبين و اصحاب الكفاءات العالية و توفير الظروف التنظيمية و المالية التي تساعد على الحفاظ و الابقاء عليهم ، و تطور هذا المفهوم و اصبح نظاما يطبق في اغلب إدارة المنظمات كأحد استراتيجيات التطوير و التغيير ، لذا كان في حاجة الى ارساء قواعد و اسس علمية في إدارة المواهب² .

و على هذا الاساس و من هذا المنطلق برز الاهتمام بإدارة المواهب و بدأت تتبلور نظرياتها و مبادئها باعتبارها احد مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها و التي تضمن للمؤسسة الاستمرار و النمو ، و لم تقتصر هذه البحوث العلمية و التطبيقات على الولايات المتحدة فحسب بل انتشرت في جميع الدول التي تطمح الى التطور و النمو الاقتصادي ، فقد قامت بريطانيا في السنوات الاخيرة بمجموعة من الاجراءات الحكومية كالاهتمام بالكفاءات العالمية و ايلاء العناية الكافية بطلاب الجامعات و البحث العلمي ، كما خصصت بليون دولار إضافية لإتمام برامج

¹ - سارة بن موهوب ، مساهمة ادارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة ، اطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الشهيد حمة لخضر ، الوادي ، الجزائر ، 2022/2021 ، ص 15 ،

² - محمود احمد عبد الفتاح ، ادارة المواهب في المنظمة العربية للتدريب و النشر - دار الكتب المصرية ، ط 1 ، مصر ، 2012 ، ص 10 .

الحفاظ على العقول الموهوبة المهاجرة ، كذلك بادرت المانيا الى تنفيذ برامج تحفيزية تساهم في احتضان المواهب الفريدة التي تمتلكها ، خاصة علماء الفيزياء و الكمبيوتر¹ .

الفرع الثاني: مراحل ظهور إدارة المواهب

يهدف الباحثون الى ابراز أهمية هذا الموضوع من خلال تطور وظيفة الموارد البشرية في منظمات الأعمال ، إذ يرون بان وظيفة الموارد البشرية تطورت او مرت بثلاث مراحل تاريخية على النحو الاتي :

1. قسم الأفراد :

و هي الفترة التي امتدت منذ السبعينات من القرن الماضي إلى الثمانينات منه و ملامحها الأساسية هي توظيف الافراد ، دفع أجورهم و التأكد من أنهم استلموا عوائد ضرورية وأصبح فيها القسم وظيفة أعمال²

2. قسم الموارد البشرية :

بدأت هذه المرحلة من ثمانينات القرن الماضي إلى التسعينات منه ، و فيها ادركت المؤسسات بان وظيفة الموارد البشرية اصبحت أكثر اهمية من الماضي ، وبالتالي تحولت إلى وظيفة استراتيجية و من ثم تطورت إلى شريك أعمال بعد ان كانت وظيفة اعمال³

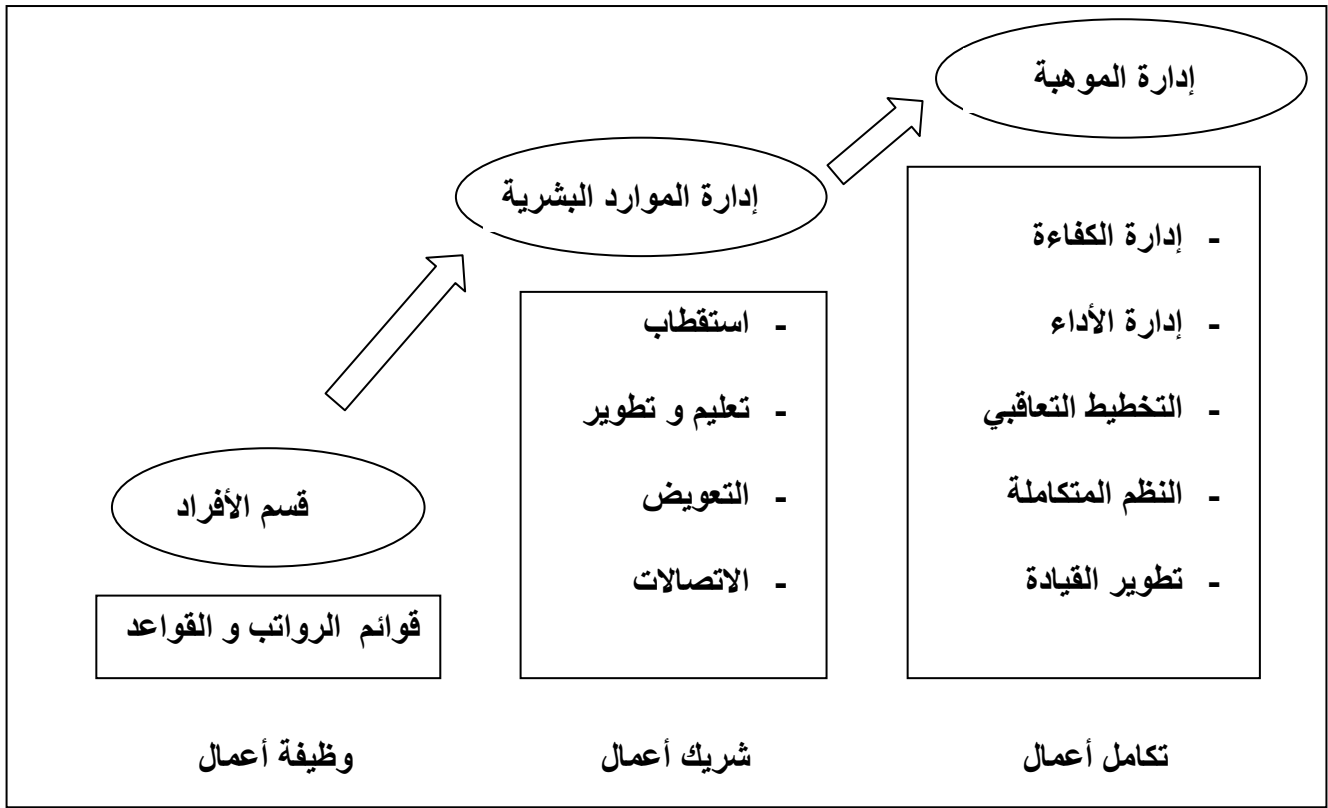
3. قسم إدارة الموهبة :

و هي فترة بدأت منذ بدايات القرن الحادي و العشرين و لازالت مستمرة و تتضمن عمليات وانظمة موارد بشرية جديدة و بشكل متكامل جدا و اصبحت من شريك أعمال إلى تكامل مع الأعمال⁴ .

¹ - صبيان ايمان ، ادارة المواهب افاق جديدة نحو ادارة ذكية للموارد البشرية : دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية ، اطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر .2019 ص (109 ، 110).
² - خان احلام ، مريم حيمر ، مبادئ واستراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة .(مجلة الاقتصاديات المالية البنكية و إدارة الأعمال ، المجلد 5 العدد 1)، جامعة بسكرة ، 30-04-2019 ، ص 86 .

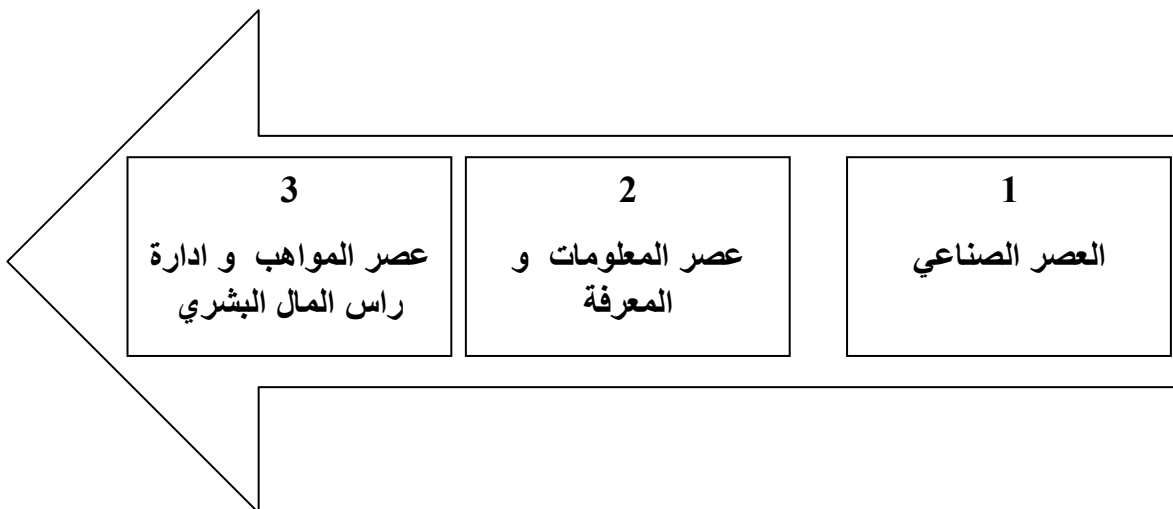
³ - خولة حفيظ ، أثر ادارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس ، بسكرة ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تسيير الموارد البشرية ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر – بسكرة ، الجزائر ، 2018-2019 ، ص 14 .
⁴ - بلقرع فاطنة ، مساهمة ادارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية ،مجلة ادارة الاعمال و الدراسات الاقتصادية ، العدد السابع ، جامعة الجلفة ،الجزائر ، سنة 2015-06-2018 ، ص 100 .

الشكل رقم (1-1) : التطور التاريخي لإدارة المواهب.



Source: Bersin J Talent , Management whatisit? Why now?, Sinclair consulting
Ihc, Morristown.NJ ,USA, 2006,P 02

و اشار David Forman إلى تغيرات وتحولات شهدتها المؤسسات و تشهدها حالياً تلخص الى ان الاقتصاد خلال المائة عام الماضي قد مر بثلاث مراحل مختلفة و ان لكل مرحلة نظام معين لادارة العاملين فيها ، كما يوضحه الشكل الاتي :



المصدر : عناني مسعودة ، أثر ادارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة حالة مؤسسة البسكرة الاسمنت – برانيس – بسكرة ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ، تخصص إقتصاد و تسيير مؤسسات قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2018، 2019 ، ص 20.

حيث يتضح من الشكل السابق ان المؤسسة مرت بثلاث مراحل اساسية :

1-العصر الصناعي : Industrial Age

حيث كان يتوجه التركيز الاقتصادي نحو التصنيع و الانتاج و كان يتم اتخاذ القرارات من خلال عدد قليل من الاشخاص و كان التحكم بالعاملين و اصدار الاوامر لهم أمرا لا مفر منه و لقد تم اعتبار العاملين على أنهم تكلفة يجب التحكم بها و تخفيضها¹. و تميزت ايضا هذه المرحلة بطرق الانتاج اليدوية ، و سعى الانسان إلى توفير الحد الأدنى من مستلزمات العيش التي تكفل بقاءه اذا كان ينظر الى العامل على انه من ممتلكات صاحب العمل يبيعه و يشريه شأنه شأن أي سلعة ، فلم يظهر أي إهتمام بالعنصر البشري أو مهاراته.

2-عصر المعلومات و المعرفة :²

لعبت الثورة الصناعية دورا مهما في بداية تطور مكانة المورد البشري و أهميته حيث اتسمت هذه المرحلة بظهور البدايات الفكرية و الفلسفية لادارة الافراد ، حيث جاءت الثورة الصناعية مصاحبة لظهور الآلات و الاجهزة و المصانع ، و ما ترتب عن ذلك سوء الظروف و الاوضاع المحيطة بالعاملين و ادائهم ، و هذا ما أدى الى حدوث حملات واسعة من المنظمات النقابية المطالبة بتحسين الظروف و كذا الاجور . هذا إضافة الى التشريعات و القوانين الصادرة عن الحكومات التي أدت بدورها الى تحسين أوضاع العمل و ظروف العاملين³

3-عصر إدارة المواهب و الرأس المال البشري :

حيث يتم تعريف نجاح المنظمة من خلال قدرتها على التأقلم مع التغيير و تشجيع استقطاب المواهب و بالتالي زيادة ميزتها التنافسية ، و في هذا العصر فإن المواهب الصحيحة – وليس كافة العاملين – تشكل قيم و أصول

1 - عناني مسعودة ، أثر ادارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة حالة مؤسسة البسكرة الاسمنت – برانيس – بسكرة ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ، تخصص إقتصاد و تسيير مؤسسات قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2018، 2019 ، ص 20.

² - علوية عبد الفتاح عباس منقل ، إدارة المواهب ، مكتبة نور للنشر Talent management ص 11.

³ - صفاء بورزقة ، واقع إدارة الموارد البشرية في الجزائر ، دراسة في القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية ، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات و الابحاث، دورية دولية محكمة العدد 1، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة قاصدي مرباح، برلين ، ألمانيا ، ص 150.

وممتلكات للمنظمة. و تجدر الاشارة هنا إلى أن أي منظمة قد تتقع بين عصرين مختلفين او قد تحتفظ بسماتها معا و ذلك تبعا لطبيعة نشاط المنظمة و مدى انفتاح البيئة الداخلية و انسجامها مع محيطها الخارجي، لاسيما و ان العديد من المنظمات القائمة تجمع الان بين اعتماد البيئة المعرفية أو مجتمع المعرفة و التطلع نحو اعتماد أطر إدارة رأس المال البشري كخطوة متقدمة نحو الابداع و التطور الفعال¹

المطلب الثاني : مفهوم إدارة المواهب

أصبحت المواهب من أكبر التحديات التي تواجه منظمات اليوم نظرا لتسارع تطور التكنولوجيا و الازمات التي يمر بها العالم، مما دفع المنظمات الى تغيير نظرتها الى مواردها البشرية باعتبارها اهم الاصول و الركائز التي يجب استثمارها، فكل المنظمات الرائدة التي اقتنصت أكبر حصة من السوق جاء تميزها من إبداع افرادها الموهوبين و تميزهم. و الأفراد الموهوبين حسب Armstrong هم اولئك الافراد الذين يمكنهم ان يخلقوا فارق في أداء المنظمة عن طريق مساهمتهم و بشكل مباشر في ذلك ، اي لديهم قدرات استثنائية²

و قد ورد مصطلح و مفهوم و عملية إدارة الموهبة في التسعينات و استمر بعد تكييفه و استخدامه من قبل العديد من المنظمات ، حيث اكتشفت أن المواهب و مهارات العاملين فيها يجب العناية بها ، و هي التي تقودها الى النجاح و تحقيق الارباح . كما تتولى قيادة و تخطيط الموهبة بالشكل الذي يوفر المخزون الكافي منها للمنظمة في المستقبل و تستخدم المنظمات رأس مالها البشري بالشكل الذي يساعد على تطوير قدرات العاملين و ارضائهم بصورة تمكنهم من تحقيق اهداف المنظمة التي يعملون فيها³.

و تشير ايضا المواهب الى جميع الافراد الذين يمتلكون قدرات و مهارات و كفاءة ، حيث يستطيعون قيادة المنظمات بنجاح و التحول و التغيير و اجراء عمل المنظمة⁴.

و يرى (Tomas fwojciech/2016) ان مفهوم ادارة المواهب ركز على الانتباه و التمايز و الابتعاد عن الموارد البشرية الكلاسيكية كنهج للإدارة و هذا يعني ان المنظمة الراغبة في اشراك المواهب بنشاط في الحياة التنظيمية يجب ان تكشف طرق للاستفادة من كفاءاتهم و اعداد الهياكل و الاستراتيجيات و المناخ لتشجيع موظفيها في مناصب محورية للمساهمة في الابداع و النجاح التنظيمي .

¹ - عناني مسعودة ، مرجع سابق، ص 21.

² شنافي نوال ، إدارة المواهب : اساس تميز المنظمات في ظل إقتصاد المعرفة ، محلية الحدث للدراسات المالية و الاقتصادية، العدد5 ، سنة 2020،

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر، 2020، ص 14 .²

³ - غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين، استخدام ادارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات ، بحث ميداني في وحدات الاداء الجامعي ، مجلة كلية التراث الجامعة ، العدد 13، كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة بغداد ، ص 91

⁴ - رؤى احمد ابراهيم حمادي ، دور استراتيجيات ادارة الموهبة في تحقيق التوافق الوظيفي ، دراسة تطبيقية في شركة توزيع المنتجات النفطية ، فرع صلاح الدين، مجلة الريادة للمال و الاعمال ، المجلد الثاني ، العدد 1، كانون الثاني 2021، كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة تكريت ، العراق ، سنة 2021 ، ص 107.

كما عبر عنها (Bibi ,2019) بأنها مجموعة من الممارسات التنظيمية المصممة لاستقطاب المواهب و تطويرها و نشرها و الاحتفاظ بها ، بالإضافة الى إدارة الحياة الوظيفية لتحقيق الاحتياجات المستقبلية التي تهدف الى الحصول على الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة، فإدارة المواهب تعتبر الداعمة الاساسية لادارة الموارد البشرية لتحقيق الاهداف التنظيمية من خلال موظفين موهوبين¹.

و عرفها (Chen & Kang/2013) بأنها عملية متكاملة تهدف الى اختيار استقطاب و مكافاة ، و الاحتفاظ بأفضل المواهب من خلال تعديل او تحسين العمليات و التقنيات، التي تمكن الافراد العاملين من التكيف مع الاهداف الاستراتيجية و قيم العمل للمنظمة و بالتالي سوف يتم تحسين كل من القدرات الشخصية و التنظيمية من خلال نظام إدارة المواهب المتكامل².

و اعتبر صالي (2020) إدارة المواهب كفكر منبثق عن إدارة الموارد البشرية ، و منهج شامل يهدف الى الاستثمار الامثل لرأس المال البشري للمنظمة ، و هذا بدوره يمكن المنظمة من تحقيق نتائجها المرجوة قصيرة و طويلة الامد من خلال بناء ثقافة اندماج و قدرة و كفاءة عبر تكامل عمليات الاستقطاب و التطوير و الاحتفاظ بالموهوبين و توجيههم و الاستفادة منهم بما يتماشى مع اهداف المنظمة³ و بناء على التعريفات السابقة أعدت الباحثتان مفهوما حول ادارة المواهب حسب التعريفات السابقة على النحو التالي :

" إدارة المواهب هي عملية استراتيجية متكاملة تهدف الى جذب و تحديد و تطوير و تحفيز الموظفين ذوي الكفاءات العالية ، و ذلك لضمان تحقيق اهداف المنظمة على المدى الطويل ، تشمل هذه العملية مختلف جوانب ادارة الموارد البشرية ، مثل التوظيف و التدريب و التقييم و التطوير و الاحتفاظ بالمواهب."

المطلب الثالث : أهداف و اهمية إدارة المواهب

الفرع الاول : أهداف إدارة المواهب

يعد الاستقطاب المستمر للموارد البشرية الموهوبة الغرض الرئيسي لإدارة المواهب و ذلك عن طريق تحشيد مواهبها و بناء قوة مستمرة تمكنها من الاستعداد لمواجهة التحديات المستقبلية ، و تسعى هذه الادارة الى زيادة انتاجية

¹ - هاني فتحي عبد الاله ، دور ممارسات ادارة المواهب في تنمية الابداع التنظيمي ، دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفى الجامعي بالنوفية، المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و التجارية، المجلد الثالث، العدد الثاني، الجزء الثالث، يوليو 2022، كلية التجارة ، جامعة دمياط، 2022، ص 1009

² - عبد الله احمد ابراهيم الجاسر ، إدارة المواهب المتكاملة ، مدخل لتطوير القيادات الاكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء النماذج العالمية (إدارة البحوث و النشر العلمي المحلية العلمية ، المجلد الثامن و الثلاثون ، العدد الرابع ، جزء ثاني ، ابريل 2022) ، كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم ، جامعة أسيوط، ص 91

³ - عمر درة و اخرون ، واقع ممارسة ادارة المواهب و اثرها على ادارة الاحتواء العالي في المؤسسات التعليمية ، مجلة دراسات في الاقتصاد و ادارة الاعمال ، المجلد 05، العدد 02، ديسمبر 2022 ، ص 215.

- المنظمة بشكل عام لأنها تتطلع الى وقائية البحث عن الفرص للاستفادة من امكانيات الموارد البشرية الموهوبة بشكل افضل ، و بالتالي تعزز من استراتيجيات المنظمة و تحقق النجاح و البقاء في ظل المنافسة¹
- ووضح (Guillory) بان ادارة المواهب لديها غاية و هدف ، تتجلى غايتها في خلق نسبة مئوية معينة من الافراد الذين يتمكنون بإمكانية عالية لتشتغل الوظائف الاعلى مستوى ، إما هدفها فيركز على خلق بيئة ثقافية دائمة تساعد الافراد ذوي المهارات العالية على النمو و التعلم و التطور بشكل مستمر².
- و حددت ثلاثة اهداف تسعى المنظمة الى تحقيقها من خلال اعتماد استراتيجية إدارة الموهوبة و هي :
- 1- استقطاب و اختيار الافراد ذوي الاداء المتفوق للعمل داخل المنظمة .
 - 2- تحديد و تطوير الافراد ذوي المؤهلات العالية و وضعهم في المواقع الرئيسية للمنظمة .
 - 3- إعداد برامج التدريب و التعليم و التعويض اعتمادا على اداء الافراد الفعلي³ .
- و تلعب ادارة المواهب دورا هاما في اي مؤسسة و من اي قطاع حيث نجد مجموعة من الاهداف التالية :
- تلي احتياجاتها و توقعاتها للموظفين المستقبليين و التقدم الوظيفي و القوى العاملة الداخلية ، كما يعتبر ذلك ضروريا لان الموهبة تشمل الكفاءة التي هي الجانب الجوهرية للقدرة على التوظيف الفردي .
 - تساعد عمليات إدارة المواهب في الحفاظ على الموظفين و التركيز على " الملائمة " لتسهيل التحولات و جعل المؤسسة موقفا جذابا للموظفين في المستقبل .
 - التركيز الاستراتيجي لهياكل إدارة المواهب يؤدي الى نتائج اعلى في مقاييس النتائج المالية مثل (الربح ، انتاجية المواهب ، القيمة السوقية) ، و كذا غير المالية من خلال (تقليل وقت الاستبدال ، التميز التشكيلي و تحقيق اهداف العمل ، رضا العملاء على مستوى الشركة ، الرضا الوظيفي ، التحفيز ، الالتزام ...الخ)
 - المؤسسات التي لديها انظمة مواهب الية هي أفضل في تطوير القادة و الموظفين و تخطيط احتياجات المواهب المستقبلية .

¹ - جيمس يوحنا عوديش المرهبي ، سعد فاضل عباس المحمود ، تطوير الموارد البشرية ، مدخل في إدارة المواهب ، دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الادارية في جامعة دهوك التقنية ، مجلة العلوم الانسانية (جامعة زاخو ، مجلد 6 ، العدد 3 ، قسم ادارة اعمال ، كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة دهوك ، العراق ، 2018 ، ص 856 .

² - عناني مسعودة ، مرجع سابق ، ص 19 .

³ - سعيد اسامة نبيل شعيب بغداد ، إدارة المواهب ركيزة أساسية لتحقيق تميز المنظمات الحديثة ، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات و الابحاث ، العدد الاول ، دورية دولية محكمة ، برلين ، المانيا ، ص 130

- تعمل إدارة المواهب على تقديم خدمات للمؤسسة من خلال السماح لها بتوظيف أفضل و أرفع الاشخاص ، ووضع الاشخاص المناسبين في المكان المناسب .
- إنشاء تفاعل عالي و تحسين انتاجية الموظفين و الاحتفاظ بالأداء الافضل و بناء مسارات مهنية و تعزيز الموظفين .
- تطوير و وضع الافراد المناسبين في الوظيفة المناسبة في الوقت المناسب ، و تزويدهم بالبيئة المناسبة لإظهار قدراتهم بأفضل طريقة ممكنة للمؤسسات ¹ .

الفرع الثاني : أهمية إدارة المواهب

إدارة المواهب هي نظام إداري يقوم على تحديد الوظائف لأكثر أهمية و حساسية في المنظمة و تبرز أهمية إدارة المواهب من خلال التركيز على المناصب الوظيفية الحرجة و الاستراتيجية و تحديد الافراد البدلاء للمناصب الحرجة ، العمل على اكتشاف الطاقات الكامنة و تكوين اوعية مواهب في كل مستوى تنظيمي في المنظمة للمحافظة على المواهب التي تمثل المحرك للميزة التنافسية ، زيادة معدل إنتاجية المنظمة ، الاختيار للموارد البشرية و التنمية المكثفة للراس المال البشري و زيادة المهارات المتطورة كل هذا يساهم في تطوير جودة الموارد البشرية اللازمة لتحقيق التميز ² .

و يلخص عارف (2018) أهمية إدارة المواهب البشرية (مختلف المستويات التنظيمية على النحو التالي :

1- الإدارة العليا : تتمثل الأهمية في كونها المورد الرئيسي في صناعة الابداع و التميز للمنظمة ، من خلال

الاهتمام بالمناصب و المراكز القيادية و إعداد صف ثاني من القيادات و استكشاف الطاقات الكامنة لشغل المناصب في حال تغير الظروف.

2- الإدارة الوسطى و التنفيذية : تكمن الأهمية في استخدام طرق حديثة و شيقة في أساليب العمل ،

بالإضافة الى تكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المؤسسة ، كما يتم من خلالها قياس و تحديد مستوى الاستعداد الموهبي و الابداع و الابتكار لمختلف العاملين مما يساعد في إعداد تخطيط سليم للمسارات الوظيفية لهم و زيادة انتاجيتهم .

¹ - Nouman a had, and other , Talent management aq a source of competitive advantage, journal of Asianbusinessstrategy, volune 5 , lasue 9,2015, P 208.

² - شفاقي نوال (مرجع سابق) ، ص 17 .

3- تحقيق المزايا التنافسية و خفض التكاليف¹

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة المواهب

تعد إدارة المواهب من أهم وظائف الموارد البشرية في الوقت الحالي ، حيث تساهم بشكل كبير في تعزيز الابداع و التنافسية بين الشركات ، تهدف إدارة المواهب الى خلق قوة عاملة متميزة و متحمسة لاداء مهام و وظائف محددة ، كما تعد اداة استراتيجية لاستقطاب المواهب الجديدة و المؤهلة و الاحتفاظ بها من خلال تطبيق مبادئ و مستويات و مكونات و استراتيجيات إدارة المواهب ، يمكن للشركات جذب المواهب المميزة و الاحتفاظ بها و تحقيق أهدافها الاستراتيجية .

المطلب الأول : مبادئ و أساليب إدارة المواهب

الفرع الاول : مبادئ إدارة المواهب :

حتى تبدأ في تبني استراتيجية لادارة المواهب ، فيجب عليك تبني مجموعة من المبادئ.

أولا : الانجاز Achievement:

لا يكفي ان تتبنى اي موهبة لكن يجب ان تكون الموهبة مرتبطة بالإنجاز في أمر ما يعود على المؤسسة بعائد واضح ، يطلق خبراء ادارة الاعمال مصطلح " ذكاء الموهبة " على مدى اقتران المواهب بالإنجازات ، و ترتبط صفة الموهوب باي شخص بإنجازه عملا مميزا ، ان رعاية و تبني اي موهبة يجب ان ينتج عنه توظيف لتلك الموهبة و المهارات و القدرات الناتجة عنها في نمو و ازدهار المؤسسة .

ثانيا : الثقافة Culture :

يجب ان تتعامل الشركة مع الموهبة كثقافة تقوم على تبني عدد من المبادئ و الاساليب التي تهيئ الظروف و المناخ المناسب لظهور و نمو الموهبة ، و تعتبر المعرفة و القدرات من اهم العوامل اللازمة لنمو الشركة ، هناك بيئة عمل و ثقافة عمل تقتل الموهبة و الابداع و هناك العكس بالطبع ، ثقافة العمل هي مزيج من الروح السائدة بين الموظفين و التي زرعتها و وطنها فيهم قيادة الشركة ... و هي انعكاس ايضا للوائح الشركة و مدى تبنيها لراحة الموظفين او تطبيقها عليهم و هي ايضا انعكاس لشكل مكان العمل و مدى ملائمتة للعمل و حب الموظفين له.

ثالثا : الاختيار و التعيين Selection&Recruiting :

- سارة بنت عبد السلمي و اريج بنت عبد الرحمن الشماسي، دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز التميز القيادي: دراسة ميدانية على الموظفين الاداريين بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة ، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة ، المجلد 7 ، العدد 14 ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة ،¹السعودية ، 2022 ، ص 2673 ، 2674

إدارة المواهب معينة باختيار مجموعة من الموظفين الموهوبين لرعاية موهبتهم و تاهيلهم للقيادة المستقبلية ، ثقافة العمل وفرت البيئة المناسبة لظهور المواهب بين الموظفين ، لكن يأتي بعد ذلك انتقاء الموظفين الموهوبين لرعايتهم ، تحتاج عمليات الاختبار الى خبراء متخصصين ، تمكنهم خبراتهم و مهاراتهم من الاختيار السليم للكوادر الفعالة القادرة على مواجهة التحديات و إنجاز المهمات .

رابعاً : التدريب :

فالشخص الموهوب في حاجة دائمة لاستراتيجية منظمة لقائمة المهام التي يتحتم عليه القيام بها ، لكن الموهبة لا يمكن الاسترشاد بها وحدها للقيام بذلك ، فهذه وظيفة الموارد البشرية ...أن تعمل على تدريب الموظفين الموهوبين ، صقل الموهبة بالخبرة و الممارسة في ضوء التخطيط و التقييم.

خامساً : مسؤولية التقييم Appraisal Responsibility:

يجب ان تتوافر لدى المسؤولين عن إدارة المواهب المسؤولية في تقييمهم استنادا على معايير موضوعية تمنح الموهوبين المزيد من الطاقة ، و تمكنهم من استعادة نشاطهم ، فالتقييم غير الموضوعي و التحيز في الحكم يقضيا على الموهبة ، ولا يساعد على الإنجاز و الابداع .¹

و نضيف أيضا هذه المبادئ التي شملتهم هذه الدراسة و هي كالتالي :

- **الفردية** : تعتمد المؤسسات على الأداء الفردي الذي يكون واضحا و سهل التحديد في نتيجة الجماعة ، حتى التقييم يكون حسب الأداء الفردي لكن بطريق لا تناقض العمل الجماعي .
- **الإتصال** : يحتاج الموهوبين الى قيادات ذات خبرة و مهارات عالية في الاتصال و توصيل الرسائل و المعاني و المفاهيم ، و التغذية العكسية من الموهوبين ، و التعامل مع ظروف الاتصال بكل مرونة .
- **الذكاء و المرونة** : على القائد التمتع بالمرونة ليتمكن من التعامل مع الموهوبين و تنشيط مواهبهم ، فمختلف المواقف و الظروف التي تتسم بسرعة التغيير .
- **إدارة الصراع** : غالبا ما يكون الموهوبين سببا في الصراعات التي تحدث في المؤسسة ، فهم الأكثر عرضة في الوقوع فيها ، و الصراع يحتاج الى حكمة الإدارة في التعامل معه .
- **التخطيط** : تحتاج الإدارة و التخطيط الى التنظيم ، و خارطة المواهب هي احد طرق حل المشكلات ، و التي تتضمن تعريف برسالة المؤسسة في ضوء الإمكانيات الحالية و المستقبلية² .

¹- عليوية عبد الفاتح منقل ، مرجع سابق ، ص 23 ، 24

²- وهيبه مقدود ، إدارة المواهب ، الاستثمار الأمثل لمنظمات القرن الحادي و العشرين ، مجلة علمية محكمة (2015) ، ص 9 ، 10

الفرع الثاني : أساليب إدارة المواهب

يجب ان تستحوذ إدارة المواهب على ما يقل عن 40% من وقت و جهد الإدارة العليا ، فهم أكثر أهمية من الوقت الذي تستهلكه الإدارة العليا في موضوعات أقل أهمية .

ومن أهم الأساليب التي يجب ان تتبعها الإدارة العليا هي :

- **وضع موهبة في تصميم الهياكل التنظيمية :** تهتم المنظمات التي تسعى للتفوق و التميز منذ تأسيسها الى تضمين الوصف الوظيفي ، و اشتراطات شغال الوظيفة ضرورة توفر حد أدنى من الموهبة و وجود مؤشرات تنبأ بإمكانية نضج الموهبة في المستقبل ، و يتطلب ذلك الامر وجود خبراء في مرحلة الاستقطاب و إجراء المقابلات لاختيار الموهوبين.
- **المقارنة المرجعية :** و هو أسلوب الهدف منه جمع البيانات و المعلومات من المنظمات المنافسة للتعرف على استراتيجيتها في إدارة و قياس جدوى المواهب ، و ليس هناك ما يمنع من محاكاة المنظمات التي نجحت في المنافسة عن طريق المواهب و نقل بعض خبراتها و الاستفادة منها او التفكير في الحصول على المواهب من خلال تطبيق فكرة الاشبال في كرة القدم ، او اكتشاف الموهبة عند بعض العاملين الحاليين ، او شراء المواهب من خارج المنظمة من المنظمات المنافسة .
- **تخصيص وظيفة الموارد البشرية لاكتشاف المواهب :** يجب ألا تتوقف الموارد البشرية في المنظمة بالتعاون مع المديرين في الإدارات و القاعات المختلفة عن البحث عن المواهب في جميع مستويات المنظمة ، و السعي من اجل رعايتها و الاحتفاظ بها ، و مع وضع معايير لقياس مواهب الموظفين ، و اتخاذها ذاتيا لاكتشاف المواهب ، و في نفس الوقت لتقييم الأداء و المكافآت و الترقيات .
- **تدخل الإدارة العليا :** يجب ان تتدخل الإدارة العليا بشكل مباشر في تعيين و تشغيل و مكافاة و نقل و ترقية و تحريك الموهوبين .
- **إكتشاف الفجوة في المواهب في الوقت المناسب :** يجب ان تكون هناك خطة استراتيجية في المنظمة تعمل على ربط استراتيجية الشركة بنوع و طبيعة المواهب الوظيفية المتوفرة بالمنظمة ، و تقدير فجوة المواهب بين ما تمتلكه المنظمة من مواهب و ما تتطلبه الخطة الاستراتيجية منها ، و ثم العمل على سد الفجوة من خلال التقنيات الجديدة او شراء المواهب من المنافسين.

- **تهيئة بيئة العمل :** و جعلها اكثر ملائمة لبروز المواهب ، و تشجيع الابتكارات و الأداء غير التقليدي ، و مراعاة ربط الأفكار و الاعمال بأصحابها الحقيقيين ، و عدم نسبها الى رؤسائهم المباشرين¹ .

المطلب الثاني : مستويات و مكونات إدارة المواهب :

الفرع الأول : مستويات إدارة المواهب :

في احد التصريحات الإدارية لاحد اكثر قادة الاعمال شهرة و هو (Jack wilish) الرئيس التنفيذي المتقاعد لمؤسسة جنرال الكترونيك GI ، قال : " إن الخطا الاستراتيجي الذي يقع فيه المديرون هو انهم يحاولون تنفيذ استراتيجيات الجيل الثالث بواسطة الجيل الثاني ، و بعقلية الجيل الأول "، و تتمثل هذه الأجيال في² :

1- الجيل الأول :

يقتصر الهدف الاستراتيجي الأساسي لهذا الجيل على غدارة عملية إصدار المنتجات و الخدمات و سلاحهم الوحيد كان راس المال ، و كلمة السر او مفتاح تفوقهم كان قنوات التوزيع ، اما عن مهام هذا الجيل فيكتفي الجيل الأول من المديرين و بتعيين الموظفين ، و يقتصر على مهام إدارة الافراد لا إدارة الموارد البشرية كما ورد سابقا .

2- الجيل الثاني :

كانت غايتهم الاستراتيجية هي القدرة على التنافس ، اما عن الوسائل و الأدوات التي استخدموها فهي الكفاءات المحورية Covecompetences و كلمة السر او مفتاح التميز هو التسويق ، و كانت مهام هذا الجيل تركز على تنمية الكفاءات المحورية ، فتقوم بمهام الجيل السابق ، و تضيف اليها مهمتين هما ، اختيار الموظفين ثم تدريبهم ، غرض التدريب هو الموازة بين الكفاءات المحورية و راس المال البشري المتاح.

3_الجيل الثالث :

الغاية الاستراتيجية لديهم هي بناء مؤسسة قادرة على التعلم LeavningOrganization ، اما سلاحهم الأساسي فهي الموارد البشرية و كلمة السر هي مواهب الموظفين ، و تقوم مهام الجيل الثالث على بناء راس المال البشري للمؤسسة من خلال مهام الجيلين السابقين مع اضافتين هما ، إعادة تصميم الثقافة التنظيمية للشركة او المنظمة و البحث عن المواهب³ .

¹- محمود عبد الفتاح رضوان ، مرجع سابق ، ص 32 34

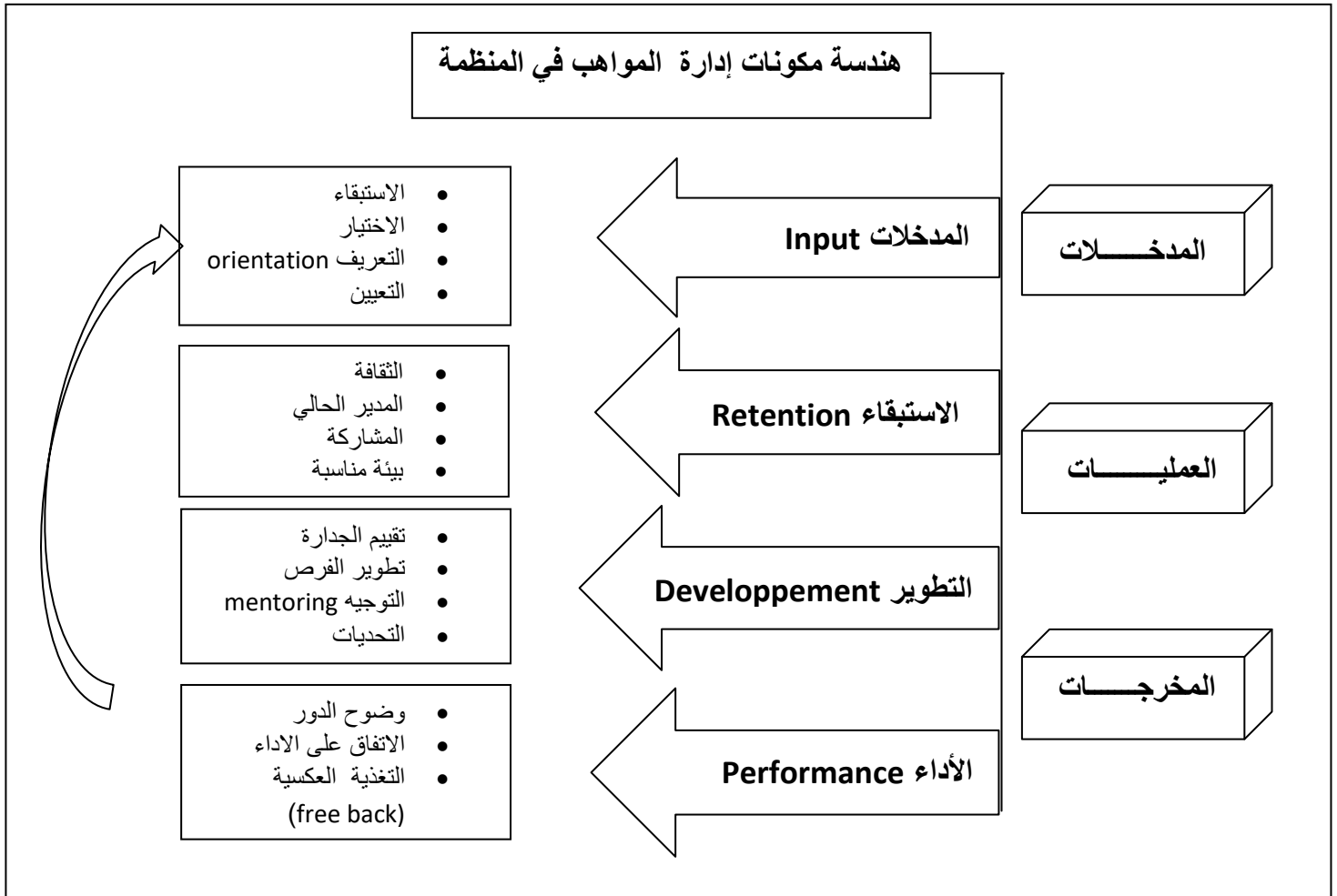
²- حفيظ خولة ، مرجع سابق، ص 18

- عناني مسعودة ، مرجع سابق ، ص 25³

الفرع الثاني : مكونات إدارة المواهب

من الخطأ ان تقتصر المنظمة دورها في إدارة المواهب على مجموعة من التوصيات او القرارات ، حيث اثبتت الممارسة صعوبة تحويل الاماني او الرغبات او الرغبات الى حقيقة تكفل الإدارة الفعالة للمواهب ، و تمر عملية إدارة المواهب في المنظمة بثلاثة مكونات توضح من خلال الجدول الاتي :

الشكل (1-1) هندسة مكونات إدارة المواهب في المنظمة



المصدر : محمود عبد الفتاح ، إدارة المواهب في المنظمة ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، سنة

2013 ، ص 19.

أولاً : المدخلات :

- السعي الدائم من اجل استقطاب الموهبة .
- وضع المعايير المناسبة عند الاختيار لضمان اكتشاف المواهب الحالية و المحتملة عند الافراد .
- تعريف العاملين الجدد بالمنظمة من حيث تاريخها و تطورها و قيادتها و أهدافها و رؤيتها .
- إختيار و تعيين الافراد الذين تتوفر فيهم بعض المؤشرات التي تدل على الموهبة

ثانياً : العمليات¹ :

أ- الحفاظ على الموهبة و استبقاؤها :

- نشر ثقافة أهمية الموهبة في تحقيق التميز و القدرة على المنافسة في المنظمة .
- ضمان دعم و تأييد المدير الحالي لإدارة المواهب في المراحل المختلفة للعمل في المنظمة .
- ضمان مشاركة الافراد الموهوبين في عمليات التحديث و التطوير و إدارة المشكلات و الازمات التي يمكن ان تؤثر على أداء المنظمة
- توفر الإدارة بصفة عامة و إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة البيئة المناسبة للموهوبين ، للعمل و تقديم ابتكاراتهم و ابداعاتهم دون وضع قود تقليدية تجعلهم أكثر حذرا و أكثر خوفا من الخطأ و الفشل، فالوصول الى المبتكرات و المستحدثات لا يأتي من اول مرة و لكنه يتطلب التجربة و الخطأ أكثر من مرة .

ب- التطوير :

تقييم الجدارة ... الجدارة هي خواص ضمنية للأشخاص تشير إلى طرق للتصرف أو التفكير و تتميز بثباتها لفترة زمنية معقولة ، و قد تم تقسيم الجدارات الى خمسة أنواع بعضها أكثر ظهورا من الاخر :

- 1- الدوافع ... هي الأشياء التي يفكر الفرد او يرغب فيها باستمرار ، و تقوم باختيار السلوك و توجيهه نحو أفعال و اهداف معينة بعيدا عن الأخرى .
- 2- الصفات ، الخصائص المادية و لاستجابة للظروف او المعلومات التي تتطلبها طبيعة الوظيفة .
- 3- المفهوم الذاتي ما يحمله الفرد من قيم و اتجاهات ذاتية ، مثل الثقة بالنفس أي اعتقاد الشخص ان بإمكانه ان يكون فعالا في أي ظروف.
- 4- المعرفة ... المعلومات التي لدى الشخص ذات صلة بمجال عمله.
- 5- المهارة ... القدرة على أداء مهمة ذهنية او مادية .

¹- محمود عبد الفتاح ، مرجع سابق ، ص 14

و جدارات المعرفة و المهارة عادة ما تكون الجزء الظاهر و السطحي من الصفات و الدوافع أكثر خفاء و "عمقا" و تركزا في الشخصية .

- التطوير ... الموهبة عنصر فعال في إدارة المنظمة و تتطلب التطوير الدائم لأصحاب المواهب انفسهم ، و خلق الفرص المتطورة و المستحدثة التي تساعد على تنمية و تطوير مواهبهم .
- التوجيه ... يستلزم التوجيه الدائم للموهبة ان يكون القائمين بهذا التوجيه من العناصر الموهوبة او على الأقل التي يكون لديها قناعة كافية بأهمية الموهبة بالنسبة للمنظمة، و تحتاج الموهبة للتوجيه الدائم اثناء مراحل نموه لتشجيع هذا النمو ، و في نفس الوقت في جميع مراحل العمل و بصفة خاصة عند التعامل مع المستحدثات و المستجدات في المنظمة .
- التحديات ... تواجه المواهب في المجتمعات التقليدية بصفة خاصة مشكلات و عقبات كثيرة تمثل نوعا ما من التحديات التي يجب تدريبها على مواجهتها و عدم الاستسلام و الياس من الوهلة الأولى ، و تلعب الموارد البشرية دورا رئيسيا و هاما في ذلك المجال

ثالثا : المخرجات ¹ :

- وضوح الدور ... يتصف الموهوبين بالحماس و ربما أحيانا الاندفاع في العمل و لكي تضمن المنظمة الاستثمار الأمثل للمواهب المتوفرة لديها يجب ان تكون المسؤوليات و المهام الخاصة بوظائفهم واضحة ، و حتى يكون عملهم في اتجاه الأهداف التي تعمل المنظمة من اجل الوصول اليها.
- الاتفاق على معايير الجودة في الأداء ... يحتاج الموهوبين بصفة خاصة الى تحديد دقيق لنظام عملهم حتى يكون تركيز موهبتهم في اتجاه تحقيق التميز للمنظمة في أداءه، و يمكن الاتفاق معهم على تطبيق معايير الجودة في الآراء التي تلخص في الكمية و الجودة و الوقت و العمليات المستخدمة في الإنتاج .
- التغذية العكسية (Free BACK) تحتاج عملية إدارة المواهب تبادل التعرف على التغذية العكسية او رد فعل الموهوب او الإدارة بشكل مباشر او متقارب على الأقل، حتى تضمن الإدارة ان الموهوب يسير في الطريق الصحيح للأداء ، و في نفس الوقت تضمن انه ليس هناك ما يعكر صفو علاقتها بالموهوب .

¹- عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى و العليا (دراسة حالة الجامعة الإسلامية غزة) كلية التجارة و الاعمال ، جامعة غزة ، سنة 2013، ص 41

ان التغذية العكسية تربط بين المخرجات و العمليات و المدخلات، و لكي تظل إدارة المواهب حيوية فعالة ، لابد لها من تقديم مخرجات مرغوب فيها داخل البيئة المعنية ، كي تضمن الحصول على المدخلات المطلوبة و يتم تحقيق ذلك عندما تمتلك نظاما سليما للتغذية العكسية ، يساهم في تعديل و تصويب المدخلات او العمليات او كليهما معا.

- الاعتراف و المكافآت يمثل التقدير المادي و المعنوي احد العناصر الهامة في إدارة المواهب . و هي من العوامل الهامة التي تضمن تطور المواهب و الحفاظ عليها ، ان مكونات إدارة المواهب في العمليات الصناعية او فيما يتعلق بالآلات ، فانه يمكن السيطرة على العناصر الثلاثة (المدخلات ، العمليات ، المخرجات) ، من خلال قدرة تشغيل محددة تقوم بإنتاج مخرجات محسوبة مسبقا ، و لكن يصعب ذلك في حالة تطبيقه على الموارد البشرية¹

المطلب الثالث : استراتيجيات إدارة المواهب

تعتبر إدارة المواهب من المفاهيم الحديثة التي تتبناها المنظمات في الوقت الحالي بهدف الوصول الى التميز والابداع.

و قد عرف (الشيخلي و العبيدي 2016، ص 40) استراتيجيات إدارة المواهب انها " خطط استباقية لضمان توفير المواهب التي تحتاجها المنظمة في اطار رؤية مستقبلية تحدد بالكامل و بما يضمن جذب و اختيار الافراد العاملين الموهوبين و تنميتهم و تطوير قدراتهم وفقا لاحتياجات العمل مع تحفيزهم للاحتفاظ بهم " . و قد تعددت الدراسات التي تناولت ابعاد إدارة المواهب البشرية الا ان التركيز تم على ثلاث عمليات للدراسة وهي (استقطاب المواهب ، تطوير المواهب و الاحتفاظ بالمواهب).

1- استقطاب المواهب :

تشمل مختلف الممارسات التي يتم من خلالها تحديد الافراد الموهوبين ومواقعهم و اختيارهم وفق مقاييس الانتقاء و الاختيار سواء من داخل المنظمة او من خارجها بالاعتماد على كل الاستراتيجيات العصرية المتاحة و الاستراتيجيات التقليدية كالاعلان على الجرائد او الراديو او التلفزيون لن يفي باحتياجات المنظمة من حيث نوعية الموارد البشرية ، لذلك أصبحت المنظمات العالمية تبحث عن مواهبها من خلال منظمات متخصصة في البحث عن الموارد البشرية ، اللجوء الى الانترنت لاستقطاب المواهب ، اذ ان الاستقطاب عبر الانترنت يمكن المنظمة من تقليص الوقت و الكلفة ، الاتصال بالجامعات و المعاهد

¹ - عناني مسعودة ، مرجع سابق ، ص 28

العلمية العليا للحصول على الخريجين المتميزين في التخصصات التي تحتاجها ليتم وضع المهوبة في المكان المناسب و الوقت المناسب¹.

ويرى (Elwooba,Ikej&ufoma, 2015) ان هناك ثلاثة مراحل في عملية الجذب و الاستقطاب أولها : تبذل المنظمات جهدا في توليد مرشحين قابلين للتوظيف ، و يقرر مقدم الطلب قرارات التقدم بطلب للحصول على الوظيفة .

ثانيها : الحفاظ على وضع المتقدمين المحتملين اذا كان الاعتبار الهام الان هو ادراك العدالة ، و عدم التقييد بوقت اثناء عملية الاختيار .

و ثالثها : إغلاق العرض بعد عرض الوظيفة على مقدم الطلب ، و القرار القبول يعتمد على توقيت².

إن عملية استقطاب المواهب تتطلب الكشف عن هؤلاء المهوبين ، و قد تعددت طرق الكشف عن المهوبين بالاعتماد على عدة عوامل ننجز منها ما يلي :

أ- الذكاء :

كان Terman الأكثر اعترازا بهذا العامل و مقاييسه ، فقام باستخدام مقياس ستانفورد للذكاء ، و رأى ان المهوب و المتفوق عقليا هو من يحصل على درجات على هذا المقياس بحيث يصنفه افضل 1 % من المجموعة التي ينتمي إليها في ضوء مستوى الذكاء.

ب - التحصيل المدرسي³:

و حسب هذا العامل يشمل التفوق أولئك الذين يتميزون بقدرة عقلية عامة ممتازة ساعدتهم على الوصول في تحصيلهم الاكاديمي الى مستوى مرتفع .

ت- التفكير الابتكاري :

و يعتمد هذا العامل على اظهار المبدعين و المهوبين الذين يتميزون بدرجة عالية من من الطلاقة و المرونة و الاصاله في أفكارهم بحيث يحاول هذا العامل الكشف عن الفرد المتميز و الفريد و غير المألوف ، و تبيان مدى تباين المهوب عن غيره في طريقة تفكيره، و يتطلب هذا العامل الاهتمام بدراسة التكوين العقلي للفرد، و التعرف على تلك القدرات التي تسهم في عملية الابتكار.

ث- المهوبة الخاصة :

¹- شنافي نوال ، مرجع سابق ، ص 19

²- اكتمال إسماعيل عودة على ، إدارة المواهب و دورها في تحقيق الابداع في المؤسسات الاهلية (في محافظتي القدس و بيت لحم) ، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، إدارة اعمال ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة القدس ، فلسطين 2021، ص 15

³- عزيزة عبد الرحمان عبد الله صيام ، مرجع سابق ، ص 19

اتسع مفهوم التفوق العقلي بحيث لم يعد يقتصر على مجرد التحصيل في المجال الأكاديمي فقط بل نجده في مجالات خاصة تعبر عن مواهب معينة لدى الأفراد اهلتهم كي يصلوا الى مستويات أداء مرتفعة في هذه المجالات مثل مجالات الفنون و العلاقات العامة و المجالات الاجتماعية .

ج - الأداء او المنتج :

في هذا العامل يتوقع من الموهوبين ان يعطوا الأداء و الإنتاج المتفوق في مجال متخصص و خاصة في مستوى من هم في مثل عمرهم ¹ .

2- تطوير المواهب :

ان عملية تطوير الموهبة تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية وفق الية معينة تعمل على تحسين الأداء الحالي و الاستراتيجي من خلال نقل المعرفة و تعزيزها و تحديد التوجهات للأفراد و رفع المهارات، فتطوير الموهبة هو عبارة عن اليات من الخبرة و التعلم ، فيكمن تجسيده بالية تحسن الأداء الحالي و المستقبلي للأفراد الموهوبين و تدريبهم وفق أساليب حديثة لرفع مستوى المهارات و تعزيز التوجهات من خلال نقل المعرفة ² .

كذلك تعتبر عملية نقل المعرفة من الموظفين القداماء الى الموظفين الحاليين و الجدد من احد عمليات التطوير ، بالإضافة الى استخدام بعض المؤسسات مجموعة من الخبرات و الممارسات التنموية ، مثل اسناد المهمات الدولية على المدى القصير او الطويل و المشاركة في فرق عالمية و التدريب متعدد الثقافات ³ .

و حسب كارفي و جرافان ، فان عملية تطوير المواهب تشمل اربع مجالات و هي :

- تحديد الهوية (لمن التطوير) .
 - التصميم (ما القدرات التي يجب تطويرها؟ و ما المدة اللازمة لذلك؟).
 - التقييم (ما هي الأدوات المستخدمة في قياس فاعلية التطوير؟).
 - الدعم التنظيمي (ما مقدار الدعم الذي يمكن ان نقدمه للإدارة العليا؟).
- و تشير الدراسات الى ان المنظمات ذات السمعة الجيدة تمتلك عمليات و برامج متطورة لتنمية مواهبها ⁴ .

3- الاحتفاظ بالمواهب :

¹ - خان أحلام ، مريم حيمر ، مرجع سابق، ص 97

² - حنين خلدون عطا ، تأثير إدارة الموهبة في تحقيق الريادة الاستراتيجية ، دراسة تطبيقية على منتسبي مديرية تربية الرصافة ، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، ماجستير إدارة اعمال ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة المستنصرين ، العدد133، سنة 2022 ، ص 94

³ - Caligiuri, P and Taviquel , 2009. Talent management in the Eva of the agingwork force : the criticalrole of knowledgetransfer publics personnel management , 37(4) P, 403.

⁴ - Kuchevov,P and zavaloua, E2012 , HRD practices and talent management in the compaineswith the employer Bvand.European journal of training and developpement , 36 (1) :86

تحتفظ المنظمة بالأفراد الموهوبين من خلال مجموعة من الاستراتيجيات المتنوعة التي تزيد من الاستثمار في الافراد و بشكل مستمر كاستخدام الحوافز المالية كانت او معنوية و السماح بالتدرج الوظيفي و هذا بالتأكيد سيزيد من شعور الفرد بالانتماء للمنظمة ، إضافة الى استخدام تكنولوجيا المعلومات و الأنظمة المتعددة لتبادل الخبرات في حين تتجه بعض الاستراتيجيات للأسلوب القصري من خلال تنظيم عقود للعمل و فرض عقوبات على من يترك العمل¹ ، و وضع برامج للتعويض المناسب و خاصة للعماله التي تتمتع بقدرات متميزة ، و محاولة التخلص من المعوقات التي تؤدي الى ارتفاع معدلات دورات العماله² . و عرفها (Cheese) , et al , 2008 بانها مختلف السياسات و الممارسات التي تسمح للموظفين الموهوبين بالتمسك بالمنظمة لفترة أطول من الزمن ، كما ان قدرة المنظمة على التأثير في قرار بقاء الافراد داخل المنظمة او مغادرتهم للمنظمة له بالغ الأثر المباشر في معدل دوران العمل و مستوى الإنتاجية و بالتالي فانه يمكننا القول ببناء على ما ورد ان زيادة معدل دوران العمل و الموظفين يمكن ان يعرض المنظمة لخطر كبير خاصة اذا تعلق الامر بالمواهب التي تملكها المنظمة ، لذلك تحتاج المنظمة لمعرفة و فهم ان المواهب هم ذو قيمة استثنائية لها ، و انهم محل تقدير و عناية فائقة في محاولة منها للإبقاء عليهم ضمن كوادرها القيمة و التي تعتبر احد أصول المنظمة³

و تستطيع الشركات الاحتفاظ بالموهوبين من خلال الأنشطة التالية :

- 1- تعيين و تطوير الافراد و الذين يشتركون بالقيم و الاتجاهات و الاعتقادات ذاتها .
- 2- تطوير الافراد الذين لديهم التزام حقيقي و إحساس بالانتماء للشركة التي يعملون فيها .
- 3- ضمان إحساس الافراد الموهوبين بالإنجاز في مجال وظائفهم.
- 4- تطوير العلاقات عن طريق التعليم و التدريب و تشجيع التعاون بين اقسام العمل كافة⁴ .

¹- حنين خلدون عطا ، مرجع سابق ، ص 94

² - Oladopo, victor (2014) the impact of talent management on retention ,strayeruniversity-journal of Busnesstudies, quarterly, vol,5, issue2152-1034, 40.3, p29.

³- محمد سمير النجار ، اثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية ، الدور المعدل للثقة التنظيمية ، دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال ، تخصص إدارة اعمال ، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، عمان ، 2018 ، ص 18

⁴- زايد على عبد الخالق المنزوع ، دور إدارة المواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي ، دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية ، مجلة دراسات محاسبية و مالية ، المجلد 16، العدد 54 ، سنة 2021، كلية العلوم الإدارية ، جامعة البضاء ، اليمن ، 2021 ، ص 202.

المبحث الثالث : العوامل المؤثرة في نجاح إدارة المواهب و فوائد تطبيقها و تحدياتها .

ادت المقتضيات الحديثة الى تحولات جذرية في أنماط الحياة و السلوكيات ، و إحداث تغييرات عميقة في تنظيم العمل و في ظروف ادائه و طرقه، لان المواهب هي المحرك للنمو و عامل اساسي لخلق القيمة و تحقيق التفوق التنافسي و لفعاليتها و نجاحها يتطلب على المؤسسات الاستثمار فيهم و تنميتهم ، كونه لا يتوقف نجاح الاعمال او فشلها الا على اداء هذا العنصر و قد تأثرت المجتمعات اليوم بمتغيرات إقتصادية و اجتماعية و تنظيمية ناتجة عن تحديات العولمة ، كافتتاح الاسواق و تطور الاعمال ، لذا يجب على المنظمات التركيز على العوامل المؤثرة في نجاح او فشل إدارة المواهب و تحدياتها لضمان تحقيق أهدافها

المطلب الاول : متطلبات نجاح إدارة المواهب :

إن نجاح ادارة الموهبة يتطلب وجود مجموعة من العوامل الخاصة التي يمكن ان تسهم في نجاح ادارة الموهبة ، و يمكن ايجازها كالآتي :

- 1- خلق وعي حول الفوائد المتحققة من الحصول على افراد موهوبين لدى القيادة العليا للمنظمة ، لان ادارة الموهبة لا يمكن تنفيذها بفاعلية و تكامل من دون دعم قيادات المنظمة ، و اشتراك ادارة الموهبة في استراتيجية المنظمة و قيمتها الاساسية ، و استخدام مراجعات الموهبة بشكل مستمر و اساسي .
- 2- بناء القدرات الجوهرية للمنظمة بالاعتماد على المواهب ، و ذلك بإدخال هذا المفهوم الى المركز او قلب المنظمة ، و هنا يمكن استخدام نموذج تطوير القدرات و الذي يتضمن تحويل العمل لزيادة الخبرات و اكتساب المهارات ، و تخصيص مشاريع او مهام لقوة عمل ذات وظائف متقاطعة¹ .
- 3- وضوح قواعد و سياسات عمل المنظمة و لاسيما في المسارات الوظيفية .
- 4- خلق مسار وظيفي واضح للمواهب الحالية الجديدة باستخدام مسار الاداري و مسار الخبرة للاستجابة للمتطلبات المختلفة للموهوبين و تحفيزهم و استبقائهم .
- 5- تزويد ثقافة تنظيمية تحفز على الالتزام و الولاء للعاملين الموهوبين الجدد .
- 6- تضمين ادارة المواهب في استراتيجية المنظمة و قيمها الاساسية² .

¹ - علاء الدين خليل السيد ، فراس مصطفى الجدي، استراتيجيات ادارة الموهبة و دورها في بناء ميزة تنافسية لدى الجامعات الفلسطينية ، مجلة الجامعة العربية الامريكية للبحوث ، مجلد 7 ، العدد 2 ، 2021 ، كلية العودة الجامعية ، جامعة الاقصى ، فلسطين ، 2021، ص 232، 233

² - سارة بن موهوب ، مرجع سابق ، ص 28

و يشير ايضا (Silzer) معتمدا على خبرته في هذا المجال ووجهات نظر الاخرين ، ان هنالك اربعة خصائص مهمة تدعم بقوة جهود ادارة الموهبة هي :

ا- التوجه من خلال استراتيجية الاعمال .

ب- التكامل مع العمليات الاخرى

ث- ان تدار كممارسة عمل جوهرية.

ج- ان تكون راسخة كفكر موهبة¹ .

المطلب الثاني : فوائد تطبيق برامج ادارة المواهب :

حيث ذكر (Roy) اهم مزاياها :

- انسجام عمل الموظف مع الاهداف التنظيمية .
- الدعم الفعال لتخطيط قوى العمل
- زيادة انتاجية الموظفين
- دعم جهود مشاركة العاملين
- التركيز على تحقيق التميز في الخدمة العامة .
- دعم استمرارية الاعمال.
- تطوير المسار المهني و برامج ادارة العاملين.

من خلال استثمار تلك الفوائد ستزداد انتاجية المرؤوسين ، و ستتحقق الموائمة بين الاهداف التنظيمية و ادوار المرؤوسين ، و ستتضح جهود فرق العمل من خلال التركيز في تحقيق التميز في الخدمة المقدمة ، و بالتالي تضمن العمل المستمر ، و تطوير برامج ادارة المرؤوسين² .

و تبقى ادارة الموهبة يحقق مجموعة من الفوائد الملموسة على ارض الواقع تتلخص بما يلي :

- **تحقيق مضاعف للموهبة :** و يقصد به توليد المنظمة لنتائج عظيمة من قوة عملها الحالية و يشكل هذا الموضوع حجر الاساس في الاعمال ذات الاداء العالي و تطبيقاته الاساسية ، يمكن ابرازها بالاتي :

¹ سعد على حمود العنزي ، عماد على الدليمي ، دور ادارة الموهبة القيادية في عملية التغيير التنظيمي ، دراسة تطبيقية في عدد من الكليات الحكومية و الاهلية في العراق ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الثامن و الاربعون ، سنة 2016 ، كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة بغداد العراقية ، العراق ، 2016 ، ص 88

² خان احلام ، مريم حيمر ، مرجع سابق ، ص 92 ، 93

- دمج و تضمين تطبيقات الافراد و ممارساتهم مع متطلبات الاعمال.
- تطبيق تلك الممارسات في تنفيذ ممتاز.
- جعل السياسات واضحة و منصفة و شاملة .
- خلق بيئة عمل تتشارك بالمعلومات.
- توفير خزينة من المواهب على درجة عالية من الجاهزية في المنظمة : مصنف على اساس القيمة المضافة الفعلية و المتوقعة التي يمكن اضافتها للمنظمة في ثلاث مجموعات هي :
 - حراس ممتازين (Super keepers) ... و هي عاملون لديهم توقعات كبيرة حول المنظمة .
 - حراس (keepers) ... و هم عاملون لديهم توقعات حول المنظمة .
 - موظف مخلص (Solid litizen) ... و هم عاملون يلون توقعات المنظمة .
- تحديد قيمة المنظمة من خلال نظام العوائد الكلي : و هو منهج استراتيجي و وضعته مؤسسة (De loitte) يهتم بادراك الدور المركزي الرئيسي للعوائد (Rewards) في الوصول الى قيمة المنظمة.

المطلب الثالث : تحديات إدارة المواهب :

يتفق الكثير من الباحثين على وجود تحديات تواجه ادارة الموهبة و تعيق عملية تطبيقها داخل المنظمات بشكل فعال ، و يمكن اجمال عدد من هذه التحديات الاتية حسب (Deiser):

- 1- ادارة الموهبة تدرك و بشكل كبير كقضية افراد بدلا من كونها مجرد قضية تنظيمية ، الامر الذي يؤدي الى تحديد ممارساتها ضمن حقل ادارة المواهب البشرية.
 - 2- التركيز على ممارسات ادارة الموهبة كليا على العاملين الحاليين و المستقبلين داخل المنظمة ، و هي بذلك تحمل الموهبة المتوفرة في اسواق العمل .
 - 3- ان ادارة الموهبة لديها تأثير قليل في ادارة العلاقة و السمعة للمنظمة التي تعد احدى العامل الحرجة لنجاح استقطاب الموهبة و الاحتفاظ بها .
 - 4- عدم قناعة المنظمة بدور ادارة الموهبة في خلق الجاذبية للأفراد المبدعين¹.
- و طرح ايضا (Markus) مجموعة من الاساليب التي قد تؤدي الى فشل المنظمة في الاستخدام الفعال لنظام ادارة الموهبة الموجودة لديها :
- تكنولوجيا المعلومات غير المستخدمة بشكل جيد .

¹- سعد علي حمود العنزي ، عماد علي الدليمي ، مرجع سابق ، ص 91 ، 92

- إنجاز معظم عمليات ادارة المواهب بشكل تقليدي .
- ضعف رغبة الافراد بالالتزام تجاه معايير المهبة
- استخدام ادوات تقييم سيئة.
- افتقار معظم نظم ادارة المهبة لنماذج الاداء الصحيحة¹.

و نضيف ايضا بعض التحديات و الصعوبات كما يلي :

- المتغيرات المحلية و الاقليمية و العالمية الراهنة و اثرها على ادارة المواهب .
- العولمة و اثرها على ادارة و تنمية الموارد البشرية و ادارة المواهب .
- المنافسة العالمية بين المنظمات في استقطاب المواهب.
- المنافسة الداخلية و الصراعات التنظيمية بين المهوبين و الافراد العاديين و اثرها على ادارة المواهب.
- معوقات استثمار ابداعات الموظفين في المنظمات.²

ونرى ان هناك اهم المعوقات السبعة التي تعد حائلا امام جهود ادارة المواهب و هي :

- ا- عدم تخصيص المدير التنفيذي الوقت الكافي لإدارة المواهب .
- ب- عدم تشجيع المؤسسات للتعاون للبناء و المشاركة بالموارد.
- ت - عدم الالتزام من قبل المدراء في تطوير قدرات الافراد ووظائفهم.
- ث- عدم رغبة المدراء في التميز بين موظفيهم ، المتميز ، الوسط ، الضعيف.
- ج - الاحتواء الغير مناسب للإدارة العليا في تطوير استراتيجية لإدارة المواهب .
- ح- القيادة العليا لا تلائم بين ادارة المواهب و استراتيجية الاعمال .
- خ- عدم إهتمام المدراء بضعف الفاعلين حتى عندما تكون مزمنة.³

¹ عناني مسعودة ، مرجع سابق ، ص 33

² - وهيبه داسي ، شهرزاد بوزيدي ، مرجع سابق ، ص 127

³ - سعد على حمود العنزي ، عماد على الدليمي ، مرجع سابق ، ص 92

خلاصة:

لاقت إدارة المواهب في العصر الحديث باهتمام لافت ، نتيجة لما بات يصنعه العنصر البشري الموهوب في واقع الممارسة العملية لمختلف الفعاليات و الأنشطة القائمة بمؤسسات الأعمال ، و تحاول المؤسسة أدارتهم بالشكل الفعال .

تتبع المؤسسات العديد من الاستراتيجيات الكفيلة بمساعدتها في المحافظة على المواهب داخلها المتمثلة في (استقطاب المواهب ، تطوير المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب) ، لما توفره من تخفيض في التكاليف و خدمة للعملاء و تجنب المخاطر التي تؤدي إلى مغادرة الأفراد ، و ضمان تدفق المواهب إليها متخذين بذلك مختلف الصعوبات التي تواجهها .

و يعتبر العنصر البشري الموهوب جزء من المورد البشري الذي يخلق القيمة بشكل ملفت من جهة ، كما ينجم عنه كفاءات و قدرات خاصة من شأنها أن تتيح فرص للتميز و الإبداع ، تعد بمثابة مصدر لتحقيق التفوق التنافسي ومصدر أساسي لها و هذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثاني .

الفصل الثاني

"الإطار النظري للتفوق التنافسي"

تمهيد:

في ظل الانفتاح الكبير للأسواق و التطور السريع في مجال التكنولوجيا ، وجدت المؤسسات نفسها في محيط يتسم بالتعقيد و المنافسة الشديدة ، والتي تعتبر التحدي الرئيسي التي تواجهه المؤسسات المعاصرة ، ومع انفتاح الأسواق زاد عدد المؤسسات و تنوعت منتجاتها ، اختلفت رغبات الزبائن ، و تصاعد التنافس ، مما يجعلها تسعى جاهدة لتعزيز قدراتها التنافسية التي تعتمد على نجاحها أو فشلها و تمكنها من مواجهة المنافسة و النجاح و الاستمرار في الأسواق ، و تحقيق أهداف الربحية و النمو و التوسع ...الذي يعتمد على قدرة المنظمة على تقديم منتجاتها في الأسواق بجودة عالية و أسعار تنافسية ، و أيضا امتلاك عوامل التفوق التنافسي و الذي يجعلها في مأمن عن تهديدات المنافسة بشكل عام .

حيث تناولنا في هذا الفصل ثلاث مباحث كالاتي :

- **المبحث الأول :** مدخل إلى التفوق التنافسي
- **المبحث الثاني :** أساسيات حول التفوق التنافسي
- **المبحث الثالث:** العلاقة بين إدارة المواهب و التفوق التنافسي.

المبحث الأول : مدخل إلى التفوق التنافسي

يسود عالم الأعمال اليوم جو من التنافس الشديد ، حيث تسعى الشركات جاهدة للحصول على ميزة تنافسية تسمح لها بالبقاء في السوق و تحقيق النجاح و باستخدام وسائل عديدة و متطورة بالاعتماد على موارد متنوعة و متعددة كل هذا يهدف التي تحقيق الغاية التي وصفت لأجلها .

المطلب الأول : مفهوم التنافسية ، مؤشراها ، قوى التنافس

الفرع الأول : مفهوم التنافسية :

اختلف الباحثون والكتاب حول تعريف التنافسية باختلاف وجهات النظر و ذكر من التعاريف ما يلي :

- يرجع أصل التنافسية لغة إلى الكلمة اللاتينية *Competer* ، و التي تعني المشاركة في المزاومة التجارية للأسواق ، و قد أصبحت شائعة الاستخدام ، لوصف القوة الاقتصادية للمؤسسة فيما يتعلق بمنافسيها في إقتصاد السوق العالمي حيث يمكن أن تتحرك السلع و الخدمات و الافراد و المهارات بحرية عبر الحدود الجغرافية¹ .

- و تعني أيضا القدرة على الصمود امام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من الربحية و نمو استقرار و ابتكار و تجديد² .

- كما عرف آخرون بأنها الجهود و الإجراءات و الابتكارات و الضغوط و كافة الفعاليات الإدارية و التسويقية والإنتاجية و التطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر و رقعة أكثر إتساعا في الأسواق التي تهتم بها³ .

- و عرف مايكل بورتر التنافسية بـ : العنصر الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية دائمة مقارنة بمنافسيها.

- و يرى امانويلا وكامبا أن التنافسية سواء على مستوى الدولة أو القطاع أو المؤسسة تعني القدرة على مواجهة المنافسة ضمن الشروط الملائمة لها و هذه القدرة يمكن أن تتجسد من خلال وضع استراتيجية فعالة لتوجيه النشاطات و الاعمال بغرض إحتلال أو المحافظة على الموقع التنافسي¹ .

¹- رجال سلاف ، الابتكار و التنافسية المستدامة ، دراسة حالة مجموعة سونطراك ، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة 2016-2017 ، ص 136.

²- سالم إلياس التنافسية و الميزة التنافسية في منظمات الاعمال ، مجلة أبحاث و دراسات التنمية ، المجلد (08) ، العدد (01) ، سنة 2021 ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، الجزائر ، سنة 2021 ، ص 232.

³- محمد نجيب دبابش ، تحقيق التفوق التنافسي باستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة ، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد (49) ، سنة 2017 ، ص 63.

و من التعاريف السابقة نستخلص ما يلي :

- 1- أن التنافسية تهدف إلى التفوق على المنافسين .
- 2- تعتمد التنافسية على تقديم منتجات تحقق رضا الزبون و تكسب ولائه.
- 3- مقومات التنافسية هي الجودة ، السعر ، التوقيت المناسب .
- 4- تقاس التنافسية بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات هي الربحية ، التكلفة الإنتاجية ، الحصة السوقية .
- 5- تعبر التنافسية عن قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة و الصمود في وجه المنافسين ، فيما تعبر المنافسة عن حالة التزاحم بين المنظمات في السوق لكسب الجذب للعملاء و التفوق على المنافسين.
- 6- تشمل التنافسية كل الجهود سواء على المستوى الإداري التسويقي ، الإنتاجي و غيرها من مجالات التفوق في المنظمة .

و نظرا للاهتمام الكبير للتنافسية في نظام الأعمال المعاصر تعددت أسباب الاهتمام بها و التي يمكن ذكرها كما يلي :

- ضخامة و تعدد الفرص في السوق المحلي و العالمي بعد انفتاح الأسواق أمام حركة التجارة الدولية.
- وفرة المعلومات عن الأسواق و السهولة النسبية في متابعة و ملاحقة التغييرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات و تطور أساليب بحوث السوق ، و غيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
- سهولة الاتصالات و تبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة ، و فيما بين وحدات و فروع المنظمة الواحدة بفضل شبكات الإعلام الآلي و غيرها من آليات الاتصالات الحديثة و تطبيقات المعلوماتية المتجددة .
- تدفق نتائج البحوث و التطورات التقنية و تسارع عمليات الإبداع و الابتكار بفضل الإستثمارات الضخمة في عمليات البحث و التطوير و نتيجة التحالفات بين المنظمات الكبرى.
- ارتفاع مستوى الجودة و السهولة النسبية في دخول منافسين جدد إلى الأسواق أدى إلى تحول السوق إلى سوق مشترين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين إنفتحت أمامهم فرص الإختيار و المفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة و أيسر شروط و من ثم تصبح التنافسية من أهم الوسائل للتعامل مع مثل هذه الأسواق².

¹- خروف منير ، تومرية ريم ، القدرة التنافسية المستدامة في الجزائر ، دراسة تحليلية ، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الإدارية ، العدد 31
²- سالم إلياس ، مرجع سابق ، ص 233 ، 234

الفرع الثاني : مؤشرات التنافسية :

إن قياس تنافسية المنظمة يعتمد على مجموعة من مؤشرات و هي كالتالي :

أولاً : الربحية :

تعد الربحية مؤشراً هاماً و كافياً على التنافسية الحالية للمنظمة ، فإذا كانت ربحية المنظمة التي تبحث عن البقاء ينبغي ان تمتد إلى فترة من الزمن ، فإن القيمة الحالية لأرباح المنظمة تتعلق بالقيمة السوقية لها ، كما تعتمد المنافع المستقبلية للمنظمة على إنتاجها ، تكلفة عوامل الإنتاج ، جاذبية المنتجات و لمدة أطول، الإنفاق على البحث والتطوير ، براءات الاختراع .

ثانياً : تكلفة الصنع :

تمثل تكلفة الصنع بالمقارنة مع تكلفة المنافسين مؤشراً على تنافسية المنظمة في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمنظمة ، و يمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلاً جيداً عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية.

ثالثاً : الإنتاجية

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفاعلية التي تحول المنظمة فيها عوامل الإنتاج الى منتجات ، بين أن هذا المفهوم لا يوضح مزايا و مساوئ تكلفة عناصر الإنتاج ، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية (مثل الأطنان) أو الأعداد من الوحدات (تلفزيونات مثلاً) فإذا الإنتاجية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من طرف المنظمة .

و من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة منظمات على المستويات المحلية و الدولية ، ويمكن إرجاع نموها ساء إلى التغييرات التكنولوجية و تحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق.....الحجم ، كما يتأثر دليل نمو الإنتاجية الكلية للعوامل لفروق الأسعار المستندة إلى تكلفة الحدية.

رابعاً : الحصة من السوق

تعرف الحصة السوقية بأنها مجموع مبيعات المنظمة من علامة معينة مقسومة على مجموع مبيعات المنظمات الأخرى لنفس السلعة و بمختلف العلامات، فهي تعبر عن النسبة بين سوق المنظمة و حصة السوق الكلية أو حصة سوق المنافس الأحسن أداء¹، لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المشروع مع تكاليف منافسيه الدوليين.

وعندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس ، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمنظمة ضعيفة بالمقارنة بتكاليف المنافسين ، كلما كانت حصته من السوق الأكبر و كانت المنظمة

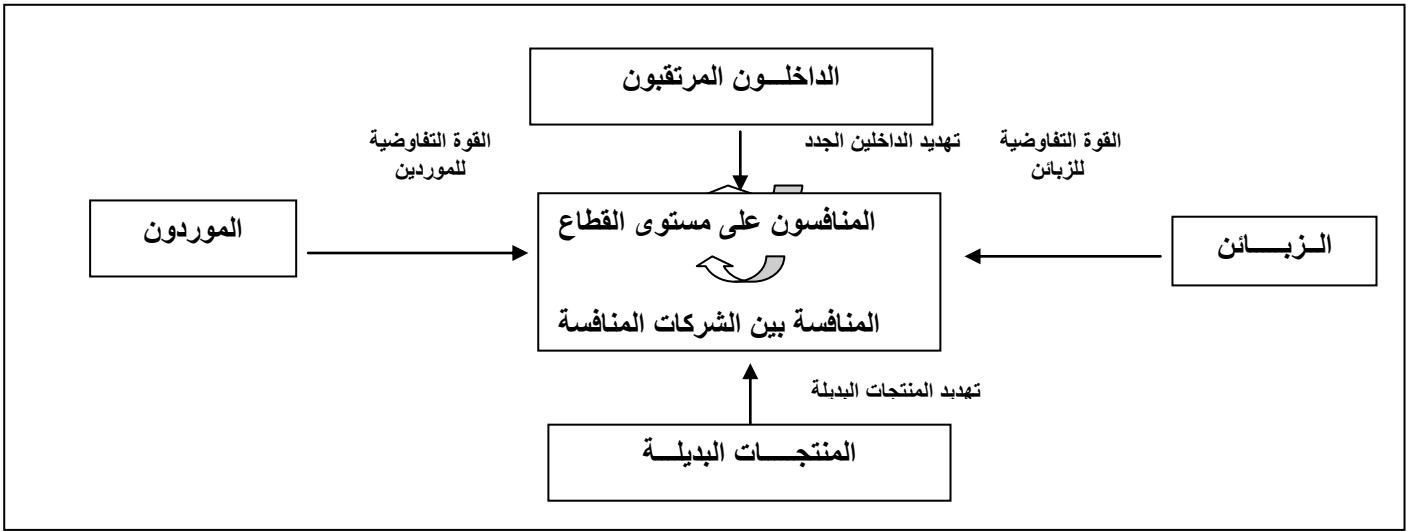
¹ - محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية و قياسها ، سلسلة جسر التنمية ، منشورات المعهد العربي للتخطيط ، الكويت، العدد 24، 2003 ، ص 11.

أكثر ربحية مع إفتراض تساوي الأمور الأخرى ، فالحصة من السوق تترجم إذا المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.¹

الفرع الثالث : القوى التنافسية

إن صياغة أي استراتيجية لمواجهة المنافسة يتم على المؤسسة تحديد علاقتها مع محيطها التنافسي و معرفته من أجل التعرف على القوى المؤثرة في إشتداد حدة المنافسة في السوق ، و لقد وضع مايكل بورتر (Porter) نموذجاً لتحليل البيئة التنافسية و يعد من أكثر النماذج قبولاً و شمولية لتحليل البيئة التنافسية للمؤسسة ، و الشكل التالي يوضح هذه القوى المؤثرة في المنافسة .

الشكل رقم (2-1) : نموذج القوى الخمس المؤثرة على المنافسة لبورتر



المصدر : إلياس سالم ، التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الالكترونية ، برج بوعرييج ، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، العدد 15 ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر ، 2016 ص 293

1- حدة المنافسة :

يعتبر السوق في وضعية غير جذابة للدخول إذا كان يحوي عددا كبيرا من المتنافسين الاقوياء و الشرسين ، و تزداد حدة المنافسة حسب بورتر إذا كان :

- عدد المنافسين كبيرا في السوق

¹- محمد ، فريد الصحن ، التسويق المفاهيم و الاستراتيجيات ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 1998، ص 290.

- قوة المنافسين مما يسمح لهم بممارسة السيطرة في السوق.
- إنخفاض معدل نمو السوق مما يرفع من درجة التنافس على الحصة السوقية.
- عدم تمايز المنتجات.
- إرتفاع التكاليف الثابتة.
- إرتفاع حواجز الخروج في السوق و صعوبة تغيير النشاط¹.

2_ تحديد الداخلين الجدد :

على الرغم من صعوبة التنبؤ بالمنافسين الجدد في بيئة الصناعة ، إلا أن العديد من الدراسات أثبتت أنهم مصدرًا مهمًا في تفسير السلوك التنافسي للمنظمات ، فهم الطاقة الإنتاجية المضافة للسوق و القوة التي تلزم المنظمات للبحث عن خيارات التفوق و التميز من خلال مزايا تنافسية جديدة ، ومن أهم عوائق الدخول إلى الصناعة :

- تمايز المنتجات و يعني تلزم الداخلين الجدد للاستثمار الكبير في بناء علامات مميزة لمنتجاتها.
- الوصول لقنوات التوزيع و تلزم الداخلين الجدد بالبحث عن قنوات توزيع غير إقتصادية .
- إقتصاديات التكلفة غير المرتبطة بالحجم ممثلة بمزايا المعرفة و الإبتكار و منحنيات الخبرة و هي من عوائق الدخول للمهمة.²

3_ القوة التفاوضية للمشتريين :

يمكن ان يؤثر العملاء على الصناعة من خلال قدرتهم على التفاوض بخصوص السعر، الجودة ، أجال التسليم ، الخدمة ، و يمكن القول أن الوضعية التفاوضية تكون لصالح الزبائن عندما يكون هناك :

- فائض في العرض يرغب الباعة في هذه الحالة في تصريف منتجاتهم .
- الشراء بكميات كبيرة و درجة تركيز كبيرة لدى المشتريين.
- المنتجات نمطية (Produits standards) و غير متميزة .
- توافر العديد من المنتجات البديلة.
- إحتمال التكامل الخلفي بين العملاء بتقديم نفس المنتج.

¹- إلياس سالم ، التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي ليورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الالكترونية، برج بوعريريج، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، العدد (15) ، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر 2016، ص 294.

²- عناني مسعودة ، مرجع سابق، ص 41.

- يمثل المنتج الذي تم شراؤه نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي يتحملها المشتري مما يؤدي إلى دفع المشتري للبحث عن أسعار أقل.
- انخفاض هامش الربح للمشتري مما يجعله شديد الحساسية للاختلافات في التكاليف و الخدمات (محلات البقالة عادة ما يكون هامش الربح ضئيل جداً¹ .

4_ القوة التفاوضية للموردين :

يقصد بالمورد تلك المؤسسات التي تمد المؤسسة باحتياجاتها من الموارد (كالمواد الخام و الآلات ...) ، و التعرف على الموردين و مراكزهم و أسعار التوريدات لديهم ، و جداول تسليم الكميات و الجودة المقدمة من طرفهم ... ، بعد الإعتبارات الهامة التي تؤخذ في الحسبان عند تحديد أهداف المؤسسة و استراتيجيتها ، فلذلك يمكن لقوة مساومة الموردين أن تشكل تهديداً للقطاع ، حيث يمكن ان تقلص من مردوديته

من خلال الضغط الذي يمارسونه برفع الأسعار أو بتدنيه مستويات الجودة للمواد الأولية ، و يكون هذا التهديد أشد خطورة في حالة عجز القطاع عن إدماج الإرتفاع الحاصل في التكاليف.²

5_ التهديد من المنتجات / الخدمات البديلة :

جميع الشركات في الصناعة و المنافسة بمعناه الواسع من الصناعات التي تنتج منتجات بديلة من العائدات المحتملة من الصناعة عن طريق وضع سقف للأسعار التي يمكن أن تتقاضاها الشركات في الصناعة لتحقيق الربحية ، و كلما كان سعر الأداء الذي يعرضه البديل الأكثر جاذبية إشتد الحكام الغطاء على أرباح الصناعة.³

¹ - إلياس سالم ، مرجع سابق ، ص 294

² - مروان محمد نجيب ، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية ، دار الكتب القانونية ، مصر ، 2011 ، ص 80 .

³ - بهاء حسين الحمداني ، المحاسبة عن الانجاز و دورها في دعم و تحقيق الميزة التنافسية ، كلية الإدارة و الإقتصاد ، جامعة بغداد ، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، العدد 92 ، المجلد 22 ، السنة 2012 ، ص 539

المطلب الثاني : مفهوم التفوق التنافسي و خصائصه

الفرع الأول : مفهوم التفوق التنافسي

يمثل التفوق التنافسي في حياة المنظمات للأعمال الغاية الأسمى التي تسعى للوصول إليها ، و في جوهر الحقيقة هذا ما يضمن نمو المنظمات و استمرارها في إحراز التقدم و النجاح و هذا ما يتطلب من المنظمات أن تكون دائما متميزة من خلال حصولها على ميزة تنافسية أو أكثر لكي تساعد في تحقيق التفوق المطلوب تنافسيا ضمن قطاع أعمالها و نظرا لذلك نشير إلى التعاريف التالية :

التفوق التنافسي هو " المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم و منافع للعملاء و تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، و يؤكد تميزها و إختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر الزبائن الذين يتقبلون هذا الإختلاف و التميز إذ يحقق أهم المزيد من المنافع و القيم التي تفوق على ما يقدمه أهم المنافسون الآخرون " ¹.

و يمكن تعريفه أيضا بـ " المكانة التي تتمتع بها المنظمة في السوق أو الأسواق العاملة بها مقارنة بالمنافسين " ².

و ذكر (Mezher and Oleiwi) أن التفوق التنافسي يمثل الدرجة التي تستثمر بها المنظمة كافة إمكانياتها و أنشطتها و قيمتها من أجل إنتاج منتج فريد و مميز على المنافسين الآخرين ، و بطريقة تكسب فيها أكبر عدد ممكن من الزبائن ، و بناء علاقات إيجابية مع الزبائن من أجل الحفاظ عليهم ³.

و أشار Hofer إلى أن التفوق التنافسي يعني المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها حيث ركز على أهم جانب من جوانب التفوق التنافسي ألا و هو الأنشطة أو السوق " ⁴.

و عرفه (Fahey) بأنه أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها تميزا إيجابيا عن منافسيها و ذلك في نظر زبائنها النهائيين ⁵.

و ذكر أيضا أوقحف إلى أن المتغيرات الفنية و التقنية يضمنها أساليب إنجاز الأعمال و الإنتاج للمنتجات المادية و غير المادية تشكل مصدرا مهما للتفوق و قد تأخذ تلك المتغيرات أحد الأساليب الآتية :

- إضافة سلع و خدمات جديدة .

¹- بوريب إلهام ، مكموش خديجة ، دور إدارة المعرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي ، دراسة عينة من إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر ، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية ، تخصص تسويق خدمات ، قسم العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد الصديق بن يحيى ، جيجل ، الجزائر ، 2019-2021 ، ص 14

²- فراس رحيم و آخرون ، تشخيص القدرات التكنولوجية المعلومات و تأثيرها في تحقيق التفوق التنافسي ، بحث تحليلي في شركة بغداد للمشروبات الغازية ، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلة 21 ، العدد 81 ، 2015 ، ص 210 .

³- علي حسن بدن ، ناظم جواد عبد سلمان الزبيدي ، تأثير التسويق الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي ، مجلة كلية دجلة الجامعة ، المجلد 6 العدد 3 ، قسم إدارة أعمال ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق ، سنة 2023 ، ص 134

⁴- سليم بن رحمون ، جنات بن رحمون ، أثر الاستراتيجية التنافسية في بناء التفوق التنافسي ، دراسة حالة لمؤسسة النسيج و التجهيز TIFI ، بسكرة ، مجلة العلوم الإنسانية ، المجلد 23 ، العدد 1 ، جامعة محمد خبضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2023 ، ص 937.

⁵- أحمد علماري ، مصطفى طويطي ، مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز التفوق التنافسي للمؤسسات الاقتصادية ، دراسة حالة سوق الهاتف النقال بالجزائر ، مجلة رؤى اقتصادية ، العدد 10 ، سنة 2016 ، جامعة غرداية ، اكلبي محند أولحاج ، الجزائر ، 2016 ، ص 267

- إضافة طرق بدائل و أساليب جديدة في مجال الإنتاج و التسويق .
- إيجاد بدائل للموارد الخام و استخدامها .
- إختفاء سلع معينة و إيجاد سلع بديلة .

و تكون استراتيجية الدخول و الخروج للسوق أحد مصادر التفوق التنافسي ، حيث يذكر فيه دخول المنظمة إلى السوق له دور في بناء التفوق التنافسي و امتلاك القدرات و الكفاءات الاستراتيجية و ديمومتها من خلال المحافظة عليها و تطويرها يمكن أن يفتح الأبواب أمام المنظمة لإستغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية و لعل أبرزها الفرص السوقية¹.

وبالإعتماد على التعريفات السابقة يمكن استخلاص العناصر التالية :

- 1- إمتلاك موارد متفردة ، و غير قابلة للتقليد، تولد القدرة على تحقيق التفوق التنافسي للمنظمة .
- 2- تفرد المنظمة و تميزها في أداء أنشطتها من المنظمات المنافسة .
- 3- تقديم خدمات يصعب تقليدها من قبل المنافسين.
- 4- حصول المنظمة على موقع فريد في السوق.
- 5- إيجاد صورة مثلى في ذهن الزبون عن المنظمة قياسا بالمنظمات المنافسة.
- 6- استغلال نقاط القوة و الفرص ، ومعالجة نقاط الضعف و التهديدات و تحويلها إلى فرص تمكنها من تحقيق التفوق التنافسي².

و بناء على ما سبق يمكن تعريف التفوق التنافسي من وجهة نظر الباحثان كالتالي:

التفوق التنافسي هو مفهوم مركب يشير إلى قدرة المنظمة على التميز عن منافسيها في السوق ، و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة على المدى الطويل ، يعتمد التفوق التنافسي على مجموعة من العوامل المترابطة و تشمل القدرات و الموارد الفريدة مثل : (الإبتكار ، الكفاءة ، الجودة ، العلامة التجارية القوية ، الشبكة القوية من العلاقات مع العملاء و الموردن) و أيضا الاستراتيجية الفعالة و التي تشمل (تحليل السوق ، و التحديد الدقيق لموقع المنظمة في السوق و تحديد ميزة تنافسية ، وضع خطة عمل قابلة للتنفيذ و أخيرا التنفيذ الفعال لذي يتمتع المنظمة بالقدرة على تنفيذ استراتيجياتها بفعالية من خلال : (وجود قيادة قوية ، وجود ثقافة تنظيمية داعمة ، وجود أنظمة فعالة ، وجود موظفين أكفاء).

¹- عبد الله سعود المطيري ، أثر العوامل الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص 24-26.

²- عبد اللطيف مصالح عابض، عبد المغيث يحي الشمسي، أثر القيادة الاستراتيجية في التفوق التنافسي، دراسة ميدانية في البنوك العاملة في اليمن، مجلة جامعة العلوم التكنولوجية للعلوم الإدارية و الإنسانية، المجلد الأول، العدد 4، 2023، جامعة العلوم و التكنولوجيا ، صنعاء ، اليمن ، 2023، ص 04

الفرع الثاني : خصائص التفوق التنافسي :

من وجهة نظر الباحثان أشير إلى بعض خصائص التفوق التنافسي كالآتي :

● النـدرة :

- يجب أن تكون لديها ميزة تنافسية لا يمتلكها جميع المنافسين .
- تزيد من قيمة الشركة و تميزها عن باقي الشركات .

● القيمة :

- يجب أن تقدم ميزة تنافسية قيمة ملموسة للعملاء .
- تلبي احتياجاتهم و تقدم لهم تجربة أفضل .

● الاستدامة :

- يجب أن تكون ميزة تنافسية قابلة للاستمرار على المدى الطويل .
- تتكيف مع التغيرات في السوق و احتياجات العملاء .

● قابلية التطبيق :

- يجب أن تكون ميزة تنافسية قابلة للقياس و التحليل .
- تقييم تأثيرها على أداء الشركة و رضا العملاء .

● المرونة :

- يجب أن تكون ميزة تنافسية قابلة للتكيف مع التغيرات في البيئة .
- تمكن الشركة من مواجهة التحديات و تحقيق النجاح .

● التكامل :

- يجب أن تتكامل ميزة تنافسية مع جميع جوانب عمل الشركة .
- تفرز كفاءة العمليات و تقدم تجربة سلسلة للعملاء .

● قابلية للتحويل :

- يجب أن تكون ميزة تنافسية قابلة للتحويل إلى مجالات أخرى .
- تمكن الشركة من توسع نطاق أعمالها و الوصول إلى أسواق جديدة .

• الابتكار:

- يجب أن تكون ميزة تنافسية مبنية على الابتكار و التطوير المستمر.
- تمكن الشركة من البقاء متقدمة على المنافسين و تلبية احتياجات العملاء المتغيرة .

المطلب الثالث : أهمية و أبعاد التفوق التنافسي

الفرع الأول : أهمية التفوق التنافسي

يعد التفوق التنافسي عنصرا أساسيا لنجاح أي شركة أو مؤسسة في بيئة الأعمال التنافسية حيث تكمن أهميته كالتالي :

- يمثل التفوق التنافسي معيارا مهما للمنظمات الناجحة لأنه هو الذي يوجد نماذج جديدة للميزة التنافسية باستمرار ، طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت تقليدية و متاحة بشكل واسع و يمكن للمنافسين إتباعها .

- تنبع أهميته من التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر ، إذا أصبحت بأمس الحاجة غلى ما يميزها عن بقية المنظمات الأخرى من أنشطة أو قدرات أو موارد لكي تتمكن من البقاء و المنافسة في بيئة اليوم نتيجة تلك التحديات ، لذلك لبد للمنظمة من السعي للحصول على ميزة تنافسية من خلال تدريب و تطوير عاملها.

- إن العامل الأساسي الذي يرتبط بتحقيق التفوق التنافسي يرتبط بقابلية المنظمة على الاستخدام الكفؤ للموارد لبناء ميزة تنافسية من خلال الإستغلال الأمثل للكفاءات الداخلية و الخارجية المحددة بالمنظمة لمواجهة تغيرات المعقدة للبيئة¹ .

و يرى (الربعاوي و عباس) أن أهمية التفوق التنافسي تكمن في :

- يمثل التفوق التنافسي مؤشرا إيجابيا على أن المنظمة في موقع قوي في السوق ، من خلال حصولها على

حصة سوقية أكبر من منافسيها ، و بما يفي أنه سيكون لها زبائن أكثر رضا و ولاء قياسا بالمنافسين .

- يعد التفوق التنافسي عاملا مهما لعمل المنظمات على اختلاف أنواعها و إنتاجها لأنها الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية السوقية¹ .

¹- سعيد عبد الله محمد النعيمي ، نعمان محمود فهمي الأفندي ، تشخيص واقع ابعاد التفوق التنافسي في منظمات الأعمال ، دراسة استطلاعية لأراء القيادات الادارية في المصارف الأهلية بمدينة الموصل ، مجلة تكريرت للعلوم الادارية و الاقتصادية ، المجلد 4 ، العدد40، سنة 2017 ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة الموصل ، العراق ، 2017، ص 200

و ذكر طالب و بناء أهمية التفوق التنافسي فيما يلي :

- 1- يمثل سلاحا لمواجهة تحديات البيئة التنافسية و الاسواق
- 2- يعد معيار لتحديد نجاح المنظمات ، أو فشلها ، لكونه يتميز بتجديد و تطوير نماذج المزايا التنافسية التي تمتلكها المنظمة من فترة إلى أخرى.
- 3- يسهم في إيجاد قيمة تلي للزبائن احتياجاتهم، و تضمن ولائهم ، و تدعم و تحسن صورة و سمعة المنظمة في أذهانهم ، و بما يحقق حصة سوقية للمنظمة .
- 4- يسهل متابعة التقدم و التطور على المدى البعيد، كون أن الاستمرارية و التحديد من أهم خصائص التفوق التنافسي².

الفرع الثاني : أهداف التفوق التنافسي

لتحقيق التفوق التنافسي يلزم جهدا مستمرا من جميع أفراد الشركة و يتمثل في النقاط التالية :

- فهم مبادئ و تطبيقات نماذج التفوق التنافسي المعتمدة في إدارة التفوق .
- إرساء مبادئ نظم الجودة و معايير التفوق لدي عاملي المنظمة .
- دراسة سبل تنفيذ منهجيات فرص التحسين من خلال التطبيقات الناجحة.
- متابعة نتائج التقييم الذاتي للتفوق حسب متطلبات معايير جوائز التفوق المقدمة من قبل المنظمة.
- ضمان تحقيق المنظمة رضا العاملين من خلال تفوق أدائهم المستمر.
- توفير مرجعية لكافة قطاعات المنظمة فيما يختص بالتفوق.³

¹- حيرش أمينة ، بن عودة مصطفى ، اخلاقيات الاعمال كالية لتحقيق التفوق التنافسي ، دراسة ميدانية علم عينة من البنوك التجارية بولاية الجلفة ، محلية الاقتصاد الدولي و العولمة ، المجلد 4 ، العدد 01 ، 2021 ، جامعة زيان عاشور ، الجلفة ، الجزائر ، 2021 ، ص 93

²- عبد اللطيف مصلح عايض ، عبد المغيث يحي الشمسي ، مرجع سابق ، ص 5

³- فراح ليلي ، عوامل تحقيق التفوق التنافسي في المجمعات الصناعية ، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية ، المجلد 17 ، العدد 01 ، 2023 ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، ص 455

المبحث الثاني : أساسيات حول التفوق التنافسي

يعد التفوق التنافسي من أهم المواضيع التي لها أهمية كبيرة في مجالات المعاصرة للإدارة ، و في ظل التغيرات البيئية التي تعيشها المنظمة من اشتداد المنافسة لدوره المهم في تحقيق أهداف المؤسسة و تعزيز موقعها و من ثم التفوق عن غيرها من المؤسسات.

المطلب الأول : مداخل و مبادئ التفوق التنافسي

الفرع الأول: مداخل التفوق التنافسي :

ذكر الباحث عدة مداخل للتفوق كالتالي :

أولا : إن المتغيرات الفنية و التقنية بضمها أساليب إنجاز الأعمال و الإنتاج للمنتجات المادية و غير المادية تشكل مصدرا مهما للتفوق و قد تأخذ تلك المتغيرات أحد لأساليب الاتية :

- إضافة و خدمات جديدة .
- إضافة طرق بدائل و أساليب جديدة في مجال الإنتاج و التسويق.
- إيجاد بدائل للموارد الخام و استخدامها .
- اختفاء سلع معينة و إيجاد سلع بديلة.

ثانيا : إستراتيجية الدخول و الخروج للسوق أحد مصادر التفوق التنافسي ، إذ أشير في هذا الصدد إلى دخول المنظمة إلى السوق له دور في بناء التفوق التنافسي ، بعض المنظمات تدخل مبكرة لأجل كسب أكبر ما يمكن من الإيرادات مستغلة إنفرادها في تقديم منتج لم يصل المنافسون إلى تقليده و تنسحب حال تمكن الآخرين من ذلك، و منظمات أخرى تدخل متأخرة إلى السوق بهدف الإفادة من نفقات الإعلان عن منتج التي ينقصها الآخرون ، بحيث يصبح المنتج معروفا ثم تدخل إلى السوق لتجني الثمار من خلال قيامها بالإضافة إلى التطوير للمنتج و الخدمات القديمة و تلعب القدرة المالية دورا كبيرا في ذلك.

ثالثا : إن مصادر التفوق التنافسي للمنظمات تتمثل في المعلومات القيمة المستمدة من ظروف السوق ، و الاقتراب من الزبائن و التعرف عليهم ، و فرض تقدم خدمة جديدة .

رابعا : القدرات الاستراتيجية هي المصدر الأكثر أهمية للتفوق التنافسي بدلالة أنها :

- تدعم قدرة المنظمة للوصول إلى قطاعات سوقية جديدة أو لاختراق قطاعات سوقية حالية.

- تسهم في تعزيز قيمة الزبون من المنتجات .
- تدعم قدرة المنظمة التنافسية أمام المنافسين لها في الصناعة¹.
- و نضيف أربعة مداخل أخرى حسب وجهة نظر الكاتب تتمثل في :
- 1-** أن البيئة الخارجية و هيكل الصناعة التي تعمل بها المنظمة مصدرا من مصادر التفوق التنافسي إذا تضم البيئة الخارجية مجموعة العوامل السياسية ، الإقتصادية و الديمغرافية و التكنولوجية ، و التي تؤثر على المنظمات بالإتحاد الإيجابي و السلبي و تشريعات الحكومة التي تؤمن حماية لبعض المنظمات كإعفاءات الضريبة التي تمنح لقطاع معين .
- 2-** أن المصدر المهم في بناء التفوق التنافسي هو حجم و مقدار المنافسة في الصناعة و الإمكانيات المتوفرة لدى المنافسين ، إذ أن زيادة الحجم للمنافسة يؤدي بالتأكيد إلى إهتمام المنظمة بالجوانب الاستراتيجية كالتخطيط الاستراتيجي لعملياتها و أنشطتها .
- 3-** إن أهمية موارد المنظمة في إعتبارها أحد المصادر الأساسية في تحقيق التفوق التنافسي ، إذ هذا التحليل يستخدم في وصف أنشطة المنظمة الأساسية و علاقات التفاعل فيما بينها ، و التي يمكن استخدامها بوصفها إطارا لتحديد نقاط قوة المنظمة و خلق التفوق و أنشطة البنى التحتية للمنظمة ، و المنظمة من خلال أنشطتها تولد قيمة للمشتريين و تنعكس تلك القيمة على مقدار المشتريات من منتجات و خدمات المنظمة ، و تحقق التفوق للمنظمة عندما تتحرك الأنشطة بكفاءة أكثر من منافسيها و تقديم قيمة أكبر لعملائها فتحصل منهم على سعر أعلى مما يدفع لأولئك المنافسين².

الفرع الثاني : مبادئ التفوق التنافسي :

و أشار (Fekroune) إلى المبادئ التالية :

- الإستماع و الفهم لإحتياجات العملاء .
- تحديد استراتيجية محددة لخلاصة العملاء .
- وضع معايير أو مستويات أداء للخدمة .
- تدريب و دعم للموظفين لتقديم خدمة جيدة للعملاء

¹- نجم العزاوي ، أثر العوامل الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، الملتقى الوطني استراتيجي التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الذي تنظمه جامعة قاصدي مرباح ، بسكرة ، 2012 ، ص 11 .

²- بوعمامة اسماعيل ، فلاش عبد الكريم ، الإبداع التكنولوجي و دوره في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الانتاجية ، دراسة حالة مؤسسة باتيميتال للتركيب بعين الدفلى ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الاكاديمي ، تخصص إقتصاد و تسير مؤسسات ، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة ، الجزائر ، 2022 ، ص 21 ، 22

- تقديم مكافأة الإنجاز¹.

و كما أضاف الباحثان Tompeters and Robert watermar ثمانية عناصر للتفوق للمؤسسات الأكثر نجاحا و هي الخصائص المشتركة بينهم و هي كالاتي :

- التحيز نحو العمل و الفعل : أي الإهتمام بالفعل و ليس بالكلام و التنظير و التخطيط الورقي .
- الإقتراب من الزبون من خلال توطيد العلاقة معه و توجيه عملها لما يريد.
- إستقلالية و ريادية التنظيم و إبداع منتجات و خدمات جديدة و متميزة.
- تحقيق الإنتاجية من خلال الأفراد.
- إدارة مدفوعة بقيم محددة و تتابع الإلتزام بها أي أن الإدارة تعطي المؤسسات إهتماما كبيرا لبلورة قيم التميز و غرسها في العاملين لتكون مصدر إلهام يدفعهم للعمل.
- التنظيم البسيط و كوادر إدارية مرنة.
- تنظيم مرن، متشدد بالتزامن، أي أنها تعتمد مبدأ " كن حازما و لكن أعط الحرية " حيث تعطي العاملين حرية كبيرة للمبادرة و الإبداع و التجريب مع ممارسة رقابة و متابعة محكمة.
- مؤسسة تلتزم بما تجيد ، حيث لا تدخل في المجالات التي لا تمتلك خبرة فيها مجرد جاذبيتها.²

المطلب الثاني: مصادر و عوامل التفوق التنافسي

الفرع الأول : مصادر التفوق التنافسي :

فالمنظمات في سعيها لتحقيق التفوق التنافسي تعمل على تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية و بإستدامتها و تعزيزها تتمكن من دعم موقعها في السوق على حساب المنافسين ، و يؤكد أن راس المال الفكري يهدف لإظهار أثر المعرفة الضمنية في تحقيق التفوق التنافسي ، إذ أن العقل البشري يمثل المصدر الذي تنبثق منه المعرفة و يكتسبها، فالذين يملكون العقل المبدع هم الثروة الحقيقية بوصفهم مصدرا للإبتكار و التحديد و إظهار قيمة المنظمة التي تقدم مخرجات مميزة مقارنة بمنافسيها³.

¹ - FekrouneNesrine ; the role of strategic information system in achieving the excellence of the institution a case study of the electric cables industry corporation , general kabul branch , Biskra (e.h.i.c.a.b), Biskra university , department of management sciences, (P.H.D thesis), Algeria , 2017, P29

²- فراح ليلي ، مرجع سابق، ص 456 .

³- بوعمامة إسماعيل ، قلاش عبد الكريم ، مرجع سابق ، ص 22

و تتمثل في :

- الإمكانيات المادية و البشرية و القدرات المميزة .
 - طرق و أساليب العمل .
 - تحليل سلسلة القيمة أي الأنشطة التي تؤديها المنظمة و ما يوجد بها من فرص تمثل مصدر للتفوق التنافسي و التي تتضمن : التكنولوجيا و براءة الاختراع ، المنافسة و التحالفات و التشريعات¹ .
- و يمكن استخلاص مصادر أخرى للتفوق التنافسي وهي :

1- التفكير الاستراتيجي :

إن مفهوم التفكير الاستراتيجي يأخذ بالتفكير الإيجابي للمؤسسة الذي يضمن لها البقاء و النجاح و من ثم التفوق ، لأنه اقتناص للفرص من أجل استغلالها و اجتناب التهديدات الممكنة التعرض لها بمبدأ الحيطة و الحذر ، و عليه يجب على المؤسسة إمتلاك التفكير الاستراتيجي البناء الذي له إمكانية استقطاب ، التحليل و التدقيق فيما هو موجود داخل و خارج المؤسسة .

2- الموارد :

- يتطلب تحقيق التفوق التنافسي الموارد و الكفاءات الضرورية لذلك ، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة و حسن استغلالها يضمن للمؤسسة و بشكل كبير نجاح الاستراتيجية ، و يمكن التمييز بين الموارد التالية :
- الموارد الملموسة : و تصنف إلى ثلاث أنواع : المواد الأولية و معدات الإنتاج و الموارد المالية .
 - الموارد الغير ملموسة : هي الموارد التي لا يمكن تحسسها ماديا و لكنها تأتي في صورة : الجودة ، المعلومات ، التكنولوجيا ، المعرفة ، معرفة كيفية العمل و الوقت.
 - الكفاءات : و تعتبر أهم أصول المؤسسة لصعوبة تقليدها من طرف المنافسين ، و يمكن تصنيفها إلى : الكفاءات الفردية ، الكفاءات المحورية² .

¹- بوريب إلهام ، مكموش خديجة، مرجع سابق، ص 15

²- جمعة شرفي ، مراد كواشي ، دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة حالة مؤسسة موبيليس الجزائر ، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة ، النجف الأشرف ، المجلد 1 ، العدد 40 ، جامعة أم البواقي ، الجزائر ، دون ذكر السنة ، ص 638 .

الفرع الثاني: عوامل التفوق التنافسي :

تواجه المنظمات اليوم المنافسة و التغيير التكنولوجي المتسارع حتم على المنظمات العمل على التطوير و التحسين المستمر لتحقيق التفوق التنافسي الذي يتطلب من المنظمة إكتساب ميزة تنافسية أو أكثر و هذه المنفعة التي تحققها المنظمة من خلال بناء أو تطوير مزاياها التنافسية إما بتحقيق نمو في الحصة السوقية أو نمو في القيمة السوقية للأسهم أو نمو في العائد على الإستثمار.

أولاً : الحصة السوقية :

و هي قياس حجم المبيعات في صيغة الحصة السوقية من خلال قسمة حجم المبيعات الكلية للمنظمة على حجم المبيعات الكلية في الصناعة ذات العلاقة من خلال مدة زمنية معينة ، حيث تم التوصل إلى نسبة مئوية تمثل الحصة السوقية ، وفي المنظمات التي تقدم الخدمات و نظراً لصعوبة قياس المبيعات في صيغة وحدات ،فيتم قياس الحصة السوقية بصفة أنها عدد العملاء الذين تقدم لهم الخدمة وبالنسبة لحجم السوق المستهدف.

ثانياً : القيمة السوقية للسهم :

و هي قيمة السهم العادي في السوق المالي ، و التي تتحدد من خلال عملية العرض و الطلب على السهم أثناء عمليات التداول اليومية و هي غير ثابتة نتيجة توقعات المستثمرين بخصوص عائد و مخاطرة السهم، فضلاً عن طبيعة الأوضاع الإقتصادية و السياسية في الدولة .

ثالثاً : العائد على الإستثمار :

و يعد من المقاييس المهمة للربحية ، و الذي يعكس النشاط التشغيلي للمنظمة ، و يحسب عن طريق قسمة الأرباح قبل الفوائد و الضرائب على مجموع التمويل المستثمر في موجودات المنظمة¹.

المطلب الثالث : أبعاد التفوق التنافسي :

بسبب التطورات و التغييرات البيئية و تغيير حاجات و رغبات المستهلكين عبر الزمن ، تغيرت أبعاد المنافسة ، فبعد أن كانت المنظمات تعتمد تقليل التكلفة بعداً أساسياً للتفوق التنافسي ، قامت منظمات أخرى بالبحث عن طرائق جديدة تميز نفسها من خلالها سعياً لزيادة حصتها السوقية ، و تمكنت هذه المنظمة من امتلاك تفوق تنافسي من خلال تقديم منتجات ذات جودة أعلى و أصبحت أساساً للتنافس ، ظهرت الحاجة مرة أخرى للبحث عن بعد تنافسي

¹- حسن على الزعبي ، أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة تطبيقية في المصارف الاردنية المدرجة في بورصة عمان ، قسم إدارة اعمال كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة العلوم التطبيقية ، دون ذكر السنة ، ص 12

جديد، فاعتمدت مجموعة من المنظمات على الوقت بعدا جديدا تتنافس على أساسه من خلال التسليم في الوقت المحدد أو عند الطلب لتمييز نفسها عن منافسيها، ثم إعتمدت منظمات أخرى المرنة، و هكذا فإن منظمات اليوم تريد أن تبقى بالصدارة، تسعى للبحث عن تدفق مستمر و منتظم للتفوق التنافسي عبر الزمن، الأمر الذي أدى بها إلى تبني أكثر من بعد لتحقيق التفوق على منافسيها، إن المقصود من أبعاد التفوق التنافسي هو الخصائص التي تختارها المنظمة و تركز عليها عند تقديم المنتجات و تلبية الطلب في السوق لتتمكن عن طريق واحد أو أكثر من تلك الخصائص أن تحقق تفوقا تنافسيا على المنافسين، و يمكن للمنظمة أن تتميز عندما تنفرد ببعد أو أكثر من أبعاد التفوق التنافسي الأربعة: الكلفة المنخفضة، الجودة و التسليم و المرنة و يضيف بعضهم الآخر بعدا خامسا هو الإبداع¹.

أولا: الكلفة:

تعد الكلفة البعد التنافسي الأول الذي استندت عليه و مازالت الكثير من المنظمات عبر سعيها إلى المحافظة عليها أو تعزيز الحصة السوقية و التمتع بمزايا إقتصاديات الحجم، أهمها تعويض إنخفاض هامش الربح الناجم من تخفيض السعر عن طريق حجم مبيعات كثيرة².

و أشار (Stonebreake rand Peong) إنها قدرة المؤسسة على توزيع المنتج أو الخدمة بأقل النفقات مما يسمح لها بتحقيق ميزة كلفوية³.

و يقصد أيضا ببعد التكلفة قدرة المنظمة على إنتاج و توزيع منتج أو بتحقيق تفوق، و تمكن الكلفة المنخفضة للمنظمة من منافسة الآخرين إما على أساس تقديم منتجاتها بأسعار أقل أو بالأسعار نفسها مع تقديم خدمات إضافية، و لتخفيض الكلفة فلا بد من الإستثمار الأمثل للموارد البشرية و الإستفادة من معلومات تقويم الأداء بما يسهم في تخفيض الكلفة فلا بد من الإستثمار الأمثل للموارد البشرية و الإستفادة من معلومات تقويم الأداء بما يسهم في تخفيض الهدر في الوقت و المواد المستخدمة و الدقة في إنجاز العمل و تلاقي الأخطاء و تحديد الطريقة الأمثل لأداء العمل و يشير إلى مجموعة من العوامل التي تمتلك الفعل المؤثر في خفض الكلفة:

أ- الإستثمار الأقل في الموارد.

ب- النسب المرتفعة لإستغلال الطاقة.

ت- منح رواتب و أجور منخفضة مقارنة بالمنافسين.

ث- البيع المباشر للزبون و تخفيض عدد منافذ التوزيع.

¹- بوعمامة اسماعيل، فلاش عبد الكريم، مرجع سابق، ص 23

²- خضير على فيروز، أثر القيادة الاستراتيجية في التفوق التنافسي، دراسة حالة في معمل اسمنت الكوفة، مجلة الإدارة و الإقتصاد، المجلد الثالث، العدد 12 الكلية التقنية الإدارية، الكوفة، دون ذكر السنة، ص 85.

³- أحمد علماري، مصطفى طويطي، مرجع سابق، ص 267.

ثانيا : الجودة

تمثل الجودة مدى التقارب بين خصائص المنتج و حاجات الزبائن و رغباتهم و يمكن من خلال ذلك بناء استراتيجية الجودة الملائمة و من ثم صياغتها الى تصميم و تتم بعدها مطابقة المنتج مع تلك التصميم و تقديم الارشادات لكيفية استخدام و قياس مدى قبول الزبائن له ، لذا فإن المنظمات التي ترغب في البقاء في المنافسة داخل الأسواق العالمية عليها أن تصنع منتجات ذات جودة عالية ، لفرض الاحتفاظ بالتكلفة التنافسية ، تقوم المؤسسات الصناعية بإيجاد الطرق الكفيلة لتحسين جودة المنتج من دون الزيادة في التكاليف ¹ .

و تمثل أيضا الهدف الأساسي لكل مدير ، وقوة المنظمة والذي يمكن من خلاله تعزيز تفوقها التنافسي ويمكنها أن يفيد المنظمة في جانبيها هما :

أ-رفع جودة المنتج يؤدي إلى زيادة قيمته من وجهة نظر الزبون ، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة ربحية المنظمة

ب- تحسين الجودة يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة ،ومن ثم تقليل الضياع والهدر و توفير التكاليف المرتبطة بعملية الإنتاج ،وتقليل المخاطر والحماية من المنافسين .

وفي هذه الحالة عند تبني قدرات تكنولوجية المعلومات ينبغي زيادة العمل على ومات ينبغي زيادة العمل على تحقيق الجودة العالية سواء كان عن طريق المقدرات الجوهرية أم العمليات أم التكنولوجيا من أجل كسب ثقة الزبون بهذا المنتج الذي تهدف المنظمة طرحه في السوق وحصولها على التفوق في المدى القصير و الطويل و كذا تحقيق ميزة تنافسية ² .

ثالثا : التسليم :

بعد تزايد أهمية الوقت للزبون إزدادت المنافسة القائمة على أساس الوقت بين المنظمات ، فالكثير من المنظمات تسعى لتوسيع قاعدتها مع الزبائن من خلال التركيز على وقت التسليم، أي إيصال السلعة أو الخدمة للزبون .

و ذكرت (الساعاتي) إلى أن التسليم و الإعتمادية و السرعة في إيصال الخدمة إلى الزبون ، حيث تهتم السرعة بالمدة التي ينتظرها الزبائن للحصول على الخدمات.

و تعد السرعة مهمة أيضا في عملية الإنتاج ، إذ تساعد و بدرجة كبيرة في إتخاذ القرارات و نقل المواد و المعلومات داخل الأنشطة وصولا لتلبية حاجات الزبائن بأسرع وقت .

¹ - أبو عيسى رياض ، بن سحنون سمير ، أثر الاستراتيجية الهجومية في تحقيق التفوق التنافسي -دراسة حالة مؤسسة ماستور ،مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد الخامس ، العدد 2، 2019 ، جامعة مرسلبي عبد الله ، تيبازة ، الجزائر ، 2019 ، ص 1007

² - بوريب إلهام ، مكموش خديجة ، مرجع سابق ، ص 16 .

فالتنافس على أساس الوقت يتضمن ثلاثة جوانب أو أسبقيات هي :

أ- السرعة في التسليم و التي تقاس بمقدار الوقت الواقع بين تاريخ إستلام طلب الزبون و تاريخ طليته و عادة ما يطلق على هذا الوقت بفترة الإنتظام.

ب- التسليم بالوقت المحدد المتفق عليه و يقاس من خلال التكرار الذي يتم مقابلة وقت التسليم المتفق عليه معبرا عن ذلك بالنسبة المئوية للطلبات التي سلمت إلى الزبائن بالأوقات المحددة .

ت- السرعة في التطوير و تقاس بمقدار الوقت المطلوب لتطوير و تصميم منتج جديد و إنتاجه، فكلما كان الوقت المنقضي لخطة توليد الفكرة من التصميم النهائي و الإنتاج قصيرا كانت للمنظمة حافة قيادية تتفوق بها على المنافسين¹.

رابعا : المرونة

إن الكلفة الأقل و الجودة الأفضل لن تحقق تفوقا تنافسيا بسبب تغير متطلبات و رغبات الزبائن بسرعة و انتقاله من خدمة إلى أخرى ، فضلا عن وسائل إشباعها ، لذلك أصبحت مؤشرا تنافسيا حاسما بعد أن أصبح الإنتاج وفقا لطلب الزبون².

إن المرونة تتضمن القدرة على توفير خدمات جديدة و بقدر واسع ، و بنفس الوقت قدرة المصرف على إدخال التعديلات على خدماتها الحالية لأجل التكيف مع التغيير و التنوع في متطلبات الزبون من أجل تحقيق رضاه³

و أشار (Slash) إلى أربعة أنواع من المرونة لغرض الاستجابة للتغير في طلبات الزبائن:

أ- مرونة (المنتج، الخدمة) : أي القابلية على إنتاج منتجات و خدمات جديدة و تقديمها أو تعديل المنتجات و الخدمات الحالية.

ب- مرونة الميزج : القدرة على تقديم مدى واسع من مزيج المنتجات و التغيير في مجال المنتجات التي تضعها للزبائن في مدة زمنية.

ت- مرونة المقدار (الحجم) : القدرة على تغير كمية المخرجات .

ث- مرونة التسليم : القدرة على تغير مواعيد التسليم المخططة المفترضة.

¹- خضير على فيروز ، مرجع سابق ، ص 86 ، 87

²-صفاء تايه محمد ، عيبر أمير عبد المحسن العياش ، دور النقرود الإلكترونية في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة تطبيقية لعينة من المعارف الحكومية ، مجلة الغرب للعلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 15 ، العدد 4، سنة 2018، قسم العلوم المالية و المصرفية ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة الكوفة ، الجزائر ، سنة 2018 ، ص 42

³ -Russel.S Roberta .S.f Taylor, BernardW, Operation management :focusingon quality and prentic competiveness, 2th,1998, P32.

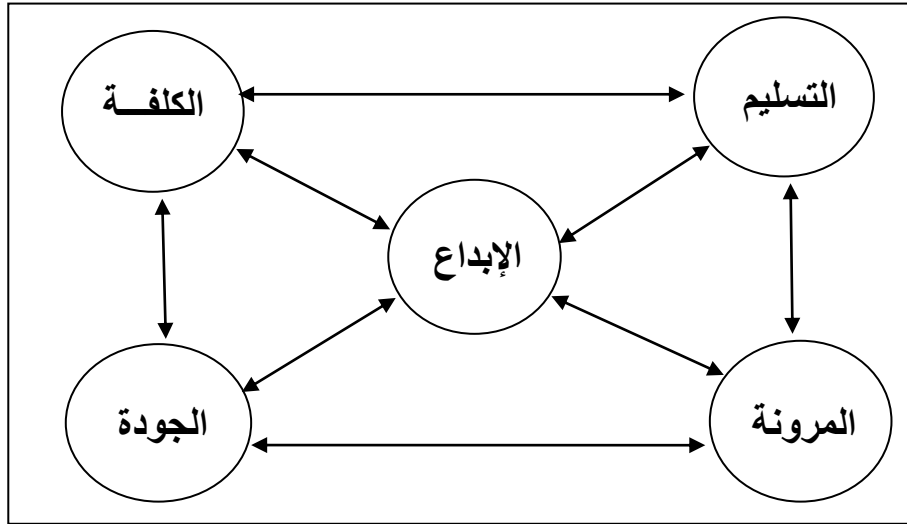
فالمرونة تعد البعد التنافسي الحاسم في أسواق الحاضر و المستقبل ، متمثلة بالقابلية على التكيف لتقديم مقادير مختلفة من منتجات أو خدمات متنوعة إذ تعكس المرونة بشكل عام القابلية على التكيف لمدى واسع من البيئات المختلفة¹.

خامسا : الإبداع :

الإبداع يعني التفرد و التميز بالخدمات التي تقدمها المنظمة و سرعة التطوير الجديد ، فهو تقديم عمليات و منتجات جديدة من خلال تطوير العمل و التقنيات المستعملة.

و حيث ذكر أيضا (النجار و محسن) إلى أنه على المنظمات التي تسعى إلى امتلاك الخاصية القيادية في تكنولوجيا الخدمة ، هدف الإبداع كبعد من أبعاد التفوق لهذا ينبغي عليها أن تركز جديا على البحث و التطوير في بداية نشاطاتها، لأن العامل المهم لنجاحها في مواجهة خصومها هي قدرتها على الإبداع و تقديم خدمات جديدة و هنا ستكون هي و ليس سعره الخاصية التي يعول عليها في نشاط البيع مما يتيح للمنظمة المبدعة أن تحقق أرباحا مالية² و توجد علاقة تبادلية بين أبعاد التفوق التنافسي و الإبداع .

الشكل رقم (2-2) : العلاقة التبادلية بين أبعاد التفوق التنافسي.



المصدر : فراس يونس العزاوي ، عثمان إبراهيم الخفاجي : تشخيص قدرات التكنولوجيا المعلومات و تأثيرها في تحقيق التفوق التنافسي ، بحث تحليلي في شركة بغداد للمشروبات الغازية ، إدارة أعمال ، كلية إدارة و إقتصاد جامعة بغداد، مجلد 21 ، العدد 81 ، 2015 ، ص 212.

¹- خضير على فيروز ، مرجع سابق، ص 86

²- أحمد خضير أحمد و آخرون ، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة ميدانية لأراء المدراء في عدد من شركات الاتصالات العراقية ، مجلة الإقتصاد و إدارة الأعمال ، مجلد 5 ، عدد 01 مكرر، 2021، كلية الإدارة و الإقتصاد ، جامعة تكريت، العراق، 2021، ص 128، 129.

و من الشكل السابق توضح أن العلاقة بين أبعاد التفوق التنافسي هي علاقة تبادلية بين هذه الأبعاد فإشتداد المنافسة بدأت المنظمات بالعمل على السيطرة على تكاليف الإنتاج على الرغم من أن منتجاتها تميزت بجودة عالية من خلال استخدام وسائل تحسين الجودة ، و قد ممكن تلك المنظمات من القدرة على إنتاج منتجاتها بجودة أعلى مقابل كلفة منخفضة (أقل من تكاليف المنافسين) ، من جانب آخر فإن استخدام أنظمة الإنتاج الحديثة مكنت المنظمات من تبني أساليب المرونة و التسليم في آن واحد ، إذ ساعدت هذه الأنظمة على زيادة قدرة المنظمة في تغيير المنتج أو الكميات المنتجة مقابل الإلتزام بمواعيد التسليم و المحافظة على أقل كمية من المخزون فضلا عن السيطرة على التكاليف المنخفضة و مستويات مرتفعة من الجودة ، و بالتالي فالعلاقة بين أبعاد التفوق التنافسي أصبحت تراكمية بدلا من تبادلية ، و أصبحت تعزز أحدهما الأخرى فبدلا من أن تقود الجودة العالية إلى تكلفة أعلى أصبحت تقود إلى تكلفة أدنى من خلال تقليل التالف و المعيب، من جانب آخر تصبح برامج تخفيض التكاليف أكثر كفاءة عند توافر جودة جيدة و تسليم فعال و مرونة أفضل.

الفرع الثاني : فلسفة و إستراتيجيات التفوق التنافسي .

لا يمكن لأي نشاط أن يحقق وتيرة واحدة من التفوق التنافسي و يديمه باستمرار و بأسلوب التقييم الوظيفي و التقويم التنفيذي الادائي ، ليقى المشروع و منتوجاته بأرفع مستوى أداء تنافسي منتج.

و ربما لا يتحقق للمشروع التفوق التنافسي ، إلا أن ضرورة الحفاظ و البقاء على المستوى المطلوب و إدامته، أمر استراتيجي و حيوي و فاعل لبقاء و استمرارية المشروع ، و بطبيعة الحال يتصف هذا الجانب بالتعقيد و الخطورة و هو في ذات الوقت له الأهمية البالغة من أجل البقاء على نسبة عالية من حصة السوق ، و ربحية تؤهل المشروع للتميز و الثبات.

و لهذا فإن دقة بناء الفلسفة و الاستراتيجية في كل مكونات أهداف المشروع أمر ضروري و مهم بالنسبة للتفوق التنافسي.

فهناك مثلا فلسفة و استراتيجية التنوع ، و تتمثل في المنتج ، أي التنوع بالمنتج و التنوع في الأسواق و منافذ التوزيع ، و هو ما بدوره يمتد إلى نواحي الإستخدام التكنولوجي و مستوى تطوره ، و عمليات الإنتاج و التسويق

العملاء، أو إختيار استراتيجية التركيز أو استراتيجية النمو للبيع فيما بعد أو التوجه إلى أسلوب التحول ، و ما إليه و التي تؤثر جميعها في مستوى التفوق التنافسي المستدام¹ .

و قد صنف (بورتر) إستراتيجيات التفوق التنافسي إلى ثلاث استراتيجيات و هي : إستراتيجية التفوق بقيادة التكلفة ، استراتيجية التفوق من خلال التمايز ، واستراتيجية التركيز بدلالة بعدين و هما حجم السوق المستهدف و الميزة التنافسية المستهدفة.

أ- استراتيجية قيادة التكلفة :

إن هذ الاستراتيجية تستند على فكرة إلتزام المؤسسة بأن تكون المنتج الأقل تكلفة في القطاع ، وهي قدرة المؤسسة على توفير المنتج أو الخدمة بكلفة أقل مقارنة بالمنافسين الآخرين ، فالغاية من إتباع استراتيجية قيادة التكلفة يتوقف على هدف المؤسسة من ذلك فهناك بعض المؤسسات تسعى من خلال تكلفة أقل لتحقيق عائد أكبر لاستثماره في البحث ، التطوير، التصنيع، التسويق...، للإحتفاظ بوضعيتها أو تقوية هذه الوضعية، لكن معظم المؤسسات تطمح لتكون قائدة من ناحية التكلفة بفرض تخفيض الأسعار و تحقيق حصة سوقية معتبرة ، و هذه الاستراتيجية تتطلب تحليلاً لكل النواحي المكونة للتكلفة لأي نشاط في المؤسسة بالإضافة طبعا إلى الاستفادة من قلة الحجم² .

ب_ استراتيجية التميز :

إن أساس هذه الاستراتيجية هو قيام المؤسسة بتوفير منتجات و خدمات فريدة للزبائن تختلف عما يقدمه المنافسون ، و في هذه الحالة تستطيع المؤسسة تمييز نفسها عن الآخرين في ذات الصناعة ، و تميز منتج ما عن باقي المنتجات المعروضة في السوق يتوقف على ما يتم إشباعه لدى الزبون من خلال عدة عناصر و التي على أساسها يتم تقويم المنتج من طرف الزبون و من الإعتبرات الاستراتيجية المهمة التي ينبغي أن تدركها المؤسسات ، إن إنتهاج هذه الاستراتيجية لا يعني إغفال هيكل التكاليف فيها ، ففي حالة كون التكلفة الأقل للوحدة الواحدة أقل أهمية من المنتج المتميز فهيكّل التكاليف الإجمالية للمؤسسة يبقى مهما ، و بعبارة أخرى فإن كلف تبني التميز لا يمكن أن تكون عالية بحيث تؤثر على الأسعار التي تحصل عليها المؤسسة و بالتالي سوق تقلل من أهمية استخدام تلك الاستراتيجية و تستهدف هذه الاستراتيجية تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة من خلال ترسيخ مفاهيم تتعلق بالزبون ، حيث تتيح له الحصول على منتج و خدمة متميزة ، فالمؤسسات المتفوقة هي

¹ - هاشم حسين ناصر المحنك ، استخدام نظام (JIT) و دوره في تحقيق التفوق التنافسي ، دار أنباء للطباعة و النشر ، النجف الأشرف، الطبعة 01، العراق، سنة 2018، ص 51-52 .

² - بوعمامة إسماعيل، قلاش عبد الكريم، مرجع سابق، ص 26-27

القادرة على إشباع حاجات الزبون و جذبه من أجل زيادة حجم المبيعات و من ثم تستطيع حماية المؤسسة من منافسيها و هذا التميز يجعلها تفرض الأسعار

التي تراها مناسبة و تنمي ولاء الزبون و تحقيق التميز يتطلب البحث المستمر و الابتكار في الجوانب التي يمكن أن تحقق ذلك¹.

ت_استراتيجية التركيز :

تقوم استراتيجية التركيز على إختيار مجال تنافسي محدود ضمن القطاع ، و التي تركز فيه المؤسسة على جزء معين من السوق و تعمل على تكثيف نشاطها التسويقي في هذا الجزء و الحفاظ على حصتها السوقية باستبعاد المنافسين الآخرين.

و كما ذكر AL ET WHEELLEN إلى أن الاستراتيجية تشير إلى التركيز على قطاع معين من السوق بالإعتماد على محورين ، الأول تحقيق ميزة تنافسية بالتركيز على التكلفة و الثاني بالتركيز على التمايز ، فالاستراتيجية تقوم على التخصص في منتج معين أو سوق معين.²

¹- زمالة عمر ، أثر البعد البيئي على تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الصناعية ، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت و مشتقاته بالشلف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستير، علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علو التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013، ص 56-57

²- سليم بن رحمون ، جنات بن رحمون، مرجع سابق، ص 937.

المبحث الثالث: إدارة المواهب والتفوق التنافسي:

إدارة المواهب هي ثقافة وتوجه وفكر واعتقاد بضرورة الحاجة إلى المواهب من أجل النجاح التنظيمي، وتعرف أيضا كمنافسة بمعنى التنافس من أجل الحصول على المواهب ذوي الأداء المرتفع وتطويرهم شخصيا، بمعنى أعلى وأكبر من المنافسين ، وتعد إدارة المواهب أيضا استثمارا ذا عائدا مرتفع على المدى الطويل، من خلال التركيز على جذب وتطوير والاحتفاظ بالمواهب المتميزة، يمكن للمنظمات تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق النجاح في السوق.

المطلب الأول: الموهبة والتفوق والعوامل المؤثرة فيهما.

أولا: بين الموهبة والتفوق:

هناك تداخل بين مفهومي الموهبة والتفوق Gifted et Talent ، فالموهوب والمتفوق في قاموس webster يعينان من لديه المقدرة أو الاستعداد الطبيعي، وفي اللغة العربية إلى معنى العلو والاستعداد للبراعة والامتياز.

يرجع التداخل في معنى المصطلحين إلى الاستخدامات المتباينة من قبل الباحثين لها ، سواء في المؤلفات والبحوث العربية أم الاجنبية، فقد استخدم بعض الباحثين المصطلحين مترادفين، و بمعنواحد من أمثالويتي why ومرلاندمarland وكريك Kirk ، وركز بعض الباحثين على أحد المفهومين دون الاشارة إلى المفهوم الآخر مثل تايلوروربنزليومونيكس، أمانيولاند فقد ميز بين الموهبة والتفوق على أساس أن الأفراد الذين يحققون إنجازات اجتماعية متميزة دونتوافر مستوى مرتفع من القدرة العقلية العامة يعدون موهوبين، أما من يحققون هذه الإنجازات نتيجة لما لديهم من استعدادات أو مقدرات عقلية يعدون متفوقين .

جانيه gaagné، من جانبه ميز بين المصطلحين على أساس نهائي وأوضح كيف يتأسس أحدهما على الآخر ، فقد ربط بين الموهبة والاستعدادات الفطرية العامة والخاصة، والتي يمكن أن تنمو وتتطور إلى تفوق Talent في مجال أو أكثر من مجالات النشاطات الإنسانية.

مما تقدم يبدو أن هناك اختلافات بين الباحثين، وأنه لا يوجد إتفاق على معنى محدد واضح للمفهومين، هل هما مترادفان أم متميزين. الجدول التالي يوضح الفروق بين الموهبة والتفوق كما يراها جانيه gaagné

الجدول (2 - 1)، يوضح الفروق بين الموهبة والتفوق

الموهبة	التفوق
تظهر في أي مجال و منها التفوق	يرتبط بالمجال العلمي و الدراسي
تعني قدرة الفرد على الأداء العالي	يعني أداء الفرع في المستوى العالي
طاقة كامنة و نشاط مهيأ	تحقيق لتلك الطاقة أو الناتج لذلك النشاط
ترجع إلى أسباب وراثية ، إذ يولد الطفل موهوبا	معظم أسبابه بيئية حيث يلعب البيت و المدرسة و المجتمع دورا هاما في تنميته.
ليس كل موهوب متفوق	التفوق ينطوي على وجود موهبة
تقاس بإختبارات مقنعة للتأكد من وجودها	يشاهد على أرض الواقع

المصدر: طعيلي محمد الطاهر، محاضرة في الموهبة والتفوق ، السداسي الثاني، كلية العلوم الاجتماعية، قسم التربية، جامعة الجزائر2 ، أبو القاسم سعد الله، 2019، 2020 ، ص 7.

وفي كل الأحوال يمكن اعتبار الموهبة والتفوق وجهان لعملة واحدة، فإن كل متفوق موهوب وليس كل موهوب متفوق¹.

ثانيا : العوامل المؤثرة فيهما.

أ- العوامل الوراثية:

¹ - طعيلي محمد الطاهر، محاضرة في الموهبة والتفوق ، السداسي الثاني، كلية العلوم الاجتماعية، قسم التربية، جامعة الجزائر2 ، أبو القاسم سعد الله، 2019، 2020 ، ص 6، 7.

إن الموهبة والتفوق كغيرها من الخصائص والسمات الإنسانية تخضع لتأثير عاملين أساسيين هما الوراثة والبيئة، وقد أثبتت الدراسات، جالتون **Galton1859**، على أن التوائم المتطابقة وعلى أن الأبناء بالتبني، أن معظم صفات هؤلاء الأطفال تعود إلى آبائهم الأصليين، كما بينت الدراسة التي أجراها نيكولوس 1965 هذه الحالات أن 70 من نشاطات الأفراد تعود إلى الوراثة، ونسبة 30 متبقية ترجع إلى تأثيرات البيئة مما يؤكد إذا كان للوراثة دور مهم في تحديد قدرات الأفراد فإن للبيئة دور كذلك فيتطوير هذه القدرات.

ب- عوامل شخصية:

عوامل تخص الفرد ذاته : وتتمثل في تلك السمات المزاجية والخصائص والدافعية اللازمة للتفوق والإبداع، حيث كشفت نتائج العديد من البحوث أن هذه السمات والخصائص تميز المتفوقين والمبدعين أكثر من أقرانهم الأقل تفوقاً وابداعاً، من بينها الاستقلالية، الثقة بالنفس، الاكتفاء الذاتي والمخاطرة والإقدام، المثابرة، والقوة، العزيمة، والميل إلى التجريب، وحب الاستطلاع والخيال والأفكار والانفتاح على الخبرة، وروح المرح والدعابة والطموح المرتفع، وتقدير الذات الموجب ودافع الانجاز، وتحمل الغموض والتعقيد وقوة الأنا، والطاقة والنشاط.

ت - عوامل بيئية:

1- عوامل أسرية: إن للبيئة الأسرية المناخ الذي ينمو في إطاره الطفل وتشكيل الملامح الأولى لشخصيته،

وهي المصدر الأساسي لإشباع حاجاته واستشعار طاقاته وتنميتها
ومن أهم العوامل الأسرية التي تؤثر في نمو الموهبة لدى الشخص: أساليب النشأة واتجاهات الوالدين نحو الموهبة والتفوق، ومدى توفير المواد والأدوات اللازمة لتنمية استعدادات الطفل ومواهبه، كذلك إشباع الأسرة لحاجاته النفسية واستشعاره طاقاته ودافعيته

2- عوامل مدرسية:

من بين أهم العوامل المدرسية التي تؤثر في نمو الموهبة لدى الشخص، المناهج المدرسية والأساليب والطرق التدريسية وخاصة المعلم ومدى فهمه للطفل الموهوب واحتياجاته والمناخ المدرسي

3- عوامل مجتمعية:

إن المجتمع بالثقافة السائدة فيه ومجالات النشاط العقلي التي يسمح بها ، هو الذي يحدد أشكال الموهبة والتفوق ، فضلا على أن طبيعة التكوين الثقافي ومدى تقبله الجيد والاستفادة منه وتسامحه ايداء الاستجابات غير المألوفة، يؤثر في نمو الاستعدادات الابداعية لدى الشخص¹

ث - عمليات التعلم والتدريب والممارسة:

تتفاعل الموهبة والعوامل الشخصية والبيئة من خلال التعلم الذاتي والمقصود التي يكتشف عن طريقها الفرد الموهوب ويتعلم الاساليب والأفكار والعمليات الجديدة في مجال موهبته، التدريب والممارسة في مجال الموهبة ، لينتج لنا هذا التفاعل في النهاية أشكال التفوق، وأكد جانبيه 1993 gagné، أن نمو الموهبة يغزى الى أربعة عمليات أساسية هي: النضج والاحتكاك بمواقف حل المشكلات ، والممارسة والتدريب الحر والمنظم في ميدان النشاط.

ج- عوامل الصدفة والحظ:

لا يمكن لأحد أن ينكر الدور الذي تلعبه الأحداث غير المتوقعة التي لا يمكن التنبؤ بها والسيطرة عليها في تسهيل أو إعاقه الفعل الابداعي، وأنه حينما يبدو أن النجاح مؤكد بالنسبة لشخص ما، فإن الحظ السيء يمكن أن يقلب الأمور رأسا على عقب أحيانا، وينظر إلى الصدفة والحظ بمعنى الحل الفجائي، الذي يواقي الفرد أثناء انشغاله بمشكلة ما في مجال موهبته أو إبداعه.

يرتانبوم 2003 Tannebeu، أن الأحداث غير المتوقعة التي لا يمكن التنبؤ بها أو السيطرة عليها تلعب دورا في تسهيل أو إعاقه الفعل الابداعي، فعوامل الصدفة تتفاعل بطريقة متبادلة مع كل من الالهام والجهد والعمل ، فبدون الموهبة أو المستوى المرتفع من الطاقة الكامنة لا يمكن لأي قدر من الحظ الحسن أن يساعد شخص متوسط على تحقيق البراعة أو التفوق أو الإبداع .

ويمكن النظر الى الصدفة والحظ بمعنى الحل المفاجئ الذي يواقي الفرد أثناء انشغاله بمشكلة ما في مجال موهبته أو إبداعه فالصدفة هي التي أدت بأرخميدس Archimedes لاكتشاف قوانين الكثافة، خرج ارخميدس، فجأة من الحوض الذي كان يغتسل فيه وهو يصيح وجدتها... وجدتها ، مكتشفا قوانين الكثافة، هذا الاكتشاف وقع لأن عقله كان مشغولا بقضية العلاقة بين (الجزء المغمور من جسمه في الماء وبين الماء المراق) ، كذلك لولا الصدفة والحظ ما كان

¹ - عبد المطلب امين القريطي، 2004، الموهوبون والمتفوقون، عالم الكتاب، القاهرة

لنيوتن Newton، أن يتفطن إلى مغزى التفاحة التي سقطت من فوق رأسه ، دون ان يكون مهموما بالتفكير فيموضوع الجاذبية¹.

المطلب الثاني: علاقة إدارة المواهب بالتفوق التنافسي:

يرر السعي الجاد لمؤسسات الأعمال المعاصرة في البحث والعناية بالموارد البشري المتميز والمتفوق من خلال الأداء الذي يقدمه ، سيجعل المؤسسة أمام إمكانية تحقيق ميزة تنافسية مصدرها الأفراد المتميزين ، وعلى هذا الأساس ارتبط تحقيق المزايا التنافسية في جزء منها باستقطاب وإدارة المواهب كمورد مهم لكسب الافضلية في الأداء مقارنة بمؤسسات القطاع ، ويمكن إبراز هذه الاهمية من خلال مقاربات نظرية للمزايا التنافسية، من أهمها نذكر ما يلي:

أولاً: علاقة إدارة المواهب بالميزة التنافسية من خلال مدخل سلسلة القيمة

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

أ- الأنشطة الرئيسية: وتتمثل هذه الانشطة فيما يلي:

● الإمدادات الداخلية:

وهي أنشطة مرتبطة باستلام تخزين و توصيل المدخلات اللازمة للمنتج وتشمل من أولة المواد المخازن الرقابة على المخزون ، المرجعيات الى الموردين .

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

● الإمدادات الخارجية:

وهي أنشطة مرتبطة بجمع تخزين وتوزيع مادي للمنتج إلى الزبائن وتشمل تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، العمليات الخاصة بالتسليم ، تنفيذ وجدولة الطلبات.

¹ - طعيلي محمد الطاهر مرجع سابق ص ص 8، 9

- **التسويق والمبيعات :** هي أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج وتشمل خدمات التركيب والاصلاح ، التدريب، قطع الغيار والأجزاء تعديل المنتج.
- ب- **الانشطة الداعمة:** وتشمل هذه الأنشطة ما يلي:
 - **البنية الأساسية للمؤسسة:** تشمل أنشطة الإدارة العامة ، المحاسبة ، جوانب القانونية، التمويل التخطيط الاستراتيجي وكل الأنشطة المساعدة الأساسية لتشغيل سلسلة القيمة ككل.
 - **إدارة الموارد البشرية:** هي أنشطة ضرورية لضمان الاختيار التدريب و تنمية الأفراد ، وتشمل كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية والذي يسمح بارتفاع مجال أنشطة إدارة الموارد البشرية.
 - **تنمية التكنولوجيا:** أنشطة تتعلق بتصميم المنتج وكذلك تحسين طريقة الأداء الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة، وتشمل المعرفة الفنية والإجراءات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل سلسلة القيمة.
 - **التموين (الشراء):** هي أنشطة تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات ، والشكل الموالي يوضح نموذج سلسلة القيمة¹.

الشكل (2- 3) نموذج سلسلة القيمة.



¹ - حفيظ خوله مرجع سابق ، ص ص 44،43

المصدر: خولة حفيظ ، إثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، بسكرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير موارد بشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018، 2019، ص 44.

ثانيا : علاقة إدارة المواهب بالميزة التنافسية وفق مدخل مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات:

يشير مصطلح الموارد حسب مفهوم Burney ، إلى جميع الأصول والامكانيات والعمليات التنظيمية، الخصائص المعلومات والمعارف التي تقع تحت مراقبة المؤسسة ، وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تعزيز كفاءتها وفعاليتها¹.

والمميز في هذه الموارد كونها صعبة من حيث البناء أو الاكتساب وتصنف الموارد الداخلية للمؤسسة وفق وجهات نظر من بينها نذكر ما يلي:

الموارد المالية الموارد المادية ، الموارد البشرية ، الموارد المعنوية غير ملموسة .

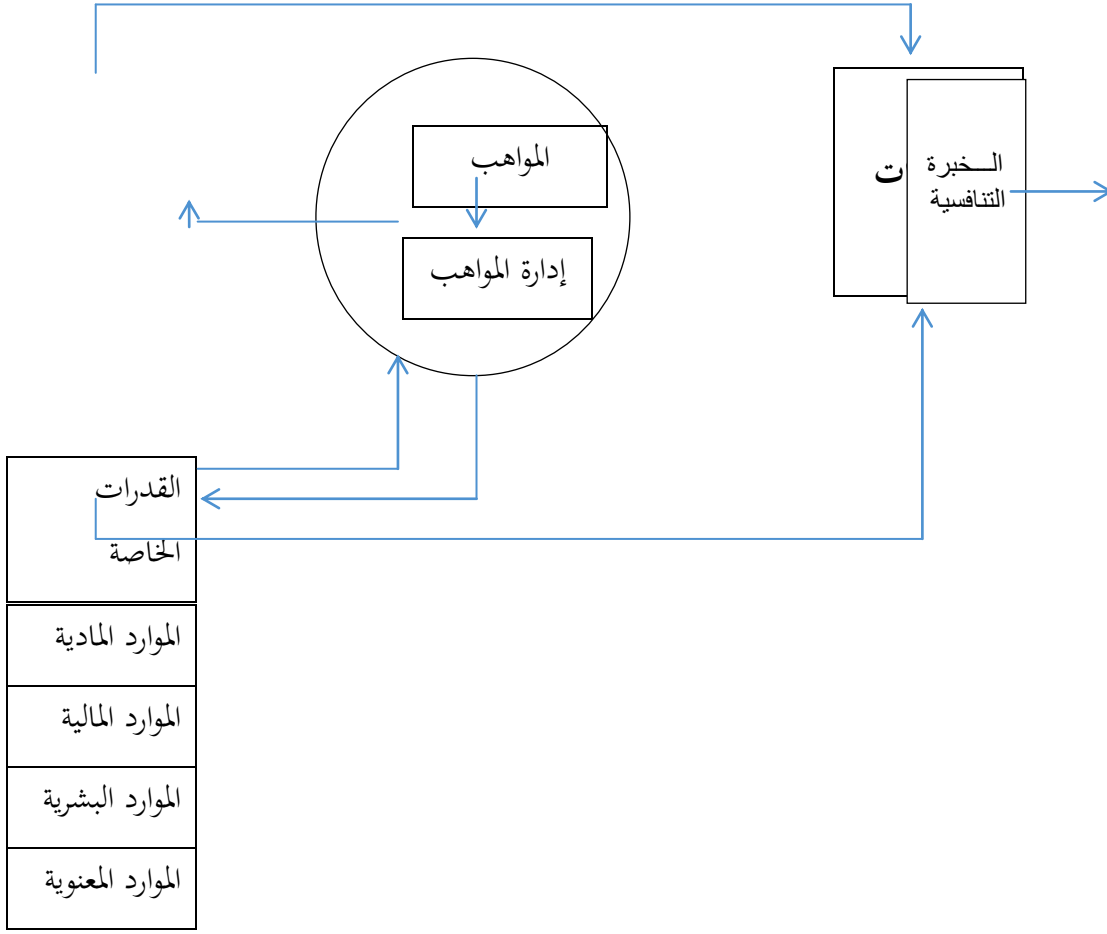
ويشير مفهوم الكفاءات الى ذلك المورد الأساسي الذي يعتبر استراتيجي بما أنه يساهم بشكل كبير في خلق ميزة تنافسية دائمة².

وفي واقع الممارسة العملية ، تتراوح هذه الكفاءات صعودا ونزولا حسب ما تتطلبه كل عملية أو نشاط من موارد مستنفذه ، وهو ما يعني أن تلك المؤسسات المملوكة لكفاءات عالية على صعيدها الداخلي يمكنها بأي شكل من الأشكال امتلاك ميزة تنافسية مقارنة بمثيلاتها في قطاع النشاط، ومن وجهة نظر استراتيجية، ينظر الكفاءات المكتسبة على أنها تعبر عن نقاط قوة المؤسسة لأنها تتيح التفرد والتميز بمستويات جودة المنتجات المقدمة أو على مستوى الفرد ، والتميز بالسعر الناتج عن الانخفاض المحسوس في التكاليف المرتبطة بالمنتجات مقارنة بتلك المسجلة في المؤسسات المنافسة³.

¹-Sadrinegherra, stratégie de développement du rôle, revue française de gestion , IV°204Lavoiser, Paris, 2010 , P143
²- لشلال عاتشة، ودرويش عمار ، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحه القيادة الاستراتيجية، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بني صاف، الملتقى الدولي حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، 22، 23 فيفري 2012 جامع بسكرة، ص 3.

³- شارل هيل وجاريت جونز ، الإدارة الاستراتيجية، مدخل متكامل ، ترجمه محمد احمد سيد عبد المنقال، واسماعيل علي بسيوني، دار المريخ ، الرياض، 2008 ، ص 185

الشكل رقم (2-4) العلاقة بين إدارة المواهب والميزة النفسية من منظور مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات



المصدر : سارة بن موهوب ، ممارسة إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية الخاصة، اطروحة الدكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2021 ، 2022، ص 51.

اعتمادا على الشكل أعلاه، يمكننا تلخيص أهم النقاط التي تظهر العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية من منظور مدخل الموارد الداخلية والكفاءات سواء كانت علاقة مباشرة أو غير مباشرة، والتي تلخصها فيما يلي:

- نلاحظ ان المواهب تمثل أحد مكونات الموارد الداخلية المتاحة للمؤسسة تدخل ضمن موردها البشري.
- اهتمام المؤسسة بالمواهب يتجلى من خلال تبنيها لإدارة المواهب كسبيل لاستغلالها استغلالا أمثل.

- تمثل المواهب المتاحة للمؤسسة من بين الكفاءات التي تتمتع بها، علاوة على تلك الكفاءات الأخرى المتعلقة بالموارد بخلاف الموارد البشري
- تساهم إدارة المواهب في تعزيز مصادر الميزة التنافسية من خلال ما تنتجه من كفاءات.
- تمثل الكفاءات من المواهب أساس القدرات الخاصة للمؤسسة والتي من شأنها إدارة الموارد بشكل متميز يعبر عن مصدر للميزة التنافسية.

المطلب الثالث : أثر عمليات إدارة المواهب على التفوق التنافسي

أولا : أثر الاستقطاب المواهب في تحقيق تفوق تنافسي.

يقع على عاتق إدارة المواهب مسؤولية استقطاب وجذب أحسن المواهب، إذ تسمح هذه العملية للمؤسسة بالحصول على أفضل الكفاءات الموجودة سواء داخل المؤسسة أو خارجها بما يضمن لها تحقيق أهدافها، خاصة وأن عملية الجذب ترتبط ارتباطا وثيقا بالعلامة التجارية، إذ يجب على المؤسسة بناء علامة تجارية ومكانة جيدة من أجل جذب العمالة إليها وتوفير بيئة راقية يرغب الناس في الانتماء إليه¹.

ويجب على المؤسسة فهم دوافع ورغبات للشخص الموهوب قبل جذبها إليها، لأنه عندما تفهم المؤسسة هذه الدوافع تستطيع بمقداره ان تدير طاقة الابداع لديه، وعليه تستطيع تحفيزه لكي يقدم افضل ما عندهم من مهارات تحقيق التفوق للمؤسسة .

وكلما كانت سمعة الشركة ومكانتها مرموقة، كلما سهلت على إدارة المواهب عملية اكتشاف وجذب أفضل المواهب التي تتناسب مع ثقافته ونشاط واستراتيجيات المؤسسة، وتقلد مناصب ريادية من أجل تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة².

ثانيا: أثر تنمية وتطوير المواهب في تحقيق التفوق التنافسي

إن عملية تنمية المواهب أو عملية تحسين تعلم أداء العاملين ، هي جزء جوهري من إدارة المواهب في المؤسسات، إذ انه ليس كافيا ان تستقطب موظفين ذوي مواهب عالية جدا، وتتوقع بقاء مهارات هؤلاء الافراد طوال مدة توظيفهم

¹- حفيظ خوله، مرجع سابق ، ص45 ، 46

²- حركات وسيم ، عزاب فتحي، دور إدارة المواهب في تعزيز التفوق التنافسي، دراسة حالة مؤسسة موبيليس، المديرية الجهوية عنابة، إدارة اعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعه محمد الشريف مساعدي، الجزائر، 2020، 2021 ص 43

داخل المؤسسة، بل يجب على هذه الأخيرة ان تعتمد على عمليتي التطوير والتدريب والذي ينبغي أن يحدث في كل مستويات المؤسسة.¹

وهي ايضا جزء مهم من عمليات إدارة المواهب في المؤسسات، حيث ان عمليه الاكتشاف والجذب ليست كافية ، بل يجب ان تعتمد على عملية التدريب والتطوير، خاصة أن برامج التدريب الموهوبين تعتبر أحد أهم ممارسات تطوير قدرات ومهارات الافراد ووسيلة مهمة لكشف وصقل المواهب التي لم تكن ظاهرة من قبل، لذا فإن الفائدة التي تجنيها المؤسسة من تدريب وتطوير المواهب، لا تهدف فقط الى إزالة القصور في ادائهم أو زيادة الإنتاجية فحسب، بل تعزيز التفوق التنافسي للمؤسسة²

ثالثا: أثر الاحتفاظ بالمواهب في تحقيق التفوق التنافسي :

أصبح التركيز على الاحتفاظ بالمواهب من قبل المؤسسات أمر بالغ الأهمية والاهتمام به في تزايد مستمر حيث أن النقص في الافراد الموهوبين ذوي المهارات العالية، أدب إدارة المواهب في التركيز الى ابتكار طرق وسبل عدة للاحتفاظ بهذه المواهب³

وهنا تحاول المؤسسة المحافظة عليهم من خطر ذهابهم الى منظمات أخرى تعمل على جذب أفضل الافراد ، خاصة تلك الموجودة عند منافسهم ويكون ذلك بتوفير بيئة عمل مناسبة لهم ، والتي تشجعهم على البقاء⁴ ، توفير نظم واساليب الإدارة القائمة على الثقة وتشجيعهم على الابداع والافكار الجديدة، وكذا تقديم حوافز معنوية ومادية على شكل رواتب واجور مالية مغرية، وهذا لما لها من أثر مهم على اتجاهات وسلوك الأفراد الموهوبين في المؤسسة، ومدى ولائهم ورغبتهم بالاستمرار في العمل ورفع معنوياتهم ودفعهم للقيام بأعمالهم وادوارهم على اكمل وجه، وعليه ينبغي التمسك بمؤلاء الافراد الموهوبين الأساسيين ، فهم الذين يقودون المؤسسة للنجاح في المستقبل والذي لا تقدر على تغييرهم، فتكلفة استبدال الموظف المربح للمؤسسة والذي يضيف لها قيمة تعد مكلفة جدا.⁵

وباعتبار أن إدارة المواهب على أنها مجموعة من النشاطات والعمليات التي تتضمن التحديد المنصب للمناصب الأساسية التي تساهم بشكل تفاضلي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة ، وتطوير خزائن المواهب ذوي

¹ - حفيظ خولة ، مرجع سابق ، ص 46

² - محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص 22، 23

³ - محبوب يمينية، إدارة المواهب كلية لتحقيق التفوق التنافسي من وجهة نظر فئه الاطارات ، أطروحة الدكتوراه ، علوم التسيير ، إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير ، جامعة باجي مختار، الجزائر ، 2020 ، ص 3

⁴ - مقدود وهيبية، مرجع سابق ، ص 11

⁵ - حفيظ خولة، مرجع سابق، ص 48

الامكانيات العالية والاداء العالي لملء هذه الأدوار والمناصب ، وتطوير هندسة معمارية متميزة لإدارة المورد البشري، لتسهيل شغل هذه المواقع مع أصحاب المناصب المؤهلين، وذو المواهب المتميزة والذين لديهم القدرة على التفكير الابداعي، الذي يؤثر في أنشطة الشركة الحيوية، ويعمل على جذب العملاء وخلق قيمة مضافة للمنتج أو الخدمة المقدمة، مما يؤدي في النهاية إلى تميز الشركة على منافسيها¹.

خلاصة:

¹ - عناني مسعودة، مرجع سابق، ص 63

نلاحظ من خلال هذا الفصل أن للتفوق التنافسي أهمية بالغة في حياة المؤسسات ، لما يوفره من ارتفاع للعوائد و ضمان مداخل أفضل ، و كلما زادت القدرات و الكفاءات سواء المادية أو البشرية ، إذ تسعى كل مؤسسة إلى إكتساب ميزة تنافسية دائمة لها خصائص فريدة و متميزة ، و الحصول عليها من مصادر مختلفة مثل : التكنولوجيا، المعرفة، الإبداع، و كذا المورد البشري الذي يعد مصدرا أساسيا لها .

الفصل الثالث:

الدراسة التطبيقية

تمهيد:

يتناول هذا الفصل تجسيد الجانب النظري للبحث في الجانب التطبيقي وهذا بدراسة ميدانية أجريت في مؤسسة Mobilis-وكالة الطارف، وذلك لقياس مساهمة إدارة المواهب في تحقيق التفوق التنافسي .
والهدف الرئيسي من هذا الفصل تحويل النتائج الميدانية ذات قيمة علمية وعملية منظمة يمكن الإعتماد عليها في إتمام هذه الدراسة وبلوغ مقاصدها.

ولهذا فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي :

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال Mobilis- وكالة الطارف-

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للبحث.

المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال Mobilis ووكالة الطارف

تعتبر مؤسسة Mobilis ووكالة الطارف ركنا أساسيا في منظومة اتصالات الجزائر وتلعب دورا هاما في تحقيق أهدافها الإستراتيجية وعرف أيضا السوق الجزائري دخول استثمار أجنبي في هذا المجال بدخول ثلاثة متعاملين منذ فتح هذا السوق.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر ومؤسسة Mobilis.

الفرع الأول: لمحة تاريخية عن سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

تعد الجزائر من بين الدول التي احتكت بالتكنولوجيا الحديثة التي هي في تطور المستمر ومن بين هذه التكنولوجيات تقنية الهاتف والذي أصبح منتشرا بكثافة في جميع أقطار العالم ففي هذا المجال حجرت وزارة البريد والاتصالات الجزائرية في التحكم في تكنولوجيا هاتف النقال وكذا المصاريف الباهظة، لهذا تم فتح سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية للمنافسة المحلية والأجنبية.

ففي سنة 2000، تم الفصل بين نشاط البريد والمواصلات وإنشاء مؤسسة اتصالات الجزائر بالنسبة لإتصالات السلكية ولا سلكية وبريد الجزائر، وتأسيس سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ARPT

وبعدها عرف قطاع الهاتف النقال الجزائري دخول أول متعامل أجنبي " أوراسكوم لاتصالات الجزائر " تحت إسم تجاري DJEEZY حيث حصل على رخصة استغلال الشبكة في 2001/7/11 وتم الاستغلال الفعلي في 2002/2/15، وظهر بعدها متعامل وطني اتصالات الجزائر للهاتف النقال تحت اسم MOBILIS كفرع من المتعامل اتصالات الجزائر في 2003/8/3 ومن هنا ستكون انطلاقه دراستنا.

الفرع الثاني: تعريف بمؤسسة Mobilis

أولا: تعريف بمؤسسة Mobilis

مؤسسة Mobilis هي فرع من الاتصالات الجزائرية وتسمى كذلك المتعامل التاريخي وهي أول محول للهاتف النقال في الجزائر تقدم لربائنها سلسلة من المنتجات والخدمات العالية، ظهرت مؤسسة Mobilis في أوت 2003، تتمتع باستقلالية تامة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بما دون عودة إلى المؤسسة الأم، كما تتمتع بهيكل تنظيمي مستقل عن اتصالات الجزائر منذ جانفي 2004 ن هي ذات أسهم برأس مال قدره 100 000 000 دج موزعه على 1000 سهم بقيمة 100 000 دج لكل سهم، أما عن مقرها الاجتماعي فهو في باب الزوار بالجزائر العاصمة.

تعتبر مؤسسة Mobilis المتعامل التاريخي في سوق الهاتف النقال في الجزائر لكونها أول محمول لهذه الخدمة كانت محتواة في المؤسسة الأم لاتصالات الجزائر إلى غاية أكتوبر 2005 دخلت المؤسسة السوق المستندي ، وعمدت لفتح رأسمالها في 2006 للتنازل عن 30 من أصولها بهدف زيادة توسيع استثماراتها ، باشرت المؤسسة أعمالها بوسائل مادية وبشرية كانت تابعة لاتصالات الجزائر وورثت 16 ألف مشترك عن هذه الأخيرة، تعرض المؤسسة على زبائنها تشكيلة واسعة من الخدمات وتغطية شاملة ذات جودة و ضمان وصول كل المكالمات في أحسن الظروف ، وما زاد ذلك شعارها " أينما كنتم " هذا الشعار الذي يعتبر تعهدا بالإصغاء الدائم للزبائن وحرصها على ذلك ولجأت إليإبرام عقود الشراكة مع أكبر الشركات العالمية في عالم الاتصالات من أجل جلب التكنولوجيا الحديثة وأهم هذه المؤسسات أريكسون السويدية " Ericsson " و " هواويHuawei " و " زد تي أي Zte " ، وذلك بهدف نقل وتخزين المعلومات الشبكة وجعلها قادرة على تحمل الذروة والتطورات الحاصلة في الطلب ، وفي هذا الصدد نجد أن الشبكة تطورت بشكل سريع جدا فبعد أن كانت تضم مركزين تحويلين MSL و 2000 محطة قاعدية في بداية 2005، أصبحت تحصي 3000 محطة قاعدية و 20 مركزا موبليس تغطي 48 ولاية في نهاية¹2005²

وتتمثل سياستها في أنها تستهدف الفئة الشبابية واستقطاب المستهلكين وتوفير لهم كل رغباتهم وحاجاتهم وراحتهم، وخصصت مؤسسة Mobilis موقع خاص بـ www.mobilis.dz ولقد تم تغيير شعار مؤسسة Mobilis فكان الشعار الأول من 2003 إلى 2010 " والكل يتكلم " كما يتضح في الشكل التالي:



المصدر : www.mobilis.dz ، أطلع عليه بتاريخ 2024/05/09 على الساعة 19:30

أما الشعار الثاني فكان من 2010 إلى وقتنا الحالي « أينما كنتم » كما يتضح في الشكل الثاني:



ثانيا: تعريف بوكالة Mobilis الطارف

هي عبارة على مؤسسة مصغرة بدأت نشاطها في جويلية 2006 بحى لعداسي رابح ، بلدية الطارف ، ولاية الطارف ، تقوم على تلبية حاجيات المستهلكين من شرائح وتعبئة رصيد وغيرها من الخدمات ، تتكون من المدير والذي بدوره يقوم بالإشراف على مكتب الإستقبال وعلى مشرف الإعتمادات وهو بدوره يشرف على أمين الصندوق وعلى المسؤول التجاري ، أما مكتب الاستقبال يقوم بالإشراف على الزبائن وخدماتهم.¹

المطلب الثاني: إلتزامات مؤسسة Mobilis وهيكلها التنظيمي

الفرع الأول: إلتزامات مؤسسة Mobilis

منذ نشأت مؤسسة اتصالات الجزائر Mobilis ومحاولة مواجهة أرباح المنافسة الشديدة في الهاتف النقال، تعهدت بالالتزامات الآتية أثناء أدائها لمهامها:

أ- وضع في متناول المشتركين شبكة ذات جودة عالية

ب-

ضمان وصول كل المكالمات فيأحسن الظروف مهما كانت في الجهة المطلوبة

ت-

قتراح عروض بسيطة واضحة وشفافة دون أي مفاجآت.

¹- معلومات مقدمة من طرف مسؤول لشركة موبيليس- وكالة الطارف -

ث -

لتحسين المستمر للمنتوجات والخدمات والتكنولوجيا المستعملة

ج- الإصغاء المستمر للمشركين والاستجابة في أسرع وقت ممكن لأي شكوى

ح- الإبداع المستمر وهذا من خلال الإعتماد على آخر التكنولوجيا وتكييف الشبكة والخدمات مع حاجيات مجتمع المعلومات .

خ- الوفاء بالوعود

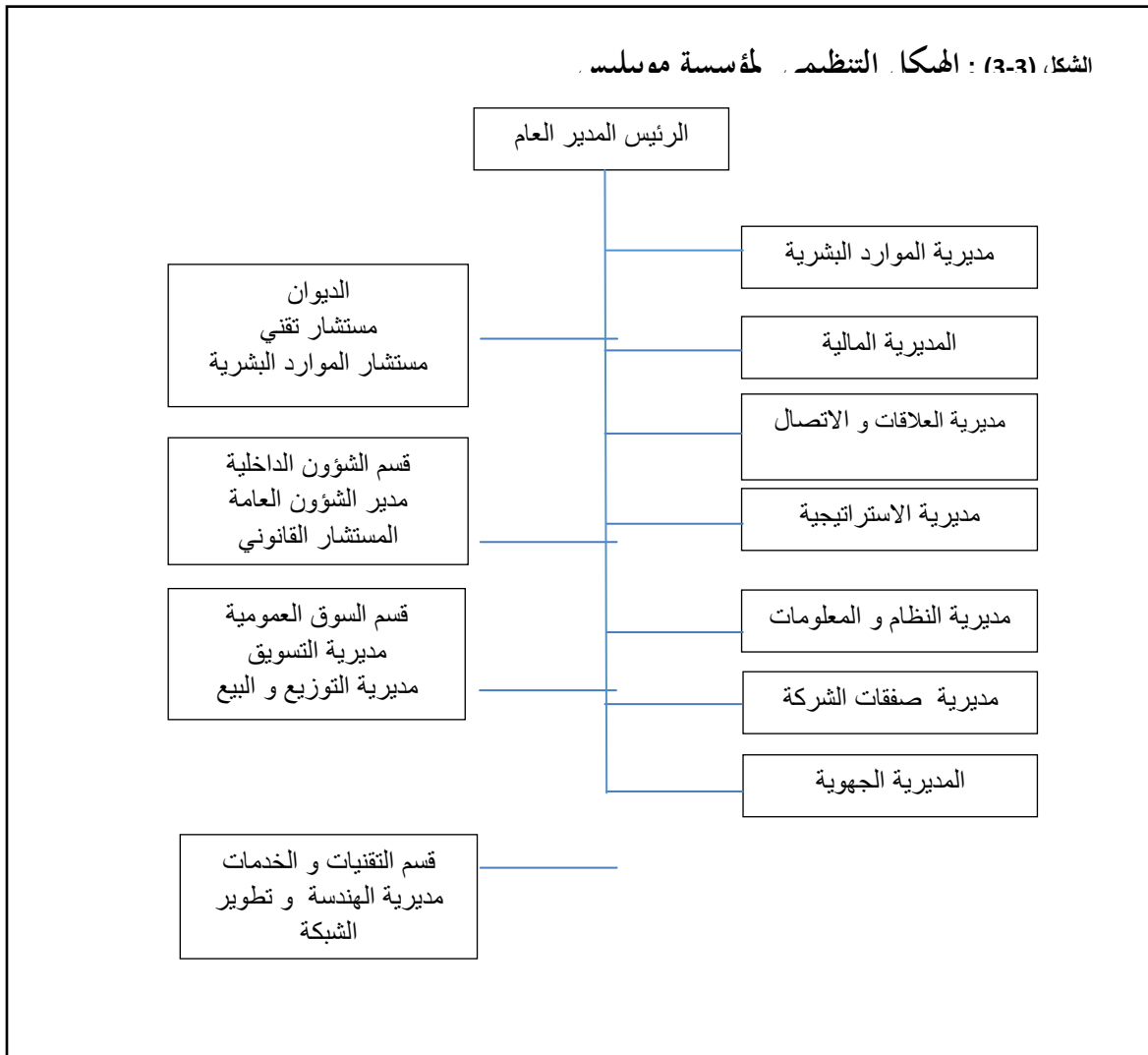
الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة Mobilis

أولا : الهيكل التنظيمي لمؤسسة Mobilis ووكالة Mobilis بالطارف

1- الهيكل التنظيمي لمؤسسة Mobilis

يتمشى الهيكل التنظيمي لمؤسسة Mobilis ويستجيب للتغيرات الحاصلة في البيئة مع مرور الزمن وبفضل

هذه المرونة تكتسب المؤسسة المزيد من منافسيها ومن خلال الشكل التالي نتعرف عليه بكل وضوح



المصدر : سمية بلعيد ، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين صورة العلامة التجارية ، دراسة حالة مؤسسة Mobilis ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، إدارة أعمال قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجيلاني بونعامة، خميس مليانة ، الجزائر 2018 / 2019 ، ص ، 51 ، 52

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإطار الذي يصور الوحدات والأقسام المكونة لهذه المؤسسة ، وكذا المهام الموكلة لكل قسم ، كما يبين أيضا طرق وقنوات الاتصال الرسمية داخل المؤسسة.

ويتم تمييز المؤسسة من طرفي مؤطر جزائري 100 ممثل في مسيرين تحت إشراف الرئيس المدير العام ، ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس من 07 مديريات رئيسية يكونون النواة الرئيسية

- **مديرية الموارد البشرية:** هذه المديرية مكلفة بتنمية وتطوير نظم تسيير الموارد البشرية وتحديد السياسات والأساليب المتبعة في الأجور وترقية العمال ، كما تهتم بتكوين وتأهيل العمال والإطارات بشكل مستمر حسب متطلبات المؤسسة.

- **مديرية المالية:** يقع على عاتق هذه المديرية تسيير خزينة المؤسسة وجميع العمليات المالية الخاصة بها.

- **مديرية العلامة والاتصال:** تولي المؤسسة اهتماما كبيرا للعمليات التسويقية حيث نجد للعلامة والاتصال مديرية خاصة بهما ، وتهتم هذه المديرية بترقية منتجات موبيليس وذلك بإجراء الدراسات والأبحاث بالتنسيق مع مخابر البحث.

- **مديرية الاستراتيجية:** تهتم بشؤون الاستراتيجية و السياسات المستقبلية للمؤسسة.

- **مديرية النظام المعلوماتي:** تشرف على الأنظمة المعلوماتية في المؤسسة وتزويد المصالح الأخرى بالمعلومات والبيانات اللازمة.

- **مديرية صفقات الشركة:** تهتم بالصفقات و عقود الشراكة أو العقود التي تبرم مع المؤسسات الأخرى.

- **المديريات الجهوية:** حيث تتفرع مؤسسة موبيليس إلى 8 مديريات جهوية وهي :

- المديرية الجهوية للوسط
- المديرية الجهوية بورقلة
- المديرية الجهوية بسطيف
- المديرية الجهوية بقسنطينة المديرية الجهوية بعنابة
- المديرية الجهوية بشلف

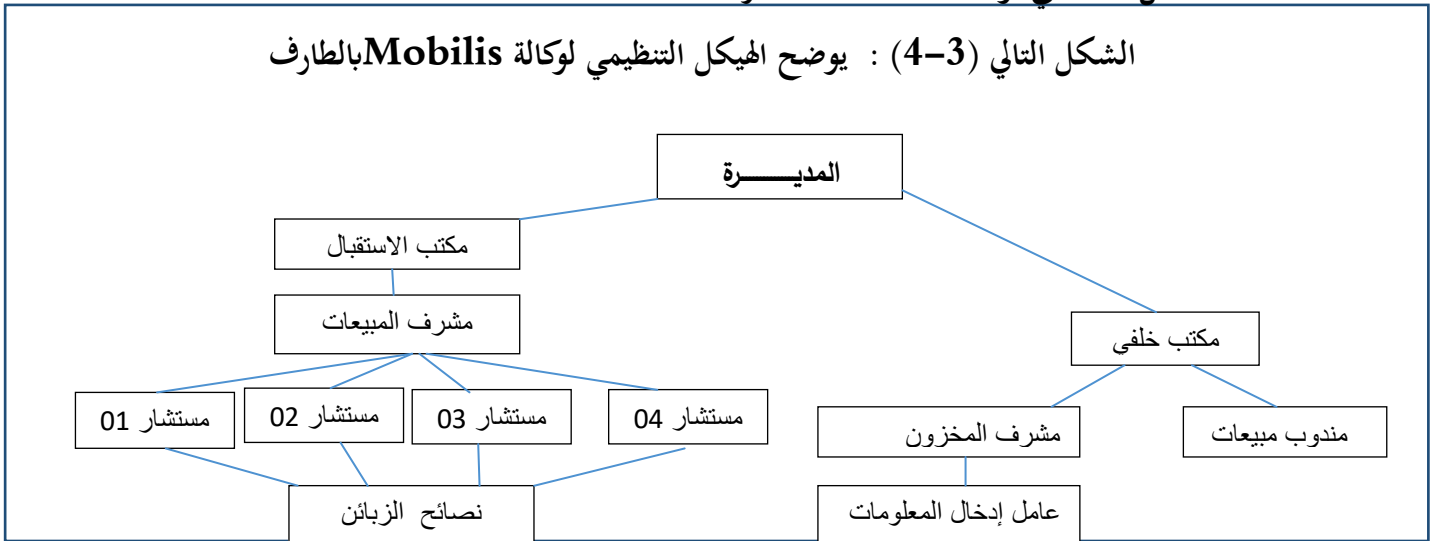
- المديرية الجهوية بوهران
- المديرية الجهوية ببشار

إلى جانب المديرية السابقة، يشمل الهيكل التنظيمي على الأقسام العملية التالية :

- **قسم تقنيات الشبكة والخدمات :** والذي يحتوي على مديرية الهندسة وتطوير الشبكة ومديرية التنمية، ويهتم هذا القسم بوضع شبكة الهاتف النقال و صيانتها ، وكذا تقديم الدعم التقني لمديرية التسويق لتصميم وتنفيذ العروض الترويجية.
- **قسم السوق العمومية :** الذي يضم مديرية التسويق ، مديرية التوزيع ، مديرية خدمة المشتركين ، ويهتم هذا القسم بشكل عام بتتبع حركة المبيعات وأنشطة الترويج والقيام بدراسة السوق .
- **قسم الشؤون الداخلية :** الذي يشمل على مديرية الشؤون العامة ومديرية المراقبة والنوعية، ويكلف هذا القسم بتسيير شؤون العامة للمؤسسة والمراقبة الدورية لجودة العروض المقدمة، وإعداد تقارير المراجعة ، وتحليل وتشخيص عدم المطابقة وإيجاد الحلول اللازمة لتصحيح الانحرافات ورفع من جودة العروض المقدمة.
- **الديوان :** يحتوي على عدد من المستشارين وهم : المستشار التقني، مستشار الموارد البشرية، مستشار قانوني، والمساعدة الرئيسية ، ويقوم هؤلاء المستشارين بمساعدة المديرية على إتخاذ القرارات المناسبة على حسب تخصصه.¹

ثانيا : الهيكل التنظيمي لوكالة Mobilis بالطارف

الشكل التالي (3-4) : يوضح الهيكل التنظيمي لوكالة Mobilis بالطارف



¹ - سمية بلعيد ، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين صورة العلامة التجارية ، دراسة حالة مؤسسة Mobilis، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، إدارة أعمال قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجبلاني بونعامة، خميس مليانة ، الجزائر 2018 / 2019 ص ، ص 51 ، 53

ويمكن توضيح مهام كل قسم في وكالة الطارف كالتالي :

- 1- **المديرة** : تمثل السلطة العليا في المؤسسة والاشراف على تسييرها ومراقبة كل أعمالها
- 2- **مكتب الاستقبال**: يعمل بصفة المناوبة يتناوب عليه فوجين الفوج الأول يعمل من (08 إلى 14 مساءً) والفوج الثاني يعمل من (14 إلى 20 ليلا) ، ويشرف على جميع نشاطات المؤسسة وتنظيمها ومراقبة كيفية تسييرها مثل :
 - 1- مراقبة العمال وكيفية تعاملهم مع المستهلكين.
 - 2- مراقبة كل الوثائق بعد البيع (بطاقات التعريف ، طابع المؤسسة)
 - 3- مشرف في المبيعات :يكون في خدمة العملاء وتلبية كل طلباتهم.
 - 4- مستشار مبيعات :يقوم بمهام الرصد ومراقبة أرقام المبيعات وقياس التسويق و مراقبة المنافسة
 - 5- نصائح الزبائن :الإشراف على بيع وتقديم المنتجات والخدمات للمستهلكين كمثال :
 - أ- بيع بطاقات التعبئة و الشرائح.
 - ب- تقديم خدمة أرسلني (تعبئة الرصيد)
 - ت- إرشاد المستهلكين وتوجيه النصائح لهم بحيث تكون مفيدة وفي مصلحتهم
- 3- **مكتب خلفي** : يعمل بصيغة التناوب والمستمر ، المستمر يخص مندوب المبيعات ورئيس الوكالة ، والمتناوب يخص الموظفين ويشمل مندوب المبيعات ومشرف المخزون.

مشرف المخزون : مشرف الاعتمادات ويشرف على المخزون المؤسسة ككل وهو المسؤول عن منتجاتها وخدماتها والذي يتعامل مع موظفي المؤسسة ...، حيث يقوم يوميا بإعطائهم المنتجات بغرض بيعها للمستهلك ومن مهامه ما يلي:

 - أ- مسؤول على أرشيف المؤسسة ومراقبة جميع الوثائق المتعلقة بالمخزن.
 - ب- جمع المصاريف اليومية الناتجة عن عملية البيع واستلام المنتجات المتبقية التي لم يتم بيعها.
- **مندوب المبيعات**: هو المسؤول التجاري للمؤسسة، وعمله يكون خارج المؤسسة Taxiphone ، أي بصفة غير مباشرة مع المؤسسة ، حيث يقدم الخدمات والمنتجات إلى أصحاب المحلات الهاتف النقال وكل ما يحتاجونه.
- **عامل إدخال المعلومات**: يقوم بمراقبة وثائق المستهلكين وتعبئتها في جهاز الحاسوب.¹

¹- معلومات مقدمة من طرف مسؤول لشركة موبليس- وكالة الطارف .

المطلب الثالث : صورة علامة مؤسسة Mobilis بوكالة الطارف وتأثيرها على مستهلكيها.

الفرع الأول : كيفية تسيير العلامة

تسيير مؤسسة Mobilis علامتها عن طريق ما يلي:

1- الأعمدة التجارية

تستعمل المؤسسة هذه الوسيلة في الطرقات العمومية وذلك لكبر حجم الصورة ووضوحها، وكذا الهدف منها لفت أنظار مستعملي الطرقات وخاصة المفترقات ووسط المدن

2- **الملصقات**: هي وسيلة أخرى من الوسائل الإعلامية التي تستعملها موبيليس، وذلك بتوزيعها على

مختلف نقاط البيع المعتمدين وغير المعتمدين من تجار ومحلات بيع مستلزمات الهواتف النقالة.

3- **الرسائل القصيرة**: هذا النوع من الوسائل تستعملها مع زبائنها فقط، تعلمهم من خلال الاتصال

على كل جديد يهم مشتركها وأن كي يكونوا السباقين بالاستفادة من كل جديد تطرحه المؤسسة من خدمات،

منتجات أو حتى تغيير الأسعار، ومن الملاحظ أن مؤسسة موبيليس لا تستثني أي وسيلة تستطيع من خلالها

الوصول الى الزبون مستعمله في مختلف وسائلها الإعلامية شخصيات معبره ومشهورة من شأنها التأثير على

الجمهور كالممثلين المعروفين واللاعبين المشهورين، لأنها تحاول تدارك ما فاتها من تقدم وازدهار حققه المتعاملين

الآخرين.

4- **الأنترنت**: عن طريق الموقع الخاص www.mobilis.dz:

تستعمل موبيليس الموقع الرسمي الخاص بها للإعلان على خدماتها وعروضها المقدمة حيث يميز إعلانات موبيليس على

الموقع بالجاذبية والألوان المعتمدة من طرف المؤسسة الأخضر وأحمر مركزة على أدق التفاصيل والمعلومات وإضافة إلى

الموقع الإلكتروني تستعمل كذلك مواقع التواصل الاجتماعي¹.

الفرع الثاني: كيفية التعامل وكالة موبيليس بالطارف مع المستهلكين:

إن أساس نجاح المؤسسة وتحقيق رضى المستهلك، يكمن في جذب إنتباه وإثارة اهتمام المستهلك .

ولكسب ولائه من خلال المواقف الإيجابية التي يظهرها مقدم الخدمة والمتمثلة في:

1- الإهتمام بلغة الجسد (الرسائل غير اللفظية) أي أن مقدم الخدمة يكون بشوش الوجه، يتعامل بكل لباقة

واحترام... الخ

2- الترحيب بالمستهلك أي لا بد أن يشعر المستهلك بأن طلبه مهم بالنسبة للموظف.

¹ - وثائق مقدمة من طرف مسؤول وكالة موبيليس الطارف

- 3- الإصغاء والتركيز لمعرفة حاجات المستهلك مع تجنب المقاطعة.
 - 4- الاهتمام بصدى الصوت أي الكيفية التي يقال بها الشيء وهذا الابتعاد عن الصوت العالي في حالة الغضب من أجل إيصال خدمة مقبولة للمستهلك.
 - 5- مساعدة المستهلك ونصحه وشرح إجراءات الخدمة بعناية وهدوء.
 - 6- إشعار المستهلك بالارتياح والتخفيف عن قلقها.
- الفرع الثالث : كيفية الاهتمام بشكاوي المستهلكين.**

تتلقى المؤسسة مجموعة من شكاوي المستهلكين ويتم الاهتمام بهذه الشكاوي عن طريق:

- رفع شكوى فورية إذا كانت الشكوى عادية وغير معقدة والمؤسسة قادرة على حلها مثل فتح شريحة فإنها تقوم بخدمتها. أما إذا كانت الشكوى معقدة والمؤسسة غير قادرة على حلها فإنها تقوم بإرسالها إلى المؤسسة الأم بالجزائر عن طريق برنامج خاص بهم.
- تقوم المؤسسة بالاعتذار من المستهلك.
- حسن المعاملة

الفرع الرابع: أهم إنجازات وعروض مؤسسة Mobilis

- استطاعت مؤسسة موبيليس في فترة قصيرة أن تفرض نفسها في السوق الجزائرية رغم شدة المنافسة حيث استطاعت أن تصل الى شريحة كبيرة من العملاء، وذلك بفضل الانجازات التي حققتها والمؤرخة كالتالي :
- 1- 3 فيفري 2004 : تعلن عن عرضها المسبق الدفع البطاقة مع بطاقتين للتعبئة 2000 دج.
 - 2- 1- 4 ديسمبر 2004 : تعلن موبيليس عن قيام أول شبكة لخدمة الهاتف النقال الجيل الثالث UMTS بالشراكة مع شركه هواوي بالصينية للتكنولوجيا.
 - 3- 27 ديسمبر 2004 : تعلن موبيليس عن بلوغها المليون مشترك.
 - 4- فيفري 2005 : خدمتي الأنترنت عبر الهاتف MOBI+ / GPRS / MMS
 - 5- مارس 2005 : LFDGDS : تقترح الخدمة الجديدة موبيليت.
 - 6- أكتوبر 2005 : تستحوذ موبيليس على حصة سوقية قدرها 4 ملايين مشترك.
 - 7- أوت - سبتمبر 2006 : تقوم بالعديد من الحملات لترقية مبيعاتها
 - 8- أكتوبر 2006: موبيليس تقترح عرضها للإشتراك الجزائي.
 - 9- 17 أكتوبر 2006 : موبيليس تقترح عرض مويكنترول

- 10- نوفمبر 2006 : تم إطلاق عروض الدفع المسبق لموبيليس كارت بأسعار جد ملائمة.
- 11- ديسمبر 2006 : موبيليس تعلن عن تجاوزها لسبعة ملايين مشترك
- 12- جانفي 2007 : مؤسسة موبيليس تحقق نسبة عالية من التغطية : 70% الى 96%
- 13- سبتمبر 2007 : تعلن موبيليس عن خدمة جديدة توفر لمستهلكيها حرية التنقل بتكنولوجيا عالية وهي البلاك باري تحت شعار " حمل مكتبة معك "
- 14- جانفي 2008 : تعلن موبيليس عن انطلاق موبيكونكت وهو أول عرض أنترنت متنقل.
- 15- فيفري 2008 : تمر إلى الترقية الجديد بـ 11 رقم ، والذي أقرته سلطة الضبط وتمت هذه العملية بنجاح.
- 16- أكتوبر 2008 : موبيليس تعلن عن عرض جديد موبيليس للدفع القبلي والبعدي الذي لا يمكن من حصول الزبون على العديد من الخطوط المجانية على مدار 24 ساعة.
- 17- موبيليس المعلن الحصري عن نتائج البكالوريا وشهادة التعليم المتوسط 6% في المواسم الدراسية إلى غاية 2020 تحت شعار " موبيليس وجه الخير "

أهم إنجازات وعروض مؤسسة موبيليس 2020

- توفر مؤسسة موبيليس مجموعة من الخدمات والعروض التي تقدمها لمستهلكيها لتسهيل كل ما يحتاجونه أو يرغبون فيه ويأملون الحصول عليه من خلالها، وقد قمنا بجمع معلومات حول خدمات موبيليس وعروضها وتمثلت في :
- 1- مشاركة موبيليس في الطبعة 11 للمعرض الدولي للسياحة في 26 فيفري 2020 ، يعد المعرض مرجعية سياحية ضمن أكبر وأرقى المعارض السياحية العالمية، وملتمقى سنوي عام لمهني قطاع السياحة للتعارف وتبادل الخبرات .
 - موبيليس المتعامل الرائد مشاركة في المعرض، كما يعتبر المعرض فرصة للمتعامل الوطني لإعلام الزوار على مدى إتساع تغطية الشبكات خاصة للسياحة بالجنوب ، إلى جانب اتفاقيات التجوال المبرمة مع 167 بلد لدى 433 متعامل عبر العالم.
 - 2- مضاعفة موبيليس لحجم الانترنت في عرض كنترول في 05 مارس 2020 ، استفادة المستهلكين من قيمة مضاعفة من حجم الانترنت على كل إقتناء أو تجديد للعرض.
 - العرض الجديد لموبيليس كان صالحا لمدة 30 يوما، كما استفاد المستهلك من مكالمات ورسائل قصيرة غير محدودة، إلى جانب قيمة رصيد الانترنت الاستثنائي ، وعليه بـ 1300 دج يستفيد المستهلك طيلة 30% يوميا من 30 أنترنت و06 ساعات نحو باقي الشبكات وبـ 2000 دج يستفيد المشترك من 60 أنترنت و07

ساعات نحو باقي الشبكات وبـ 3500 دج يمنح للمستهلك 60100 أنترنت و 51 ساعة نحو جميع شبكات الوطنية.

3- تدعيم موبيليس لمستشفى بوفاريك بسيارة إسعاف وشرائح أنترنت في 23 مارس 2020 ، أعلن متعامل الهاتف النقال عن توقيع اتفاقية تعاون مع مستشفى بوفاريك بولاية البليدة، تتضمن منح هذا الأخير سيارة إسعاف مجهزة وتجهيزه بشرائح من الجيل الرابع، وتدخّل هذه الاتفاقية التي وقعها السيد م . بلال المدير العام لمؤسسة موبيليس والتي اعتبرها مساهمة من المتعامل للتخفيف من الضغط الذي يعيشه العمال في ظل أزمة كورونا التي مرت بها الجزائر.

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

الفرع الأول: المنهج المتبع

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المطلوبة للإجابة عن أسئلتها وبلوغ أهدافها، تم استخدام المنهج الوصفي لوصف الظاهرة موضوع الدراسة وهي "مساهمة إدارة المواهب في تحقيق التفوق التنافسي - دراسة حالة موبيليس وكالة الطارف" وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين عملياتها والمراحل التي تمر بها، وبلوغ 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:

أولاً: 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 والتفوق التنافسي.

ثانياً: المصادر الأولية: ولمعالجة الجانب التحليلي لموضوع الدراسة تم الاستعانة باستمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، تم تصميمها وفقاً لمنهجية البحث العلمي ليتم توزيعها على الموظفين الباحثين في المؤسسة، لبلوغ أهداف الدراسة المرجوة والتوصل لنتائج تدعم موضوع الدراسة.

الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة:

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

أولاً: مجتمع الدراسة: يمثل مجتمع الدراسة جميع وكالات موبيليس على مستوى القطر الوطني

ثانياً: عينة الدراسة: تشمل عينة الدراسة مؤسسة موبيليس وكالة الطارف.

الفرع الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V26 كما يلي:

✓ **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures):** وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

✓ **تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance):** لقياس مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين متغيري الدراسة.

✓ **تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression):** هو طريقة حسابية لإيجاد علاقة خطية أو معادلة من الدرجة الأولى بين البيانات التي تحتوي على المتغيرين المستقل والتابع، فهي تهدف للتوقع بقيمة المتغير التابع (التفوق التنافسي) بمعرفة قيمة المتغير المستقل (إدارة المواهب).

✓ **معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient):** وذلك لقياس مدى ثبات أداة البحث من عدمه.

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: "مساهمة إدارة المواهب في تحقيق التفوق التنافسي - دراسة حالة موبيليس وكالة الطارف" 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 إدارة المواهب والمجموعة بواقع أربع فقرات لكل بعد في ثلاثة أبعاد هي: إستقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب

المحور الثالث: يشمل هذا المحور المتغير التابع والمتمثل في التفوق التنافسي بواقع ثلاث فقرات لكل بعد في خمسة أبعاد هي: الكلفة، الجودة، التسليم، المرونة، الابداع

وقد تم استخدام مقياس ليكارت وفق تدرج خماسي، بحيث تعرض فقرات الاستبانة على عينة الدراسة ومقابل كل فقرة خمس إجابات تحدد مستوى موافقتهم عليها، وتعطى الإجابات أوزان وقيمة تمثل درجة الإجابة على الفقرة، يستفاد منها في التعبير عن مستوى انخفاض أو ارتفاع الموافقة على فقرات وبنود الاستبانة، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الإستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01

يتضح من الجدول أعلاه أنه كلما انخفضت الدرجة الممنوحة للإجابة كلما زادت درجة الرفض أو عدم الموافقة عليها، حيث نجدها تتدرج كما يلي: موافق بشدة (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، غير موافق (درجتين)، غير موافق بشدة (درجة واحدة).

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

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 المتفرسين في مناهج البحث العلمي والمختصين في مجال الاقتصاد وإدارة الأعمال (الملحق رقم 01 (الجدول 01))، للاستفادة من آرائهم وملاحظاتهم 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 اختصاراً ووضوحاً، مما يساعد الفئة المستجوبة على الإجابة على فقرات الاستبيان بشكل جدي وبأريحية وفق ما تسمح به ظروفهم.

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. ويقصد 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 Alpha (وهو يأخذ القيمة ما بين 0-1) وتكون قيمة مقبولة عند 60 في المئة وما فوق.، وجاءت نتائج الحساب مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (01-03): قيم معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبيان

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات
المتغير الأول: ادارة المواهب	12	0.810
المتغير الثاني: التفوق التنافسي	15	0.755
الإستبانة ككل	27	0.875

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على تحليل نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

من خلال هذا الجدول يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.875) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث مرتفعة أيضا ومناسبة لأغراض البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا م نثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

الفرع الثالث: اختبار اعتدالية التوزيع

الاختبارات الإحصائية كثيرة ومتنوعة، بحيث تنقسم الى اختبارات معلمية (البارامترية) للبيانات ذات التوزيع الطبيعي واختبارات اللامعلمية (اللابارامترية) للبيانات التي ليس لها توزيع طبيعي.

لذلك يجب تشخيص بيانات الدراسة من أجل اختيار الاختبارات المناسبة للتحليل الاحصائي، وبما أن حجم العينة أصغر من 30 مشاهدة تم اختبار الاعتدالية باختبار **Shapiro - wilk** والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02-03): اختبار اعتدالية التوزيع

متغيرات الدراسة	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية Sig)
إدارة المواهب	0,175	0.012
التفوق التنافسي	0,159	0.021

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

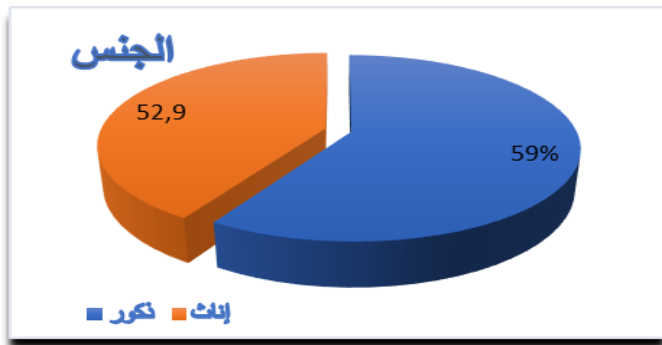
المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

تم توزيع 17 استمارة على مسؤولي واطارت مؤسسة موبيليس وكالة الطارف، وقد تم استرجاعها جميعا، وبعد تفحصها لم يتم استبعاد أي منها نظرا لتوفرها على الشروط المطلوبة للإجابة، ليتم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS. والجداول والتمثيلات البيانية التالية توضح كل ما يتعلق بالخصائص الإحصائية لعينة الدراسة وفقا ل (الجنس، السن، المؤهل التعليمي، عدد سنوات الخبرة).

الفرع الأول: خصائص عينة الدراسة:

الجنس: وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الشكل رقم (03-01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



الجدول رقم (03-03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

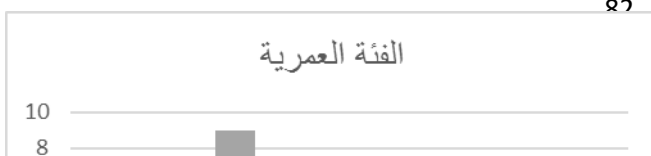
الجنس	التكرارات	النسبة %
ذكر	08	47.1%
أنثى	09	52.9%
المجموع	17	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على تحليل نتائج برنامج SPSS

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة فيما يتعلق بالجنس متقاربة، حيث بلغ عددهم 08 أفراد بنسبة 47.1% في حين بلغ عدد الإناث 09 أفراد بنسبة 52.9%، وهذا ما يشير إلى التكافؤ بين النوعين في المؤسسة محل الدراسة

2- السن:

الشكل رقم (03-02): توزيع أفراد العينة حسب السن



الجدول رقم (03-04): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة %	التكرارات	السن
11.8%	02	من 18 إلى 25
17.6%	03	من 26 إلى 35
52.9%	09	من 36 إلى 45
17.6%	03	أكبر من 45
100%	17	المجموع

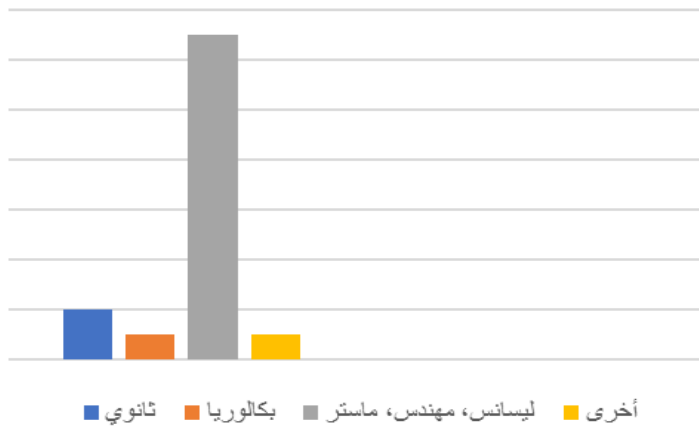
يوضح الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة فيما يتعلق بفئات العمر، حيث كان أكبر عدد من التكرارات في الفئة التي تقع أعمارهم بين (36 - 45) بنسبة 52.9%، تليها فئة (26 - 35) و (أكبر من 45) بنسبة 17.6% لكل منهما، أما فئة (18 - 25) فكانت بنسبة 11.8%. وهذا راجع إلى استقطاب المؤسسة محل الدراسة إلى العاملين الأكثر خبرة وأقدمية.

الجدول رقم (03-05): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرارات	المستوى التعليمي
11.8%	02	ثانوي
5.9%	01	بكالوريا
76.5%	13	ليسانس، مهندس، ماستر
5.9%	01	أخرى
100%	17	المجموع

الشكل رقم (03-03): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي

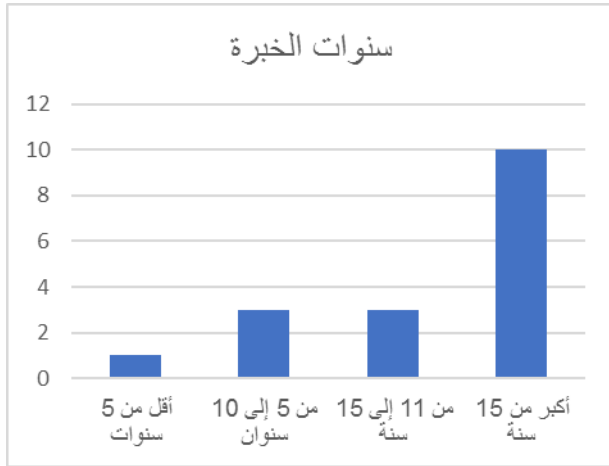


المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على تحليل نتائج برنامج SPSS

3- المستوى التعليمي:

من خلال بيانات الجدول رقم (06-03)، نجد أن أكبر نسبة من المبحوثين والتي تقدر بـ: 76.5% تمثل فئة المؤهل العلمي ليسانس، مهندس، ماستر وهي نسبة مرتفعة جدا، تمثلها المستوى التعليمي ثانويينسبة 11.8%، تمثلها فئتي مستوى التعليم بكالوريا ومستوى التعليم أخرينسبة 5.9% لكل منهما، وهذا شيء إيجابي في المؤسسة و يدل على أن المؤسسة تهتم بحاملي الشهادات بصفة كبيرة.

الشكل رقم (05-03): أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



الجدول رقم (06-03): أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	التكرارات	سنوات الخبرة
5.9%	1	أقل من 5 سنوات
17.6%	3	من 5 إلى 10 سنوات
17.6%	3	من 11 إلى 15 سنة
58.8%	10	أكبر من 15 سنة
100%	17	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على تحليل نتائج برنامج SPSS

4- سنوات الخبرة

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 الأول (إدارة المواهب)

من أجل معرفة درجة تطبيق إدارة المواهب في مؤسسة موبيليس وكالة الطارف، تم تقسيم هذا المحور لثلاثة أبعاد بواقع 12 عبارة، ويوضح الجدول الموالي التحليل الوصفي لعبارات المحور:

الجدول رقم (07-03): التحليل الوصفي لآراء العينة تجاه المحور الأول

الرمز	المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
X	إدارة المواهب	3.74	0.407	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال نتائج الجدول أن إجابات عينة الدراسة حول محور ادارة المواهب ككل، تتفق بشأن التطبيق مرتفعة لادارة المواهب بمؤسسة موبيليس وكالة الطارف، والذي تؤكد قيمة المتوسط الحسابي البالغة 3.74 وانحراف معياري بلغ 0.407، ولتعميق التحليل يتم عرض آراء عينة الدراسة على مستوى كل فقرة كالتالي:

الجدول(08-03):التحليل الوصفي لآراء العينة تجاه عبارات وأبعاد المحور الأول

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
01	تستخدم المؤسسة منهجية مرنة لاستقطاب الأفراد الموهوبين	3.82	0.393	مرتفع
02	تسعى المؤسسة لاكتشاف المواهب من الداخل	3.94	0.748	مرتفع
03	تسهل المؤسسة إلتحاق الأفراد ذوي المواهب بها، وتساعدهم في الاندماج في العمل	3.76	0.437	مرتفع
04	تستخدم المؤسسة كل الوسائل المتاحة للاعلان عن الحاجة للموظفين	3.82	0.393	مرتفع
مرتفع	البعد الأول: إستقطاب المواهب	3,84	0,49	
05	تركز المؤسسة على تعليم وتدريب مواردها البشرية خاصة مواهبها بصفة دائمة	3.88	0.6	مرتفع
06	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لتكوين مواهبها	3.71	1.04	مرتفع
07	تخلق المؤسسة بيئة إيجابية تعمل على تحسين تبادل المعرفة والاستفادة من الخبرات	3.53	1.00	مرتفع
08	تشجع المؤسسة موظفيها على تشارك المعارف فيما بينهم	3.76	0.752	مرتفع
مرتفع	البعد الثاني: تطوير المواهب	3,72	0,85	
09	توفر المؤسسة الحوافز المعنوية المناسبة للموهوبين للاستثمار في العمل بها.	3.71	0.68	مرتفع
10	تكافئ المؤسسة الموظفين المتميزين	3.35	1.05	متوسط
11	تسعى المؤسسة دائما لجعل بيئة العمل أكثر ملائمة لظهور المواهب	3.71	0.47	مرتفع

			وصقلها	
مرتفع	0.48	3.88	تقوم المؤسسة بالتعبير عن التقرير والاحترام للأشخاص الموهوبين	12
مرتفع	0,67	3,66	البعد الثالث: الاحتفاظ بالموهب	
مرتفع	0.407	3.74	إدارة المواهب بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول إلى إجابات العينة عن العبارات المتعلقة بال محور الأولادارة المواهب، وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "سعى المؤسسة لاكتشاف المواهب من الداخل" بمتوسط حسابي (3.94) وهو أعلى من المتوسط الحسابي للبعد الذي تنتمي إليه (3.84) وللمحور ككل (3.66)، أي أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تسعى لاكتشاف المواهب من الداخل. بينما جاءت الفقرتين "تركز المؤسسة على تعليم وتدريب مواردها البشرية خاصة مواهبها بصفة دائمة" و "تقوم المؤسسة بالتعبير عن التقرير والاحترام للأشخاص الموهوبين" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.88) وهو أعلى من المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.66)، وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تركز على تعليم وتدريب مواردها البشرية خاصة مواهبها بصفة دائمة وأنها تقوم بالتعبير عن التقرير والاحترام للأشخاص الموهوبين.

واحتلت الفقرة رقم 10 المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.35) وانحراف قدره (1.05)، ما يدل على موافقة أفراد العينة على أن المؤسسة تكافئ الموظفين المتميزين. وهو ما يجعل مكافئة المؤسسة لموظفيها في المرتبة الأخيرة.

بناء على ما تقدم، يتضح أن مستوى ادارة المواهب بشكل عام بمؤسسة موبيليس وكالة الطارف جاء مرتفعا وفقا لإجابات المبحوثين إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا المتغير ككل (3.74) بانحراف معياري (0.407).

الفرع الثاني: تحليل النتائج للمحور الثاني (التفوق التنافسي)

من أجل معرفة درجة ممارسة مؤسسة اتصالات الجزائر لأبعاد التفوق التنافسي، تم تقسيم هذا المحور لخمسة أبعاد بواقع 15 عبارة، ويوضح الجدول الموالي التحليل الوصفي لعبارات المحور:

الجدول رقم (09-03): التحليل الوصفي لآراء العينة تجاه المحور الثاني

الرمز	المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
Y	التفوق التنافسي	3.94	0.3	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال نتائج الجدول أن إجابات عينة الدراسة حول محور التفوق التنافسي ككل تتفق بشأن المستوى المرتفع لأبعاد التفوق التنافسي بمؤسسة موبيليس وكالة الطارف، والذي تؤكد قيمة المتوسط الحسابي البالغة (3.94) وبانحراف معياري بلغ (0.3)، ولتعميق التحليل يتم عرض آراء عينة الدراسة على مستوى كل فقرة كالتالي:

الجدول(10-03): التحليل الوصفي لآراء العينة تجاه عبارات وأبعاد المحور الثاني

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
13	تستخدم المؤسسة الموارد بصفة اقتصادية ورشيدة	3.71	0.143	مرتفع
14	تفرد المؤسسات بخدمات متخصصة مقارنة بالمؤسسات المنافسة	3.88	0.146	مرتفع
15	تقدم المؤسسة تخفيضات للعملاء	4.12	0.118	مرتفع
البعد الأول: الكلفة				
16	تقدم المؤسسة خدمات متميزة عن منافسيها	4.12	0.118	مرتفع
17	تقوم المؤسسة بإنشاء خدمات التي تلي احتياجات العملاء تتجاوز توقعاتهم	4.06	0.118	مرتفع
18	تتم المؤسسة بجودة الأداء الفردي والكلبي	3.94	0.104	مرتفع
البعد الثاني: الجودة				
19	تسعى المؤسسة إلى ارضاء الزبون عن طريق تقديم الخدمة في أقصر وقت	4.18	0.128	مرتفع
20	تلتزم المؤسسة بتقديم خدمات ما بعد البيع أو التسليم لمنتجاتها	4.12	0.146	مرتفع
21	تتم المؤسسة بالاستماع لزيائنها وتحرص على معالجة شكاويهم في أسرع وقت	4.12	0.146	مرتفع
البعد الثالث: التسليم				
22	تتأقلم المؤسسة بسرعة مع تغييرات السوق	3.94	0.104	مرتفع
23	تتفاعل المؤسسة بسرعة مع إجراءات المنافسين	4.12	0.181	مرتفع
24	تعمل المؤسسة على التكيف والتجاوب مع تطورات المحيط، خاصة التكنولوجي	4.12	0.181	مرتفع

مرتفع	0,16	4,06	البعد الرابع: المرونة	
مرتفع	0.223	3.71	25	تشجع المؤسسة الأفراد على تطوير أفكار جديدة
مرتفع	0.226	3.65	26	يملك أفراد المؤسسة القدرة على خلق أفكار ابداعية جديدة تعزز مكانتها في السوق
مرتفع	0.298	3.41	27	تخصص المؤسسة ميزانيات هامة لمجال البحث والتطوير
مرتفع	0,25	3,59	البعد الخامس: الابداع	

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات العينة عن العبارات المتعلقة بالمحور الثاني التفوق التنافسي، وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم 22 "تسعى المؤسسة إلى ارضاء الزبون عن طريق تقديم الخدمة في أقصر وقت" بمتوسط حسابي 4.18 وهو أعلى من المتوسط الحسابي للبعد (4.14) وللمحور ككل (3.94)، أي أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تسعى إلى ارضاء الزبون عن طريق تقديم الخدمة في أقصر وقت.

بينما جاءت الفقرات رقم: 15 و 16 و 20 و 21 و 23 و 24 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.12، وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تقدم تخفيضات للعملاء وأن خدماتها متميزة عن منافسيها، كما أنها تلتزم بتقديم خدمات ما بعد البيع أو التسليم لمنتجاتها وهي تهتم بالاستماع لزيائنها وتحرص على معالجة شكاويهم في أسرع وقت مع العمل على التكيف والتجاوب مع تطورات المحيط، خاصة التكنولوجي.

وقد جاءت الفقرة رقم 27 في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.41) وانحراف قدره (0.298)، ما يدل على موافقة أفراد العينة تخصيص المؤسسة ميزانيات هامة لمجال البحث والتطوير بدرجة أقل أهمية.

بناء على ما تقدم، يتضح أن مستوى التفوق التنافسي بشكل عام بمؤسسة موبيليس وكالة الطارف جاء مرتفعا وفقا لإجابات المبحوثين إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا المتغير ككل (3.94) بانحراف معياري (0.3).

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

لغرض اختبار الفرضيتين الرئيسيتين ومعرفة مدى صحتها، يتم أولاً 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 الأولى

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى دلالة ($\alpha=5\%$) بين إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) والتفوق التنافسي في مؤسسة موبيليس وكالة

.....

ينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية يتم اختبار كل واحدة منها على حدى كالتالي:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى دلالة ($\alpha=5\%$) بين إستقطاب المواهب ومستوى التفوق التنافسي بمؤسسة موبيليس وكالة الطارف"

لاختبار هذه الفرضية تم حساب معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين إستقطاب المواهب (X1) ومستوى التفوق التنافسي (Y) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (11-03): نتائج معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين استقطاب المواهب والتفوق التنافسي

البيان	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
إستقطاب المواهب مستوى التفوق التنافسي	0.524	0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه مدى قوة ونوع العلاقة الارتباطية بين إستقطاب المواهب ومستوى التفوق التنافسي بمؤسسة موبيليس وكالة الطارف. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية للاستقطاب المواهب ومستوى التفوق التنافسي، إذ بلغ معامل بيرسون (0.524) عند مستوى معنوية 1%، وهو ارتباط موجب ومتوسط بين المتغيرين وهذا نتيجة لما يقوم به المسؤولون في المؤسسة من وضع خطط لاستقطاب المواهب، والاعتماد على قدراتهم وابداعاتهم، لغرض التقدم على المنافسين. وعليه يمكن القول بأن الفرضية الفرعية الأولى صحيحة:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى دلالة ($\alpha=5\%$) بين إستقطاب المواهب ومستوى التفوق التنافسي بمؤسسة موبيليس وكالة الطارف"

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى دلالة ($\alpha=5\%$) بين تطوير المواهب ومستوى التفوق التنافسي بمؤسسة موبيليس وكالة الطارف"

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

الجدول رقم (12-03): نتائج حساب معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين تطوير المواهب والتفوق التنافسي

البيان	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
تطوير المواهب التفوق التنافسي	0.411	0.014

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه مدى قوة ونوع العلاقة الارتباطية بين تطوير المواهب ومستوى التفوق التنافسي في مؤسسة موبيليس وكالة الطارف. إذ أشارت نتائج التحليل الإحصائي وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية لتطوير المواهب ومستوى التفوق التنافسي، 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 إعداد برامج وأساليب لتطوير مواهبها للاستفادة منها في حل المشكلات وخلق مزايا تنافسية من شأنها تحقيق التفوق التنافسي على المنافسين.

وعليه يمكن القول بأن الفرضية الفرعية الثانية صحيحة:

"توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى دلالة ($\alpha=5\%$) بين تطوير المواهب ومستوى التفوق التنافسي بمؤسسة موبيليس وكالة الطارف"

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى دلالة ($\alpha=5\%$) بين الاحتفاظ بالمواهب ومستوى التفوق التنافسي بمؤسسة موبيليس وكالة الطارف".

لاختبار هذه الفرضية تم حساب معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين الاحتفاظ بالمواهب (X2) والتفوق التنافسي (Y) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (13-03): نتائج حساب معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين الاحتفاظ بالمواهب والتفوق التنافسي

البيان	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
الاحتفاظ بالمواهب التفوق التنافسي	0.609	0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه مدى قوة ونوع العلاقة الارتباطية بين الاحتفاظ بالمواهب والتفوق التنافسي في مؤسسة موبيليس وكالة الطارف. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ بالمواهب والتفوق التنافسي، 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 على الاحتفاظ بمواهبها، بالإضافة إلى توجيه جهود العاملين حسب الأهداف المسطرة لعدة لسنوات عديدة. وعليه يمكن القول بأن الفرضية الفرعية الثالثة صحيحة:

"توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى دلالة ($\alpha=5\%$) بين الاحتفاظ بالمواهب ومستوى التفوق التنافسي بمؤسسة موبيليس وكالة الطارف".

رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

"توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى دلالة ($\alpha=5\%$) بين إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) والتفوق التنافسي في مؤسسة موبيليس وكالة الطارف".

لاختبار هذه الفرضية تم حساب معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين إدارة المواهب (X) ومستوى التفوق التنافسي (Y) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (14-03): نتائج حساب معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين الذكاء الاستراتيجي والقدرات الإبداعية

البيان	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
--------	----------------	-------------------

0.000	0.694	إدارة المواهب مستوى التفوق التنافسي
-------	-------	--

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه مدى قوة ونوع العلاقة الارتباطية بين إدارة المواهب ومستوى التفوق التنافسي في مؤسسة موبيليس وكالة الطارف. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب ومستوى التفوق التنافسي إذ بلغ معامل بيرسون (0.694) عند مستوى معنوية 1%، وهو ارتباط موجب ومتوسط بين المتغيرين وهذا نتيجة لحرص المسؤولين في المؤسسة على استقطاب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها، ما ينعكس إيجاباً على تحقيق مستوى عالٍ من التفوق التنافسي للمؤسسة محل الدراسة. وعليه يمكن القول بأن الفرضية الرئيسية الأولى صحيحة:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى دلالة ($\alpha=5\%$) بين إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) والتفوق التنافسي في مؤسسة موبيليس وكالة الطارف.

خامساً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

"لإدارة المواهب أثر إيجابي في تحقيق التفوق التنافسي بالمؤسسة محل الدراسة".

لاختبار هذه الفرضية يتم اللجوء لمخرجات برنامج SPSS بعد استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15-03): نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط للمتغيرين إدارة المواهب (X) والتفوق

التنافسي (Y)

المتغير التابع: مستوى التفوق التنافسي							النموذج
معنوية معاملات النموذج				معنوية النموذج			
مستوى دلالة إحصائية ستودنت	القاطع	مستوى دلالة إحصائية ستودنت	معامل الانحدار	مستوى الدلالة	إحصائية فيشر	معامل التحديد	
0.611	-0.353	0.000	1.031	0.000	30.701	0.482	المتغير المستقل: إدارة المواهب

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى الأثر الطردي والمعنوي لإدارة المواهب في تحقيق التفوق التنافسي بمعامل انحدار قدره (1.031) عند مستوى معنوية 1%. بالإضافة إلى مستوى تفسير المتغير المستقل من المتغير التابع بعد حساب معامل التحديد الذي بلغ (0.482) أي أن 48.2% من التغير الذي يطرأ على مستوى التفوق التنافسي سببه مدى تطبيق إدارة المواهب في مؤسسة موبيليس وكالة الطارف، وباقي النسبة ترجع إلى بعض المتغيرات الأخرى التي لم يتم إدراجها في الدراسة. كما وتم دراسة المعنوية الكلية للنموذج وفقا لإحصائية فيشر والتي قدرت بـ(30.701) وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 1%، وهو ما يدل على معنوية النموذج ككل. وبالتالي يمكن قبول صحة الفرضية الرئيسية الثانية القائلة:

"لإدارة المواهب أثر إيجابي في تحقيق التفوق التنافسي بالمؤسسة محل الدراسة".

خلاصة:

تم في هذا الفصل بالقيام بدراسة تطبيقية على مستوى "مؤسسة موبيليس وكالة الطارف" وذلك من خلال القيام بتصميم استبيان مقسم إلى 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 التفوق التنافسي، حيث تم توزيع هذا الاستبيان على 17 إطار بمؤسسة موبيليس وكالة الطارف وتم تحليل هذا الاستبيان باستخدام برمجية SPSS. ومن خلال التحليل الاحصائي للاستبيان تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أظهر أسلوب تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباطية موجبة بين كل بعد من أبعاد إدارة المواهب (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) ومستوى التفوق التنافسي بالمؤسسة محل الدراسة.
- لعمليات استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب أثر طردي معنوي في الرفع من مستوى التفوق التنافسي بالمؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة



ظهرت خلال الفترة الماضية العديد من المصطلحات و التوجهات الإدارية في مجال إدارة الموارد البشرية، كان أبرزها إدارة المواهب التي باتت تعتبر أحد المجالات الأسرع نموا في العمل الإداري و الممارسة العملية في مجال الإدارة خلال العقود الأخيرة، حيث برزت العديد من الدراسات التي ربطت نجاح و فشل المؤسسات بقدرتها على الظفر بالمواهب الملائمة و تطويرها و الحفاظ عليها، من أجل ضمان مساهمتهم في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، ولأن المواهب هم أكثر الأفراد قدرة على تولي المناصب و الأدوار الحساسة و قيادة الآخرين، تولدت أفكار و توجهات جديدة تربط بين إدارة المواهب و فعاليتها في إعداد و تطوير القيادات المستقبلية لدى المؤسسات، حيث مثلت القيادة كذلك احد ابرز القضايا التي يعتمد عليها نجاح المؤسسات او فشلها.

و في حدود الدراسة النظرية المنطلقة من الاشكالية المتعلقة بدور ادارة المواهب في تحقيق التفوق التنافسي توصلنا الى ان ادارة المواهب تمثل نهجا استراتيجيا يتم من خلاله ممارسة مجموعة من العمليات المتمثلة في إستقطاب المواهب و تطويرهم و الإحتفاظ بهم من اجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسات وتلبية احتياجاتهم المستقبلية ، كما توصلنا الى ان السعي لتحقيق التفوق التنافسي يمثل ايضا نهجا استراتيجيا يتم من خلاله إقتناص الفرص و فرض قواعد اللعبة في البيئة التنافسية ، و يعتبر كلا النهجين اختيارات إستراتيجية لا بد منها في جميع المؤسسات.

وقد سمح النقاش النظري لموضوع إدارة المواهب و التفوق التنافسي الى الوصول لنتيجة مفادها ان تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة هو نتيجة لتطبيق ادارة المواهب و ايلائها الأهمية القصوى .

و من هذا المنطلق حاولنا اختبار مدى صحة فرضيات الدراسة ، حيث تم تأكيد صحة فرضيات الدراسة و التي تشير الى مساهمة الدارة المواهب بابعادها الثلاث في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة ، كما تم من خلال هذه الدراسة الوقوف على جملة من النتائج اهمها :

- من خلال استعراض الجانب النظري للدارسة نعتقد انه باستطاعة المؤسسات الجزائرية بصفة عامة و المؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة البدء في بناء استراتيجيات مشجعة لإدارة المواهب .
- نظرا لأهمية ادارة المواهب القائمة على امتلاك العنصر البشري على القدرات الإبداعية و الخبرات و المهارات الخاصة ، اصبح لزاما على مدراء المؤسسات توسيع مفهوم إدارة الموارد البشرية و إعطائها بعدا استراتيجيا من شأنه أن يفتح المجال امام العمال للتميز و يشجعهم على تنمية قدراتهم الابداعية ، الامر الذي يرفع من أداء المؤسسة و بالتالي تحقيق التفوق التنافسي في الأسواق المحلية و الدولية .

كما توصل الجانب التطبيقي للدراسة الى النتائج التالية :

- قيم المعاملات إرتباط برسون لعبارات المحور الأول و عبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور تؤكد تمتع جميع العبارات بدرجة صدق مرتفعة جدا و هو ما يؤكد الارتباط الداخلي بين جميع عبارات المحور.
- قيم معامل ارتباط كل محور بالدرجة الكلية للاستمارة موجبة و دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,05 فأقل, مما يشير بأن جميع محاور الاستمارة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة جدا , مما يدل على صدق و اتساق عبارات و محاور الدراسة و صلاحيتها للتحليل .
- قيمة معامل كرونباخ الفا للأستبيان ككل بلغة 0.875 و بين أبعاد المحور الأول ب0,810 و بين ابعاد المحور الثاني ب0,755, و هذا ما يدل على ان الإستبيان بجميع اجزائه يتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات , و هذا ما يخدم اغراض الدراسة .
- دراسة الخصائص الإحصائية لعينة الدراسة تشير الى تقارب نسبة الاناث و الذكور , كما ان معظم الإطارات العاملة بالمؤسسة هم من الفئات الشبابية , و الذين تقل اعمارهم عن 45 سنة و هذا يعود الى اهتمام المؤسسة بفئة الشباب كونهم يبحثون يوما عن تجديد معارفهم و يميلون الى الأبداع و الابتكار , كما و تبين نتائج الدراسة ان مؤسسة موبيليس وكالة الطارف تستقطب الكوادر البشرية ذات المستويات العلمية العالية مما ينعكس إيجابا على مستويات المعرفة بالمؤسسة, أضافة الى تراكم الخبرة المعرفية في المؤسسة محل الدراسة مما يؤثر إيجابا على صدق الإجابات بالإستمارة لما تمنحه هذه الخبرة من قدرات و مهارات تنعكس في سهولة فهم المتغيرات المراد البحث عنها .
- إجابات عينة الدراسة حول المواهب ككل تتفق بشأن التطبيق المرتفع لمهارات إدارة المواهب بمؤسسة موبيليس فرع الطارف , و الذي تؤكد قيمة المتوسط الحسابي البالغة 3,74 و بانحراف المعياري بلغ 0.407.
- إجابات عينة الدراسة حول محور التفوق التنافسي ككل تتفق بشأن المستوى المرتفع للتفوق التنافسي بمؤسسة موبيليس وكالة الطارف , و الذي تؤكد قيمة المتوسط الحسابي البالغة 3,94 و بانحراف بلغ 0,3.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب و مستوى التفوق التنافسي , إذ بلغ معامل برسون 0,694 عند مستوى معنوية 1% و هو معامل ارتباط موجب و متوسط بين المتغيرين و هذا نتيجة لحرص المسؤولين في المؤسسة لاستقطاب المواهب و تطويرهم و الاحتفاظ بهم .

و عليه يمكن القول بأن الفرضية الرئيسية الأولى: "يوجد أثر إيجابي لإدارة المواهب في تحقيق التفوق التنافسي بالمؤسسة محل الدراسة." صحيحة

— أظهرت نتائج التحليل الأثر الطردي و المعنوي لمساهمة إدارة المواهب في الرفع من مستوى التفوق التنافسي بمعامل إنحدار قدره 1,031 عند مستوى معنوية 1 % ، بالإضافة إلى مستوى تفسير المتغير المستقل من المتغير التابع بعد حساب معامل التحديد الذي بلغ 0,482 أي أن 48,2% من التغيير الذي يطرأ على مستوى التفوق التنافسي سببه مدى تطبيق إدارة المواهب في مؤسسة موبيليس وكالة الطارف، و باقي النسبة ترجع إلى مهارات و متغيرات أخرى لم يتم إدراجها في الدراسة. كما وتم دراسة المعنوية الكلية للنموذج وفقا لإحصائية فيشر و التي قدرت ب 30,701 و هي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 1% و هو ما يدل على معنوية النموذج ككل.

كما أظهر أسلوب تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباطية موجبة بين كل مهارة من مهارات إدارة المواهب (إستقطاب المواهب، تطوير المواهب، الإحتفاظ بالمواهب) و مستوى التفوق التنافسي بالمؤسسة محل الدراسة.

و بالتالي يمكن قبول صحة الفرضية الرئيسية الثانية القائلة: "لإدارة المواهب أثر إيجابي في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة محل الدراسة."

الإقتراحات :

في ضوء النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة الميدانية و التعرف على أثر إدارة المواهب في تحقيق التفوق التنافسي و بعد إجراء العديد من الجولات الميدانية للتعرف على الواقع بشكل أكثر عملية و معرفة ما لا يمكن قياسه من خلال أداة الدراسة , قدمنا بعض الاقتراحات التي تشكل دعامة قوية لتعزيز و دعم إدارة المواهب و تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة محل الدراسة و كذا بعض الاليات المقترحة لتنفيذها في هذا الإطار على المؤسسات الاقتصادية المعاصرة على اختلاف أشكالها أن تأخذ في حسابها النقاط التالية:

- تحتاج المؤسسة الاقتصادية الجزائرية حتى تساير التغييرات البيئية المختلفة أن تعيد النظر في القوة الحقيقية التي تمثل أساس التنافس , فلم تعد المؤسسات قادرة على تحقيق التميز الدائم من خلال التكنولوجيا المتطورة فهي مورد يمكن تقليده من قبل المنافسين , نقترح على المؤسسات بصفة عامة و المؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة الى الاهتمام بإدارة المواهب و تطويرهم و الإحتفاظ بهم من اجل رفع مستوى التفوق التنافسي في المؤسسة .
- يحتاج التطبيق الجيد لإدارة المواهب الى موارد بشرية متمكنة أو متميزة بعدة مهارات , إذ على الدراسات المستقبلية دراسة المهارات المطلوبة في المورد البشري .

- إدماج إدارة المواهب كجزء رئيسي في إستراتيجية المؤسسات و خلق نوع من الإرتباط بين الخطط الإستراتيجية لتلك المؤسسات وبين العمليات الخاصة بإدارة المواهب .
- على المؤسسات الجزائرية ان تعطي الأولوية للإستثمار في مواردها البشرية , و هذا من شأنه أن يوفر للمؤسسة القدرة على الرفع من تفوقها التنافسي .
- ضرورة تقبل الجانب العقلاي للمؤسسة محل الدراسة في تنمية القدرات الإبداعية لعمالها , من خلال التقرب أكثر من الأطراف أصحاب المصالح .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

- اولا الكتب

1- باللغة العربية

□ محمود احمد عبد الفتاح ، ادارة المواهب في المنظمة العربية للتدريب و النشر - دار الكتب المصرية ، ط 1 ، مصر ، 2012.

□ مروان محمد نجيب ، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية ، دار الكتب القانونية ، مصر ، 2011.

□ هاشم حسين ناصر المحنك ، استخدام نظام (JIT) و دوره في تحقيق التفوق التنافسي ، دار أنباء للطباعة و النشر ، النجف الأشرف، الطبعة 01، العراق، سنة 2018.

□ - شارل هيل وجاريت جونز ، الإدارة الاستراتيجية، مدخل متكامل ، ترجمهمحمد احمد سيد عبد المتقال، واسماعيل علي بسيوني، دار المريخ ، الرياض، 2008

□ - محمد ، فريد الصحن ، التسويق المفاهيم و الاستراتيجيات ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 1998.

□ علوية عبد الفتاح عباس منقل ، إدارة المواهب ، مكتبة نور للنشر Talent management .

2_ باللغات الاجنبية

□ - Caligiuri, P and Tavique I , 2009. Talent management in the Eva of the aging work force : the critical role of (knowledge transfer publics personnel management , 37(4 .P, 403

□ - Russel.S Roberta .S.f Taylor, BernardW, Operation management : focusingon quality and prentic .competiveness, 2th,1998, P32

-ثانيا المجالات والدوريات العلمية

1- باللغة العربية

- أبو عيسى رياض ، بن سحنون سمير ، أثر الاستراتيجية الهجومية في تحقيق التفوق التنافسي -دراسة حالة مؤسسة ماكستور ،مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد الخامس ، العدد2، 2019 ، جامعة مرسلبي عبد الله ، تيبازة ، الجزائر ، 2019 .

-صفاء تايه محمد ، عبيد أمير عبد المحسن العياش ، دور النقود الإلكترونية في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة تطبيقية لعينة من المعارف الحكومية ، مجلة الغرب للعلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 15 ، العدد 4، سنة 2018، قسم العلوم المالية و المصرفية، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة الكوفة ، الجزائر ، سنة 2018.

-أحمد خضير أحمد و آخرون ، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي،دراسة ميدانية لأراء المدراء في عدد من شركات الاتصالات العراقية ، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال ، مجلد 5 ، عدد 01 مكرر، 2021، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة تكريت، العراق، 2021.

□ صفاء بورزقة ، واقع إدارة الموارد البشرية في الجزائر ، دراسة في القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية ، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات و الابحاث، دورية دولية محكمة العدد 1، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة قاصدي مرباح، برلين ، ألمانيا .

□ شنافي نوال ، إدارة المواهب : اساس تميز المنظمات في ظل إقتصاد المعرفة ،محلية الحدث للدراسات المالية و الاقتصادية، العدد5 ، سنة 2020، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر، 2020.

- رؤى احمد ابراهيم حمادي ، دور استراتيجيات ادارة المهوبة في تحقيق التوافق الوظيفي، دراسة تطبيقية في شبكة توزيع المنتجات النفطية ، فرع صلاح الدين، مجلة الريادة للمالو الاعمال ، المجلد الثاني ، العدد 1، كانون الثاني 2021، كلية الادارة و الاقتصاد ،جامعة تكريت ، العراق ، سنة 2021

□ هاني فتحي عبد الاله ، دور ممارسات ادارة المواهب في تنمية الابداع التنظيمي ،دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفى الجامعي بالنوفية، المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و التجارية، المجلد الثالث، العدد الثاني، الجزء الثالث، يوليو2022، كلية التجارة ، جامعة دمياط، 2022.

□ عبد الله احمد ابراهيم الجاسر ، إدارة المواهب المتكاملة ، مدخل لتطوير القيادات الاكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء النماذج العالمية (إدارة البحوث و النشرالعلمي المحلية العلمية ، المجلد الثامن و الثلاثون ، العدد الرابع ، جزء ثاني ،

ابريل 2022) ، كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم ، جامعة أسيوط.

- عمر درة و اخرون ، واقع ممارسة ادارة المواهب و اثرها على ادارة الاحتواء العالي فيالمؤسسات التعليمية ، مجلة دراسات في الاقتصاد و ادارة الاعمال ، المجلد 05، العدد02، ديسمبر 2022

□ جيمس يوحنا عوديش المركهي ، سعد فاضل عباس المحمود ، تطوير المواردالبشرية ، مدخل في إدارة المواهب ، دراسة استطلاعية لآراء عينة منالقيادات الادارية في جامعة دهوك التقنية ، مجلة العلوم الانسانية (جامعةزاخو ، مجلد 6 ، العدد 3 ، قسم ادارة اعمال ، كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعةدهوك ،العراق ، 2018.

- سعيد اسامة نبيل شعيب بغداد ، إدارة المواهب ركيزة أساسية لتحقيق تميز المنظماتالحديثة ، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات و الابحاث ، العدد الاول ، دورية دولية محكمة ، برلين ، المانيا □ سارة بنت عبد السلمي و اريج بنت عبد الرحمن الشماسي، دور إدارة المواهبالبشرية في تعزيز التميز القيادي : دراسة ميدانية على الموظفين الاداريين بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة ، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة ، المجلد 7 ، العدد 14 ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة ، السعودية ، 2022 .

- وهيبه مقدود ، إدارة المواهب ،الاستثمار الأمثل لمنظمات القرن الحادي و العشرين ،مجلة علمية محكمة (2015) □ حنين خلدون عطا ، تأثير إدارة الموهبة في تحقيق الريادة الاستراتيجية ،دراسة تطبيقية على منتسي مديرية تربية الرصافة ، مجلة الإدارة و الاقتصاد ،ماجستير إدارة اعمال ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة المستنصرين ،العدد133، سنة 2022.

-زايد على عبد الخالق المنزوع ، دور إدارة المواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي ،دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية ، مجلة دراسات محاسبية و مالية ،المجلد 16، العدد 54 ، سنة 2021، كلية العلوم الإدارية ، جامعة البضاء ، اليمن ، 2021

- عبد اللطيف مصالح عايش ، عبد المغيث يحي الشمسي، أثر القيادة الاستراتيجية في التفوق التنافسي، دراسة ميدانية في البنوك العاملة في اليمن، مجلة جامعة العلومالتكنولوجية للعلوم الادارية و الانسانية ، المجلد الاول ، العدد 4، 2023 ،جامعة العلوم والتكنولوجيا ، صنعاء ، اليمن ، 2023.

- علاء الدين خليل السيد ، فراس مصطفى الجدى ، استراتيجيات ادارة الموهبة ودورها في بناء ميزة تنافسية لدى الجامعات الفلسطينية ، مجلة الجامعة العربية الامريكية للبحوث ، مجلد 7 ، العدد 2 ، 2021 ، كلية العودة الجامعية ، جامعة الاقصى ، فلسطين ، 2021.
- سعد على حمود العنزي ، عماد على الدليمي ، دور ادارة الموهبة القيادية فيعملية التغيير التنظيمي ، دراسة تطبيقية في عدد من الكليات الحكومية و الاهلية في العراق ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الثامن و الاربعون ، سنة 2016 ، كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة بغداد العراقية ، العراق ، 2016 .
- - سالم إلياس التنافسية و الميزة التنافسية في منظمات الاعمال ، مجلة أبحاث ودراسات التنمية ، المجلد (08) ، العدد (01) ، سنة 2021 ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، الجزائر ، سنة 2021.
- - محمد نجيب دبابش ، تحقيق التفوق التنافسي باستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة ، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد (49) ، سنة 2017.
- - خروف منير ، تومرية ريم ، القدرة التنافسية المستدامة في الجزائر ، دراسة تحليلية ، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الإدارية ، العدد 31 .
- محمد عدنان وديع ، القدرة التنافسية و قياسها ، سلسلة جسر التنمية ، منشورات المعهد العربي للتخطيط ، الكويت ، العدد 24 ، 2003 .
- - إلياس سالم ، التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الالكترونية ، برج بوغريج ، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، العدد (15) ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر 2016.
- - بهاء حسين الحمداني ، المحاسبة عن الانجاز و دورها في دعم و تحقيق الميزة التنافسية ، كلية الإدارة و الإقتصاد ، جامعة بغداد ، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، العدد 92 ، المجلد 22 ، السنة 2012.
- فراس رحيم و آخرون ، تشخيص القدرات التكنولوجية المعلومات و تأثيرها في تحقيق التفوق التنافسي ، بحث تحليلي في شركة بغداد للمشروبات الغازية ، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 21 ، العدد 81 ، 2015.
- علي حسن بدن ، ناظم جواد عبد سلمان الزيدي ، تأثير التسويق الاستباقي في تحقيق التفوق التنافسي ، مجلة كليه دجلة الجامعة ، المجلد 6 العدد 3 ، قسم إدارة أعمال ، كلية الإدارة و الإقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق ، سنة 2023

- - سليم بن رحمون ، جنات بن رحمون ، أثر الاستراتيجية التنافسية في بناء التفوق التنافسي، دراسة حالة لمؤسسة النسيج و التجهيز TIFI ، بسكرة ، مجلة العلوم الانسانية ، المجلد 23 ، العدد 1 ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2023.
- - أحمد علماوي ، مصطفى طويطي ، مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز التفوق التنافسي للمؤسسات الاقتصادية ، دراسة حالة سوق الهاتف النقال بالجزائر ، مجلة رؤى إقتصادية ، العدد 10 ، سنة 2016 ، جامعة غرداية ، اكلي محند أولحاج، الجزائر ، 2016.
- سعيد عبد الله محمد النعيمي ، نعمان محمود فهمي الأفندي ، تشخيص واقع ابعاد التفوق التنافسي في منظمات الأعمال ، دراسة استطلاعية لآراء القيادات الادارية في المصارف الأهلية بمدينة الموصل ، مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية ، المجلد 4 ، العدد 40، سنة 2017 ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة الموصل ، العراق ، 2017.
- - حيرش أمينة ، بن عودة مصطفى ، اخلاقيات الاعمال كالية لتحقيق التفوق التنافسي ، دراسة ميدانية علم عينة من البنوك التجارية بولاية الجلفة ، محلية الاقتصاد الدولي و العولمة ، المجلد 4 ، العدد 01 ، 2021 ، جامعة زيان عاشور ، الجلفة ، الجزائر ، 2021.
- - فراح ليلي ، عوامل تحقيق التفوق التنافسي في المجمعات الصناعية ، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية ، المجلد 17 ، العدد 01 ، 2023 ، جامعة بسكرة ، الجزائر
- جمعة شرقي ، مراد كواشي ، دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة حالة مؤسسة موبيليس الجزائر ، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة ، النجف الأشرف ، المجلد 1 ، العدد 40 ، جامعة أم البواقي ، الجزائر ، دون ذكر السنة
- خضير على فيروز ، أثر القيادة الاستراتيجية في التفوق التنافسي ، دراسة حالة في معمل اسمنت الكوفة ، مجلة الإدارة و الإقتصاد ، المجلد الثالث ، العدد 12 الكلية التقنية الإدارية ، الكوفة ، دون ذكر السنة .
- طعيلي محمد الطاهر، محاضرة في المهبة والتفوق ، السداسي الثاني، كلية العلوم الاجتماعية، قسم التربية، جامعة الجزائر 2 ، أبو القاسم سعد الله ، 2019، 2022.
- خان احلام ، مريم حيمر ، مبادئ واستراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة (مجلة الاقتصادية المالية البنكية و إدارة الأعمال ، المجلد 5 العدد 1)، جامعة بسكرة ، 2019-04-30.

□ بلقرع فاطنة ، مساهمة ادارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية ،مجلة ادارة الاعمال و الدراسات الاقتصادية ، العدد السابع ، جامعة الجلفة ،الجزائر ، سنة 15-06-2018 .

□ _ غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين، استخدام ادارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات ، بحث ميداني في وحدات الاداء الجامعي ، مجلة كلية التراث الجامعة ، العدد 13، كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة بغداد.
□ حسن على الزعبي ، أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة تطبيقية في المصارف الاردنية المدرجة في بورصة عمان ، قسم إدارة اعمال كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة العلوم التطبيقية ، دون ذكر السنة .
□

2باللغات الاجنبية

□ . Kuchevov, P and Zavyalova, E2012 , HRD practices and talent management in the companies with the employer , Bvand. European journal of training and development 86: (1) 36

□ - Nouman A. Had, and other , Talent management as a source of competitive advantage, journal of Asian business strategy, volume 5 , issue 9, 2015, P 208

Oladopo, Victor (2014) the impact of talent management - , on retention , strayer university - journal of Business studies .quarterly, vol, 5, issue 2152-1034, 40.3, p29

Sadrine Gherra, stratégie de développement du rôle, revue française de gestion , IV°204 Lavoisier, Paris, 2010 , P143

ثالثا الاطروحات والمذكرات الاكاديمية

- سارة بن موهوب ، مساهمة ادارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة ، اطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي ، الجزائر ، 2022/2021

□ - صبيان ايمان ، ادارة المواهب افاق جديدة نحو ادارة ذكية للموارد البشرية : دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية ، اطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر . 2019.

□ خولة حفيظ ، اثر ادارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس ، بسكرة ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تسيير الموارد البشرية ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر - بسكرة ، الجزائر ، 2018- 2019

□ عناني مسعودة ، أثر ادارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة حالة مؤسسة البسكرية الاسمنت -برانيس - بسكرة ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ، تخصص إقتصاد و تسيير مؤسسات قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2018، 2019 .

□ اكتمال إسماعيل عودة على ، إدارة المواهب و دورها في تحقيق الابداع في المؤسسات الاهلية (في محافظتي القدس و بيت لحم) ، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، إدارة اعمال ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة القدس، فلسطين 2021.

□ محمد سمير النجار ، اثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية ، الدور المعدل للثقة التنظيمية ، دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال ، تخصص إدارة اعمال ، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، عمان ، 2018.

□ رحال سلاف ، الابتكار و التنافسية المستدامة ، دراسة حالة مجموعة سونطراك ، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة 2016-2017.

□ - بوريب إلهام ، مكموش خديجة ، دور إدارة المعرفة الزيتون في تحقيق التفوق التنافسي ، دراسة عينة من إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر ، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية ، تخصص تسويق خدمات ، قسم العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد الصديق بن يحيى ، جيجل ، الجزائر ، 2019-2021.

□ عبد الله سعود المطيري ، أثر العوامل الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط،
2011.

□ - بوعمامة اسماعيل ، قلاش عبد الكريم ، الإبداع التكنولوجي و دوره في تحقيقالتفوق التنافسي في المؤسسة الانتاجية ، دراسة حالة مؤسسة باتيميتال للتركيبين الدفلى ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الاكاديمي ، تخصص إقتصاد و تسيير مؤسسات ، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة ، الجزائر ، 2022.

□ - زمالة عمر ، أثر البعد البيئي على تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الصناعية ، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت و مشتقاته بالشلف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستير، علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علو التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر ،2013.

□ حركات وسيم ، عزاب فتحي، دور إدارة المواهب في تعزيز التفوق التنافسي، دراسة حالة مؤسسة موبيليس، المديرية الجهوية عنابة، إدارة اعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير ، جامعه محمد الشريف مساعديّة، الجزائر، 2020، 2021.

□ محبوب يمينة، إدارة المواهب كلية لتحقيق التفوق التنافسي من وجهة نظر فئه الاطارات ، أطروحة الدكتوراه ، علوم التسيير ، إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة باجي مختار، الجزائر ، 2020
□ عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى و العليا (دراسة حالة الجامعة الإسلامية غزة) كلية التجارة و الاعمال ، جامعة غزة ، سنة 2013.

-باللغات الاجنبية

Fekroune Nesrine ; the role of strategic information system in -
achieving the excellence of the institution a case study of the
, electric cables industrycorporation , general kabul branch
Biskra (e.h.i.c.a.b), Biskra university , department of
management sciences, (P.H.D thesis), Algeria , 2017, P29

رابعاً المؤتمرات والملتقيات العلمية

1_ باللغة العربية

- نجم العزاوي ، أثر العوامل الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، الملتقى الوطني استراتيجية التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الذي تنظمه جامعة قاصدي مرباح ، بسكرة، 2012 .
- لشلاش عائشة ، ودرويش عمار ، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحه القيادة الاستراتيجية، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بني صاف، الملتقى الدولي حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، 22، 23 فيفري 2012
جامعه بسكرة.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

سنة 2 ماستر

تخصص إدارة أعمال . إدارة استراتيجية

استبيان

إلى موظفي مؤسسة موبيليس

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

بصدد الإعداد لمذكرة التخرج تحت عنوان مساهمة إدارة المواهب في تحقيق التفوق التنافسي دراسة حالة مؤسسة موبيليس وكالة الطارف، وذلك للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال نطلب من سيادتكم الإجابة على فقرات الاستبيان وذلك بوضع علامة (X) في الخانة الموافقة لإجاباتكم، حيث سنقوم بالحفاظ على سرية المعلومات المقدمة من طرفكم للحصول على النتائج بغية الوصول إلى أهداف البحث

في الأخير نشكركم على تعاونكم

إعداد الطالبتين:

دراجي حسناء

فرطاس رحاب

الأستاذ المشرف:

أ.د. ملياني شكري

أولاً: المعلومات الشخصية

1- الجنس

ذكور	أنثى

2- العمر

من 18 إلى 25 سنة	من 26 إلى 35 سنة	من 36 إلى 45 سنة	أكبر من 45 سنة

3- المستوى التعليمي

ثانوي	بكالوريا	ليسانس مهندس دولة ماستر	ماجستير دكتوراه	أخرى

4- الخبرة

أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة

ثانياً: محاور الاستبيان

المحور الأول: إدارة المواهب

الرقم	أبعاد إدارة المواهب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: استقطاب المواهب						
01	تستخدم المؤسسة منهجية مرنة لاستقطاب الأفراد الموهوبين					
02	تسعى المؤسسة لاكتشاف المواهب من الداخل					
03	تسهل المؤسسة إلتحاق الأفراد ذوي المواهب بها، وتساعدهم في الاندماج في العمل					
04	تستخدم المؤسسة كل الوسائل المتاحة للإعلان عن الحاجة للموظفين					
البعد الثاني: تطوير المواهب						
01	تركز المؤسسة على تعليم وتدريب مواردها البشرية خاصة مواهبها بصفة دائمة					
02	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لتكوين مواهبها					
03	تخلق المؤسسة بيئة إيجابية تعمل على تحسين تبادل المعرفة والاستفادة من الخبرات					
04	تشجع المؤسسة موظفيها على تشارك المعارف فيما بينهم					
البعد الثالث: الاحتفاظ بالمواهب						
01	توفر المؤسسة الحوافز المعنوية المناسبة للموهوبين للإستثمار في العمل بها.					
02	تكافئ المؤسسة الموظفين المتميزين					
03	تسعى المؤسسة دائماً لجعل بيئة العمل أكثر ملائمة لإظهار المواهب وصقلها					
04	تقوم المؤسسة بالتعبير عن التقدير والاحترام للأشخاص الموهوبين					

المحور الثاني: التفوق التنافسي

الرقم	أبعاد التفوق التنافسي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: الكلفة						
01	تستخدم المؤسسة الموارد بصفة اقتصادية ورشيدة					
02	تفرد المؤسسات بخدمات متخصصة مقارنة بالمؤسسات المنافسة					
03	تقدم المؤسسة تخفيضات للعملاء					
البعد الثاني: الجودة						
01	تقدم المؤسسة خدمات متميزة عن منافسيها					
02	تقوم المؤسسة بإنشاء خدمات التي تلبي احتياجات العملاء تتجاوز توقعاتهم					
03	تهتم المؤسسة بجودة الأداء الفردي والكلي					
البعد الثالث: التسليم						
01	تسعى المؤسسة إلى ارضاء الزبون عن طريق تقديم الخدمة في أقصر وقت					
02	تلتزم المؤسسة بتقديم خدمات ما بعد البيع أو التسليم لمنتجاتها					
03	تهتم المؤسسة بالاستماع لزيائنها وتحرص على معالجة شكاويهم في أسرع وقت					
البعد الرابع: المرونة						
01	تتأقلم المؤسسة بسرعة مع تغييرات السوق					
02	تتفاعل المؤسسة بسرعة مع إجراءات المنافسين					
03	تعمل المؤسسة على التكيف والتجاوب مع تطورات المحيط، خاصة التكنولوجي					
البعد الخامس: الابداع						
01	تشجع المؤسسة الأفراد على تطوير أفكار جديدة					
02	يمتلك أفراد المؤسسة القدرة على خلق أفكار ابداعية جديدة تعزز مكانتها في السوق					
03	تخصص المؤسسة ميزانيات هامة لمجال البحث والتطوير					

