



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة موارد بشرية

بغنوان

أثر إدارة المواهب على الأداء التنافسي للمؤسسة

دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب

ALFAPIPE غرداية

تحت إشراف الأستاذة:

د. زقيب خيرة

من إعداد الطالبين:

عبد الهادي بوركبة

عبد الحميد بايدة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2024/06/09

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
د. السايح عبد الله	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	رئيسا
د. زقيب خيرة	أستاذة محاضرة ب	جامعة غرداية	مشرفا ومناقشا
أ. د. بوقرة ايمان	أستاذة التعليم العالي	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية 2024/2023



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة موارد بشرية

بغنوان

أثر إدارة المواهب على الأداء التنافسي للمؤسسة

دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب

ALFAPIPE غرداية

تحت إشراف الأستاذة:

د. زقيب خيرة

من إعداد الطالبين:

عبد الهادي بوركبة

عبد الحميد بايدة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2024/06/09

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
د. السايح عبد الله	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	رئيسا
د. زقيب خيرة	أستاذة محاضرة ب	جامعة غرداية	مشرفا ومناقشا
أ. د. بوقرة ايمان	أستاذة التعليم العالي	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى الرفمان الاستثنائيين والوحيدين في هذا العالم والكون كله ، أمي
العبيبة التي لطالما ما فتننت أنكسر دقيقة وأعبس تارة من هناك جراء ثقل
العمل في المذكرة إلا وجدتھا الداعم الأول في هاته المحنة .

أبي الغالي السند والقُدوة الذي علمني كيف يكون الصبر طريقا للنجاح وأن
ركوب سفينة المجد تكون الأب ، بارك الله لي في عمريهما وأدامهم المولى
تاجا فوق رأسي .

إلى إخوتي الذين كانوا يشعدون همتي .

لعائلي ، أحبائي ، أصدقائي جميعا دون استثناء ولكل من لم أذكر اسمه
ومد لي يد العون .

أهديكم هاته المذكرة

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي هذه التي كانت في سبيل الله، أولاً وفي سبيل العلم ثانياً

وفي سبيل فخري والديا ثالثاً

إلى من بها أكبر وعليها أعتد إلى بسمه الحياة إلى من كان دعائها سر

نجاحي أمي الغالية

إلى والدي اطال الله عمره وأدام له الصحة والعافية أبي الغالي

إلى كل الأخوة حفظهم الله

إلى كل الأصدقاء إلى من يبذل عليا بالنصائح والتوجيهات إلى صاحبة الأخلاق

الجميدة إلى من ساعدتني طيلة مشواري الدراسي

وإلى كل من أفناء عمره في طلب العلم

شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

من لم يشكر الناس لا يشكر الله

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذة الفاضلة

" د . زقيبة خيرة " التي أشرفت على مذكرة تخرجنا وكان لها الفضل

لمساندتنا وتقديم الدعم المادي والمعنوي.

وإلى جميع طاقم أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير الذين ساعدونا خلال مسارنا الدراسي في الجامعة خطوة

بخطوة.

وخاصة قسم علوم التسيير تخصص إدارة موارد بشرية

فشكري موصول إليهم كلهم شكرا جزيلاً.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المواهب على الأداء التنافسي للمؤسسة، وتم تطبيق الدراسة في المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE غرداية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات وتوزيعها على عينة الدراسة (موظفي الشركة) وقدر عدد العينة العشوائية ب (65) موظفاً، تم توزيع (65) استبانة وتم استرجاع 64 استبانة واستبعد منها 2، ثم قمنا بتحليل الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، والاستعانة أيضاً ببرنامج EXCEL.

ومن أهم النتائج التي توصلنا إليها وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد إدارة المواهب (جذب الموهبة - تنمية الموهبة - الاحتفاظ بالموهبة) والأداء التنافسي في المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE غرداية.

الكلمات المفتاحية: إدارة، مواهب، أداء، تنافسي، مؤسسة، صناعة، أنابيب، ALFAPIPE، غرداية.

Abstract:

The current study aimed to learn about the impact of talent management on the enterprise's competitive performance, and the study was applied at ALFAPIPE Ghardaïa. The analytical descriptive curriculum was used. The questionnaire was also used as a means of collecting and distributing data and information to the sample of the study (company employees). The number of random samples was estimated at (65) employees. (65) identification was distributed and 64 identification was retrieved and excluded.

One of our most important findings is a statistically significant impact relationship between all dimensions of talent management (talent attraction, talent development, talent retention) and the competitive performance of ALFAPIPE Ghardaïa.

Keywords: Management, Talent, Performance, Competitive, Enterprise, Industry, Pipes, ALFAPIPE, Ghardaïa.

الصفحة	الفهرس
I-II	الاهداء
III	الشكر والعرفان
IV	الملخص
V	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
X	قائمة الاشكال
XI	قائمة الملاحق
أ - د	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة	
6	تمهيد
7	المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب والأداء التنافسي
7	المطلب الأول: ماهية إدارة المواهب
7	الفرع الاول: إدارة المواهب
7	أولاً: تعريف الموهبة
8	ثانياً: تعريف إدارة المواهب
10	الفرع الثاني: أهمية إدارة المواهب
11	الفرع الثالث: أهداف ادارة المواهب
12	الفرع الرابع: مبادئ ومستويات إدارة المواهب
12	أولاً: مبادئ إدارة المواهب
12	ثانياً: مستويات إدارة المواهب
13	الفرع الخامس: أبعاد إدارة المواهب
15	المطلب الثاني: الأداء التنافسي

15	الفرع الأول: مفهوم الأداء التنافسي
16	الفرع الثاني: أبعاد الأداء التنافسي
17	الفرع الثالث: محددات الأداء التنافسي
18	الفرع الرابع: مقاييس الأداء التنافسي
19	الفرع الخامس: العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنافسي
20	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
20	المطلب الأول: الدراسات المحلية والعربية والأجنبية
20	أولاً: الدراسات المحلية
22	ثانياً: الدراسات العربية
28	المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات والمقارنة مع الدراسة الحالية
34	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الجانب الميداني	
36	تمهيد
37	المبحث الأول: التقديم العام للمؤسسة
37	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة صناعة الأنابيب (Alfapipe) بغرداية
40	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
40	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
40	الفرع الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي
43	المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة ومناقشة النتائج
43	المطلب الأول: الاطار المنهجي للدراسة
43	الفرع الأول: منهجية الدراسة والاساليب الاحصائية المستخدمة
43	الفرع الثاني: تصميم الاستبيان
46	الفرع الثالث: متغيرات الدراسة
47	الفرع الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

قائمة المحتويات

49	الفرع الخامس: صدق وثبات الاستبيان
52	المطلب الثاني: توزيع العينة حسب خصائصها وعرض النتائج وفقا لمحاور الدراسة
52	الفرع الأول: توزيع العينة حسب خصائصها
57	الفرع الثاني: عرض النتائج وفقا لمحاور الدراسة
67	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات
72	خلاصة الفصل الثاني
74	الخاتمة
78	قائمة المراجع
82	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
9	الجدول رقم 01: مجموعة تعاريف حول إدارة المواهب
10	الجدول رقم 02: يوضح إدارة المواهب البشرية في منظمات الأعمال
29	الجدول رقم (03): المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
44	الجدول رقم 04: يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان:
45	الجدول رقم 05: يوضح مضمون الإستبيان
46	الجدول رقم 06: متغيرات الدراسة
48	الجدول رقم 07: يوضح مقياس ليكارت الحماسي
48	الجدول رقم 08: يوضح مقياس التحليل
49	الجدول رقم 09: معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان
50	الجدول رقم 10: معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان
51	الجدول رقم 11: نتائج اختبار كولموجروف- سمرنوف في توزيع البيانات
52	الجدول رقم 12: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
53	الجدول رقم 13: يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن
54	الجدول رقم 14: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي
55	الجدول رقم 15: يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة
56	الجدول رقم 16: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي
58	الجدول رقم 17: يوضح تصورات المستجوبين نحو أبعاد إدارة المواهب مرتبة حسب الأهمية
59	الجدول رقم 18: يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد جذب المواهب " مرتبة حسب الأهمية
60	الجدول رقم 19: يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد " نتائج تنمية المواهب " مرتبة حسب الأهمية
62	الجدول رقم 20: نتائج اراء المستجوبين حول نتائج الاحتفاظ بالمواهب

قائمة الجداول

63	جدول رقم 21: يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات محور " الأداء التنافسي " مرتبة حسب الأهمية
66	الجدول رقم 22: نتائج اراء المستجوبين حول نتائج العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنافسي
68	الجدول رقم 23: يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة
68	الجدول رقم 24: يوضح تحليل التباين ومدى صلاحية النموذج لإختبار الفرضية
69	الجدول رقم 25: يوضح نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
د	الشكل رقم 01: يوضح المتغير المستقل وعلاقته بالمتغير التابع
8	الشكل رقم 02: تعريف إدارة المواهب حسب Armstrong
15	الشكل رقم 03: أبعاد إدارة المواهب
40	الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأنايب Alphapipe بغرداية
42	الشكل رقم (05): وظائف المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب (ALFAPIPE) (حسب نموذج (ميشال بورتر)
53	الشكل رقم 06: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس
54	الشكل رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب السن
55	الشكل رقم 08: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي
56	الشكل رقم 09: يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة
57	الشكل رقم 10: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

قائمة الملاحق

الملحق
الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان
الملحق رقم 02: نتائج SPSS

المقدمة العامة

لقد أصبحت الموهبة داخل المؤسسة في عصرنا الحالي عنصرا أساسيا يتم الاعتماد عليها لغرض تحسين العديد من الجوانب. ويتطلب هذا التحسين مواكبتها للتغيرات العالمية الحالية من خلال الاهتمام بهذه المواهب ومعرفة كيفية الحصول عليها أولا، لأن نجاح المؤسسة اليوم أصبح مرتبطا بما لديها من موارد بشرية ذات كفاءة عالية ومتميزة.

وعلى الرغم من أهمية الموهبة داخل المؤسسة، وعلى الرغم أيضا من الدراسات المقدمة في هذا المجال إلا أنها لم تنل الحظ الوافي من الدراسات الكافية من قبل الباحثين ورواد الفكر بالشكل الذي يلزم بمختلف جوانبها.

لهذا تسعى إدارة المواهب في حقل الموارد البشرية إلى بناء وتطوير فكرة ومفهوم مفادها ثقافة التركيز على المواهب كمصدر رئيس للميزة التنافسية، حيث أن الشركات التي تمتلك الموهوبين وقوة العمل المميزة هي التي تستطيع تطوير ثقافتها التنظيمية لتكون مكاناً جذاباً للعمل، ومصدر اعتزاز العاملين بنفسهم وتبني الولاء والثقة بين الموظفين الحاليين.

تواجه المؤسسات المعاصرة على اختلاف أنواعها تحديات ومتغيرات متسارعة، من تعقد البيئة المحيطة بها وزيادة حدة المنافسة فيما بينها لدى فهي تسعى إلى البحث عن مختلف السبل التي تمكنها من تحسين وتطوير أداءها من أجل ضمان البقاء والاستمرار، وهذا ما يفرض عليها تحقيق أعلى مستويات من الأداء.

تشهد الحقبة الزمنية الآنية مجموعة من التحولات المتلاحقة والمتسارعة وهذا بفعل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي أدت إلى ظهور العالم كقرية صغيرة تسودها المنافسة القوية والصارمة، وعلى إثر هذه التغيرات صار عالم الأعمال يعيش توجهاً جديداً يعتمد أساساً على المعلومات في كل الميادين وهذا نظراً للتقدم المتسارع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال الذي يشهد تطوراً متواصلاً ما أسفر بتزايد حدة المنافسة التي أضحت تمارس ضغطها على المؤسسات في جميع الدول وكافة القطاعات، ولهذا ألحّت الضرورة مؤسسات اليوم مساندة نهج التطور التكنولوجي والمعلوماتي معاً لمزامنة هذا التوسع الحاصل بهدف ضمان ديمومة نشاطها وتدعيم قدراتها التنافسية.

ويعتبر الأداء التنافسي كمقياس للميزة التنافسية وقدرة المؤسسة على استخدام مواردها وإمكاناتها المادية والبشرية والمعرفية بالطريقة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

وعلى ضوء ما ذكرناه سابقا، فلقد جاءت هذه الدراسة لتناول موضوع تحت عنوان: أثر إدارة المواهب على الأداء التنافسي للمؤسسة، تمت الدراسة في الشركة الوطنية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE غرداية حيث تم اختيار هاته الأخيرة نظرا للتطور الملحوظ التي تشهده المؤسسة في إنتاجها وهذا ما يتطلب أفكارا جديدة ومواهب متعددة من أجل الازدهار وتحسين المنتج في صورته النهائية وتوزيعه.

2- الإشكالية الرئيسية

إلى أي مدى تؤثر إدارة المواهب في الأداء التنافسي لمؤسسة ALFAPIPE غرداية؟

3- التساؤلات الفرعية

ما هو مفهوم كل من إدارة المواهب والأداء التنافسي؟

ماهي أبعاد إدارة المواهب؟

ما هي العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنافسي؟

4- الفرضيات الفرعية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جذب المواهب والأداء التنافسي.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتفاظ بالموهبة والأداء التنافسي.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية المواهب والأداء التنافسي.

5- أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من خلال أهمية الموضوع الذي تتناوله، كونه من أهم المواضيع التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ لدى رواد هذا المجال، حيث أن نمو المجتمعات وتطور مؤسساتها واستمرارها يعتمد بشكل كبير على كيفية استثمارها وصقلها للمواهب التي تمتلكها وما يزيد هذه الدراسة أهمية هو محاولة الكشف عن أثر إدارة المواهب في الأداء التنافسي محاولة بذلك تسليط الضوء على علاقة الارتباط والأثر بين متغيري البحث بالمؤسسة محل الدراسة.

المقدمة العامة

حيث تستفيد المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE غرداية من برامج إدارة المواهب من حيث استقطاب العنصر البشري ذو موهبة وكفاءة عالية من أجل الزيادة في الإنتاج وتحسين المنتج وتسويقه بأكبر كمية ممكنة وتصديره إلى الدول الخارجية بأحسن صورة لكي تبقى العلامة رائجة.

6- أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى ما يلي:

تحديد طبيعة متغيرات الدراسة.

التعرف على ممارسات وتطبيق عمليات إدارة المواهب بالمؤسسة.

التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين متغيري البحث؛

تبيان أثر إدارة المواهب من خلال عملياتها في الأداء التنافسي للمؤسسة.

7- أسباب اختيار الموضوع

هناك مجموعة من الأسباب كانت وراء اختيارنا لهذا الموضوع منها:

حدثة موضوع إدارة المواهب للمؤسسات.

يعد موضوع إدارة المواهب من انشغالات الساعة الراهنة.

الرغبة والاهتمام الشخصي بدراسة الموضوع.

فهم تأثير إدارة المواهب على الأداء التنافسي في المؤسسة محل الدراسة.

8- حدود الدراسة

الحدود الزمانية: تم إجراء دراسة الحالة في سنة 2024/2023.

الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية في (المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب غرداية)

9- منهج الدراسة

من أجل تحليل إشكالية الدراسة بطريقة علمية ومنهجية، استخدمنا المنهج الوصفي، بالنسبة للجزء النظري، من خلال استخلاصه من أهم الدراسات والكتب والمقالات العلمية.

أما بالنسبة للجزء التطبيقي، فقد استخدمنا المنهج الوصفي والتحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استمارة الاستبيان، تم تصميمه انطلاقاً من دراسات سابقة في الموضوع.

تم توزيع استمارة الاستبيان على موظفي (المؤسسة الوطنية لصناعة الأنايب غرداية)، وتم الاعتماد في التحليل على بعض الطرق الإحصائية مثل أدوات الإحصاء الوصفي، باستخدام برنامج SPSS.

10- نموذج الدراسة

انطلاقاً من عنوان البحث والمتمثل في أثر إدارة المواهب على الأداء التنافسي للمؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الأنايب، تم تصميم نموذج الدراسة على النحو التالي:

1- المتغير المستقل: أثر إدارة المواهب وينقسم إلى ثلاث أبعاد رئيسية وهي:

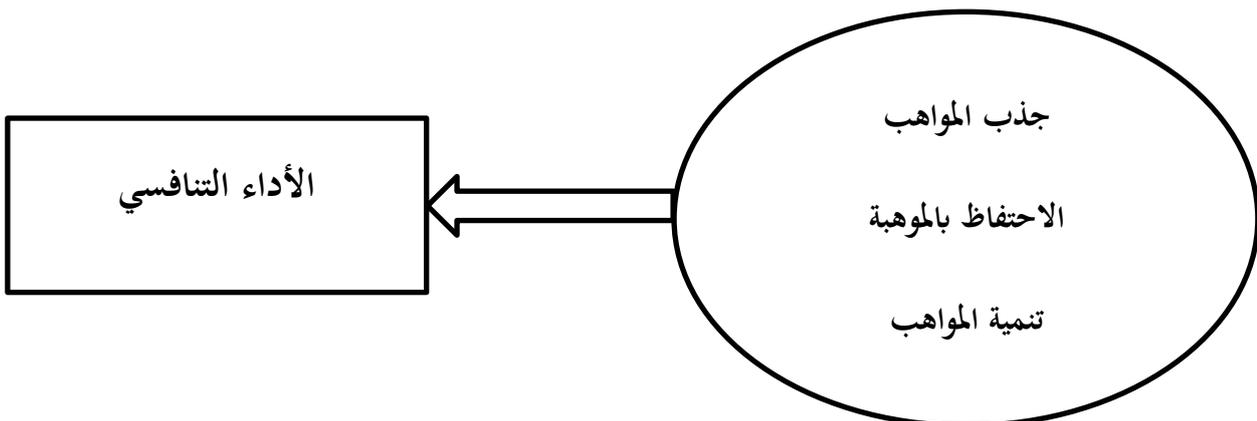
جذب المواهب.

الاحتفاظ بالموهبة.

تنمية المواهب.

2- المتغير التابع: ويتمثل في الأداء التنافسي.

الشكل رقم 01: يوضح المتغير المستقل وعلاقته بالمتغير التابع



الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

تمهيد

تعتبر المواهب من أهم الاستثمارات التي قد تستثمر فيها المؤسسات من منظور حديث، حيث تعد المورد الأساسي للرأسمال المعرفي في سبيل تقديم أحسن أداء على جميع المستويات الادارية والتشغيلية، وتحظى المواهب باهتمام المديرين والمسيرين إلا أن إدارتها لا يعد بالأمر الهين في ظل ندرتها وصعوبة اكتشافها واستقطابها والحفاظة عليها.

تهدف المؤسسات إلى تقوية مركزها التنافسي من خلال تطوير أدائها التنافسي، حيث يجب على المؤسسة التركيز على كل الجوانب وليس المالية منها فقط في سبيل الوصول إلى أداء عال وشامل لجميع الجوانب سواء كانت المالية منها، وعملياتها الداخلية، والتنظيمية وخاصة التعلم والابداع والابتكار والذي يعتبر من أهم المزايا التي تعطي أسبقية تنافسية مقارنة بالمنافسين في الصناعة والسوق، وذلك بالاستغلال الأمثل للموارد البشرية، إضافة إلى استقطاب خيرة الأفراد القادرين على تحقيق الإضافة في الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي، والمرونة في أداء المهام وتعزيز ثقافة المؤسسة.

نتطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري لكلا المتغيرين والدراسات السابقة كالتالي:

المبحث الأول: الإطار النظري حول إدارة المواهب والأداء التنافسي

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب والأداء التنافسي

في العصر الحديث، أصبحت إدارة المواهب جزءاً أساسياً من نظم الإدارات الحديثة، واستراتيجية أساسية لتطوير وتغيير المنظمات، وتعدّ المهبة واحدة من العوامل الرئيسية التي تستند إليها الشركات والمنظمات في تحقيق رؤيتها الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين. تهدف دراستنا إلى التعرف على مفهوم إدارة المواهب والأداء التنافسي والعلاقة بينهما.

المطلب الأول: ماهية إدارة المواهب

لقد اهتم الباحثون في مجال عملية إدارة المواهب بوضع ركائز أساسية متمثلة في مجموعة مفاهيم تعرف المهبة وإدارة المهبة، بالإضافة إلى أهميتها وأهدافها.

الفرع الأول: إدارة المواهب

أولاً: تعريف المهبة

المهبة هي كفاءات فطرية عالية كما يعرفها بورنوا Bournoï 2007 المواهب في المؤسسة هم أفراد متميزون و ليسوا بالضرورة مديرين أو قادة لكنهم يقدمون انجازات خارقة للمؤسسة".

و كما ترى ديوكس و سينيتان Dejoux الموهوب لديه بطاقة تعريف خاصة تميزه عن غيره، و انجازه يعكس ذاته في عمله، لديه لمسة خاصة تدل عليه، ولا يمكن قياس انجازاته المتميزة بطريقة كمية".¹

المواهب لغة: هناك تباين واتجاهات مختلفة في تحديد مفهوم المواهب فالمواهب كمصطلح أخذت من الفعل (وهب) كما وردت في معاجم اللغة العربية أي أعطى شيئاً مجاناً أما في لسان العرب فتشير إلى "وهب يهب، وهوب".

وفي القاموس المحيط المواهب تعني العطية ومن الناحية اللغوية تتفق المعاجم العربية الإنكليزية على إن المواهب تعني قدرة استثنائية.²

¹ صبيان إيمان، ثابت وسيلة، "إدارة المواهب" آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية - اقتراح نموذج -، دراسة ميدانية بالمؤسسات المشاركة في Salon talents et emploi، ص 129.

² غني دحام، حسين وليد حسين عباس، إدارة المهبة (مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية)، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 25.

المواهب اصطلاحاً: المواهب فهي قدرة متميزة وذاتية ، ولكنها تتميز بالخصوصية، والمواهب تختلف عن الهواية فالمواهب توجد لدى الفرد منذ نشأته لكنها تتبلور عن طريق التدريب والتزويد بالمعرفة ، و تلعب المواهب دورا ايجابيا في حياة الإنسان فهي تساعده على تحقيق ذاته.

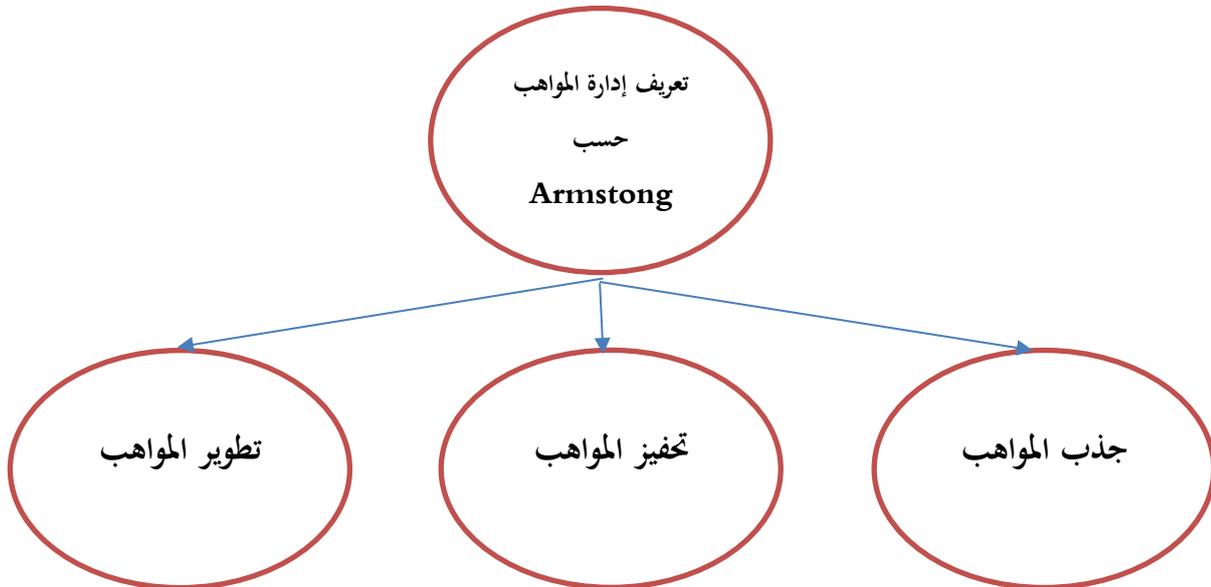
وتعرف أيضا على أنها: سمات معقدة تؤهل الفرد للإنجاز المرتفع في بعض المهارات والوظائف، والموهوب هو فرد الذي يملك استعدادا فطريا وتصقله البيئة الملائمة لذا، تظهر الموهبة في الغالب في مجال محدد مثل الموسيقى أو الشعر أو الرسم ... وغيرها.¹

ثانيا: تعريف إدارة المواهب

يعتبر مصطلح إدارة المواهب من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في عالم إدارة الأعمال نتيجة التطورات التي صاحبت عصر العولمة، ولا يوجد تعريف موحد لإدارة المواهب حتى الآن رغم تزايد البحوث والدراسات حول هذا الموضوع، وهذه بعض التعريفات المختلفة لباحثين وإداريين.

فقد عرفها Armstrong: بأنها استخدام متكامل لمجموعة من الأنشطة التي تضمن أن المنظمة تجذب، تحفز وتطور المواهب التي تحتاجها الآن و في المستقبل من أجل ضمان الاستمرارية و تحقيق المزايا التنافسية.²

الشكل رقم 02: تعريف إدارة المواهب حسب Armstrong



¹ عناني مسعودة، أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية دراسة حالة مؤسسة العسكرية للاسمنت -برانيس- بسكرة، مذكرة تخرج ملستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 208-2019، ص 14.

² سارة بن موهوب، مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2021-2022، ص 19.

وتعرف أيضا بأنها "عبارة عن مجموعة من العمليات التي تسعى لصياغة استراتيجية تركز على تخطيط حاجة المنظمة الآنية والمستقبلية من المهوبين والعمل على استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى وجودة المواهب المتوافرة حاليا في المنظمة، وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطوير وإثراء معارفها، باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على المحافظة على المهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم، والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مساهمهم الوظيفي".¹

إدارة المواهب هي تنفيذ استراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف الأشخاص وتطويرهم والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة والاستعداد لتلبية الحاجات التنظيمية الحالية والمستقبلية. وهي أيضا الجهود التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحسين نظام إدارة الموارد البشرية في مؤسسة ما بهدف جذب تحديد تقييم وتطوير العناصر الجيدة من العاملين.²

عرفت على أنها مجموعة معقدة من العمليات التي تعود بالفائدة الكبرى للمنظمة والافراد لتلبية حاجات المنظمة الأنبيه والمستقبلية او انها مجموعة عمليات منظمة ومصممة لجذب وتطوير وتحفيز والاحتفاظ بالأفراد المهوبون.

الجدول رقم 01: مجموعة تعاريف حول إدارة المواهب

1. مجموعة الأدوات والتقنيات التي تساعد المنظمة على اتخاذ القرارات الجيدة المتعلقة بالموهبة المولدة للميزة التنافسية.
2. هي تفاعل مجموعة من الممارسات والنظم المتكاملة المتعلقة باستقطاب العاملين ذو المهارات المطلوبة والمحافظة عليهم وتطويرهم بما ينسجم لتحقيق التوجه الاستراتيجي لمنظمة.
3. هو مجموعة من العمليات المتكاملة التي تشكل نظام داخليا يمكن لمؤسسة من استقطاب أفضل الافراد وتطويرهم لعمل في المناصب الاستراتيجية والحفاظ بهم بشكل الذي يلبي الاحتياجات الحالية والمستقبلية لمؤسسة. ³

¹ بولدري فهيمة، أثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي دراسة حالة مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2021-2022، ص 19.

² خان أحلام، مريم حيمر، مبادئ واستراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 01، 2019، ص 90-91.

³ خنفي نورة، باعمر خديجة، دور إدارة المواهب كمدخل لتعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس وكالة أدرار، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد درارية، أدرار، 2021-2022، ص 07.

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على المرجع: خنفي نورة، باعمر خديجة، دور إدارة المواهب كمدخل لتعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس وكالة أدرار، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد درارية، أدرار، 2021-2022، ص 07.

وانطلاقاً مما تقدم يمكن أن تعرف إدارة المواهب على أنها عملية منظمة و مستمرة تهدف إلى اكتشاف واستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءات و المهارات و القدرات العالية والعمل على تنميتها و تطويرها و الحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

الفرع الثاني: أهمية إدارة المواهب

إن الفكرة الأساسية لإدارة المواهب هي تطوير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، من خلال بذل الجهود لتناسب إمكانيات ومهارات العاملين مع حاجات العمل الحالية والمستقبلية.

ويمكن القول إن بقاء المنظمة واستمرارها يرتبطان بما تقدمه من اهتمام ورعاية وتنمية خاصة، مع زيادة المعرفة والتكنولوجيا التي تؤثر في الوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسات، أصبحت إدارة المواهب البشرية من الموضوعات الأكثر إلحاحاً في منظمات الأعمال وذلك لأنها تعمل على:¹

الجدول رقم 02: يوضح إدارة المواهب البشرية في منظمات الأعمال

إدارة المواهب البشرية في منظمات الأعمال						
التركيز على المناصب ذات الأهمية الاستراتيجية.	تحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة واستكشاف الطاقات الكامنة.	تكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المؤسسة.	تفادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة.	المحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الايجابية.	جعل عملية التوظيف أكثر كفاءة، تطوير الأداء وتعزيز ثقافة التنمية المستدامة.	وضع آليات محددة للقياس والمحاسبة، تحقيق نوع من التكامل بين الأفراد في المؤسسة.

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على المرجع:

¹ كسنة محمد، بن علي قهيري فاطنة، دور إدارة المواهب في تميز منظمات الأعمال، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 01، العدد 01، جوان 2017، ص 136-137.

من خلال ما سبق يمكن القول إن إدارة المواهب أصبحت من الموضوعات الأكثر حيوية وفعالية في المؤسسات خاصة في ظل التنافسية العالمية، وذلك لأنها تعمل على توفر التدريب المناسب، وتحقيق التكامل بين العاملين وتساهم في تطوير أداء العاملين.

الفرع الثالث: أهداف ادارة المواهب

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى المؤسسات الى تحقيقها من خلال تبني ادارة المواهب، إذ وضع (Guillory,2006) بأن إدارة المواهب لديها غاية وهدف، فغايتها تتجلى في خلق نسبة مئوية معينة من الأفراد الذين يتمتعون بإمكانية عالية لشغل الوظائف الأعلى مستوى، بينما هدفها يركز على خلق بيئة ثقافية مستدامة تساعد الأفراد ذوي المهارات العالية على النمو والتعلم بشكل مستمر.

وعلى العموم يمكن تحديد أهداف إدارة المواهب في النقاط التالية:¹

- 1- إعداد الإستراتيجية المطلوبة لتحديد إحتياجات المؤسسة من العاملين اللازمة لتلبية متطلبات خطة العمل الحالية والمستقبلية.
- 2- وضع الإجراءات اللازمة لقياس الكفاءات المطلوبة والمتوفرة.
- 3- تحديد طرق الحصول على الأفراد الأكفاء والاحتفاظ بهم.
- 4- تأسيس المداخل المناسبة للتعامل مع العاملين الذين لا تتلاءم قدراتهم مع متطلبات المؤسسة.
- 5- قياس تأثير إستراتيجيات المؤسسة لضمان امتلاكها سياسة التوظيف اللازمة للوصول الى الأداء العالي حاليا ومستقبلا.

¹ محمد فريشي وآخرون، أثر إدارة المواهب في الالتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة تطبيقية بجامعة بسكرة، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 07، العدد 01، 2022، ص 571.

الفرع الرابع: مبادئ ومستويات إدارة المواهب

أولاً: مبادئ إدارة المواهب

هناك مجموعة من المبادئ الذاتية التي يضعها المدير أمامه بصفة دائمة والتي تتعلق بإدارة المواهب، وهي:¹

على المسير أن يزيد من الاستثمار في الموهوبين من حيث الكم والكيف وهذا من أجل تفوق المؤسسة على منافسيها .

أن يسعى لاكتشاف المواهب (الفرص الداخلية) التي تتبعها ظروف العمل في المؤسسة، أو استقطابها من المنافسين (الفرص الخارجية).

يجب النظر للمواهب على أنها أحد أهم أصول المؤسسة الرئيسية التي تدير أفضل العوائد على المدى القريب أو البعيد.

يجب الحفاظ على المواهب في بيئة تؤمن حسن استثمار المواهب.

الموهبة شعور ينبض بالحياة يحتاج إلى الرعاية والنمو والتطوير الدائم، وكذا الوقاية والحماية من الفيروسات الإدارية المضادة.

يحتاج الموهوبون لإدارتهم بنجاح إلى إدارة عليها لديها حد أدنى من الموهبة.

ثانياً: مستويات إدارة المواهب

في احد التصريحات الإدارية لأحد أكثر قادة الأعمال شهرة وهو jak wilish الرئيس التنفيذي المتقاعد لشركة جنرال إلكتريك GE قال : إن الخطأ الاستراتيجي الذي يقع فيه المديرون هو أنهم يحاولون تنفيذ استراتيجيات الجيل الثالث بوسائل الجيل الثاني وعقلية الجيل الأول .

فما هي الأجيال ؟ و كيف يتم تصنيف إدارة المواهب على أساسها ؟ و تم صيغتها كما يلي:²

1- الجيل الأول: يقتصر الهدف الاستراتيجي الأساسي لهذا الجيل على إدارة عملية إصدار المنتجات و الخدمات و سلاحهم الوحيد كان رأس المال و كلمة السر أو مفتاح تفوقهم كان قنوات التوزيع أما عن مهام هذا الجيل فيكتفي الجيل الأول من المديرين وبتعيين الموظفين، و يقتصر على مهام إدارة الأفراد لا إدارة الموارد البشري كما ورد سابقاً.

¹ خولة حفيظ، أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس بسكرة، مذكرة ماستر تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019، ص 18.

² عناني مسعودة، أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية دراسة حالة مؤسسة البسكرة للاسمنت -برانيس- بسكرة، مرجع سبق ذكره، ص 25.

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

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

الفرع الخامس: أبعاد إدارة المواهب

1- جذب وإختيار المواهب Attracting and selecting talent

يعد جذب وإختيار المواهب الخطوة الأولى في عملية إدارة المواهب والتي ترتبط بقدرة المنظمة على تكوين علامة تجارية وسمعة ومكانة متميزة من أجل جذب العناصر البشرية المتميزة من خلال نتائج إيجابية قابلة للقياس الكمي والنوعي، بالإضافة إلى تنفيذ برامج جيدة لإختيار الموهوبين تعتمد على الأدوات والأساليب المناسبة بما يضمن إختيار الكفاءات ذوى المواهب والأداء المتميز، حيث أن جاذبية بيئة العمل والتي تتحدد وفقاً للقيمة المتوقعة للمنافع والمزايا التي يحصل عليها الفرد عند التحاقه بالعمل تساهم بشكل كبير في زيادة قدرة المنظمة على إستقطاب الأفراد ذوى الكفاءات والقدرات العالية خاصة في ظل المنافسة الشديدة بين المنظمات على تلك المواهب.

وتعتبر بيئة العمل جاذبة للأفراد الموهوبين في حالة توافر مجموعة من المتطلبات عند صياغة سياسات الموارد البشرية مثل توافر فرص النمو والتطور المهني، نظم فعالة الحوافز والمكافآت تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية وفقاً للإحتياجات الفعلية، الإقتناع بأهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية، كما أن عملية جذب وإختيار المواهب هي مدخل إستراتيجي للموارد البشرية يعتمد على تحديد المواهب المطلوبة والعمل على إستقطابها من سوق العمل وتوظيفها ودمجها مع المواهب الحالية بالمنظمة بغرض تلبية الإحتياجات الحالية والمستقبلية.¹

¹ طارق رضوان محمد رضوان، أثر أبعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية (دراسة تطبيقية)، كلية التجارة، جامعة طنطا، ص 74.

2- الاحتفاظ بالمواهب Talent Retention

ينبغي على المنظمة التمسك بالموظفين الموهوبين فهم الذين يقودون نجاح المنظمة المستقبل، وبالتالي فإنه يعتبر من المسلمات عدم التفريط بهم، فتكلفة استبدال الموظف المربح للمنظمة والذي يضيف قيمة لها مكلف جداً، وتحتاج المنظمة لتبني استراتيجيات الاحتفاظ بالموهوبين كنظام المكافأة على الأداء العالي، وتوفير فرص الترقية والتنمية.

ويعتبر الاحتفاظ بالمواهب جزءاً لا يتجزأ من إدارة المواهب لأن ترك العمل سيضر كثيراً بمستقبل المنظمة ويعرض وجودها لخطر الفناء، وإن فرصة المنظمة بالبقاء ستزداد إذا ما استوفت المنظمة بتعهداتها لهم من ضمان فرص التعلم والتنمية والترقية والموازنة بين الحياة والعمل وغيرها، حيث أن الاعتراف بالموهوبين وتمييزهم وذلك بتقديم تقارير تقييم الأداء العالي للموظفين الموهوبين عن أعمالهم وإنجازاتهم ومعرفة طموحاتهم ومصالحهم، ومحاولة اكتشاف نقاط القوة لديهم وتشجيعهم على اكتشاف مواهبهم الكامنة والتعبير عنها.

ومن المبادرات التي قد يفشل المديرون التنفيذيون بتنفيذها هو زيادة مستوى الاحتفاظ بالموهوبين داخل منظماتهم خصوصاً مع التقدم التكنولوجي المستمر. وبالتالي من الضروري أن تضع المنظمات وتنفذ استراتيجيات فعالة للاحتفاظ بالمواهب مما ينبغي عليهم صياغة السياسات لاستبقاء الموهوبين والتي يمكن أن تتكون من الإجراءات التالية:

أ. جمع البيانات عن وضع المنظمات المنافسة.

ب. فهم أهداف الاحتفاظ بالموهوبين.

ج. تحديد العوامل التي تؤدي الى مغادرة الموهوبين.

د. معالجة أوجه القصور والخلل والتي قد تعتبر نابذة للموهوبين في المنظمة.¹

3- تنمية المواهب

بهدف تحسين الأداء وتكوين فرق عمل قوية يجب تشجيع الاتصال والتفاعل بين الرئيس والموظفين ليتمكن من اكتشاف الموهوبين منهم وتنميتهم؛ وذلك للاحتفاظ على مواهب المنظمة، وهذا يتطلب اقتناع الرئيس بالتنمية، ومرؤوسين راغبين في التعلم، وأيضاً تدريب ذو تقنيات عالية.

¹ محمد سمير النجار، أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية: الدور المعدل للثقافة التنظيمية دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، آب 2018، ص 17-18-19.

ولا بد من الثقة المتبادلة بين الطرفين، ويكون ذلك عن طريق برامج التدريب والتطوير والتعليم وتشمل جميع المستويات الإدارية بالمنظمة بهدف كسب مهارات وسلوكيات ومعارف لمعالجة جوانب الضعف وتحسين الأداء حالياً ومستقبلاً للمواهب.¹

الشكل رقم 03: أبعاد إدارة المواهب



المطلب الثاني: الأداء التنافسي

تسعى منظمات الأعمال في ظل الظروف الراهنة والتي تتميز بإشتداد المنافسة إلى امتلاك سبل جديدة واستخدام استراتيجيات تمكنها من تحسين أدائها التنافسي وتضمن لها البقاء والاستمرار.

الفرع الأول: مفهوم الأداء التنافسي

يمثل الأداء التنافسي قدرة المؤسسة على استخدام مواردها المادية والبشرية والمعرفية بالطريقة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

¹ فهد بن معقل العلي، أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي، 30 (2)، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص 07.

يمكن تعريف الأداء التنافسي على أنه: " ثمرة الجهود التي تبذلها المؤسسة في بيع السلع والخدمات من خلال قياس النتائج التنافسية ".¹

يقصد به المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، كما يركز مفهوم الاداء على الأهداف الإستراتيجية التي تهدف الى تحقيق القيمة اللازمة التي يراها الزبون والتي تحقق اشباع رغباته مع الاستغلال العقلاني للموارد من اجل تخفيض التكاليف. كما يعرف الأداء على انه قدرة المؤسسة على استخدام مواردها وإمكاناتها المادية والبشرية والمعرفية بالطريقة التي تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها.²

الأداء التنافسي " هو عبارة عن استغلال القدرات الموجودة والتي تساعد على الاحتفاظ بالوضعية الجدية مع تطوير أنواع جديدة . الميزات التنافسية عبر خلق أو بناء قواعد جديدة فإذا المؤسسة ما أرادت أن تحقيق أداء تنافسي فعال في قطاع ما في المجال التنافسي والذي يتميز بالمنافسة العالمية عليها احترام الزبائن المختلفين وتطور احتياجاتهم ".³

الفرع الثاني: أبعاد الأداء التنافسي

لكي تصبح أي مؤسسة قادرة على التنافس، لابد من توافر الابعاد التالي:

التكلفة: يعتبر هذا العنصر من أهم محددات الأداء التنافسي لارتباطها بتحديد أسعار المنتجات، وترتبط التنافسية بعلاقة عكسية مع التكلفة الإنتاج، بمعنى ان التنافسة لمؤسسة معينة تزداد كلما تمكنت هذه الأخيرة من تخفيض تكاليف إنتاجها.

الجودة: تهدف برامج تحسين الجودة إلى إحداث تغيير وتطوير على مستوى المؤسسة ككل، كذلك زيادة الوعي لدى المتفاعلين بالخدمة واهتمامهم المتزايد بالجودة، حيث لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك بقدر ما يهتم بالثقة في جودة السلعة المقدمة، وابتكار أنواع جديدة من المنتجات والتنوع فيها، وبالتالي تعد الجودة عامل رئيسي في بناء تنمية القدرات التنافسية.

¹ علي مسعودي، وداد قرزو، الاستثمار في رأس المال البشري و مساهمته في تعزيز الأداء التنافسي في الشركة الاقتصادية - دراسة حالة - شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية إيليزي سنة 2022، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 15، ديسمبر 2002، ص 402.

² ورغي نبيلة، زقولة حدة، فعالية الاستثمار في الرأس المال الفكري في تحسين الأداء التنافسي، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالم، 2011-2012، ص 56.

³ شدري معمر سعاد وآخرون، التحليل الاستراتيجي كإداة لرفع الاداء التنافسي للمؤسسات، مجلة التنمية والاستشراق للبحوث والدراسات ، 06 (01)، 30 جوان 2021، ص 76.

المرونة: تعد السلاح الفعال في المنافسة وهي محاولة تقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات إلى المستهلك، حيث أن المقدرة على تصنيع تشكيلة سريعة وواسعة من المنتجات وتقديمها بصورة جديدة ومستمرة سوف يؤدي إلى الاستجابة السريعة لحاجة المستهلكين من جهة وبناء قدرة تنافسية للمنتج من جهة أخرى.

التسليم: وهو قدرة وإلتزام المؤسسة بمواعيد تسليم المنتجات من خلال كفاءة نظام التسليم والسوق والتوزيع وخدمات ما بعد البيع.¹

أبعاد الأداء التنافسي

<p>التسليم: وهو قدرة وإلتزام المؤسسة بمواعيد تسليم المنتجات من خلال كفاءة نظام التسليم والسوق والتوزيع وخدمات ما بعد البيع.</p>	<p>المرونة: تعد السلاح الفعال في المنافسة وهي محاولة تقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات إلى المستهلك</p>	<p>الجودة: تهدف برامج تحسين الجودة إلى إحداث تغيير وتطوير على مستوى المؤسسة ككل، كذلك زيادة الوعي لدى المتفاعلين بالخدمة واهتمامهم المتزايد بالجودة</p>	<p>التكلفة: يعتبر هذا العنصر من أهم محددات الأداء التنافسي لارتباطها بتحديد أسعار المنتجات، وترتبط التنافسية بعلاقة عكسية مع التكلفة الإنتاج</p>
---	---	---	--

الفرع الثالث: محددات الأداء التنافسي

يرتبط الأداء التنافسي بمجموعة من المحددات تتمثل في:

¹ فيروز زعطوط، دور تسيير الكفاءات في تحسين الاداء التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب ورقلة، مذكرة ماستر، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016-2017، ص 08.

1- النمو في انتاجية العمل: يتوقف تحقيق المؤسسة لمعدلات نمو أعلى في انتاجية العمل توفر لها فرص أكبر في تحسين أدائها التنافسي مقارنة مع منافسيها على وفرة رؤوس الأموال المستعملة في العملية الإنتاجية، ومدى خبرة وكفاءة العنصر البشري داخل المؤسسة وقدرته على التعلم بالممارسة العملية على الوسائل الحديثة للإنتاج.

2- متوسط حجم المؤسسة الإنتاجية: تحقق بعض المؤسسات الإنتاجية عدة مزايا التنافسية بسبب وفورات الحجم التي تنشأ من تناقص متوسط التكلفة عند زيادة حجم الإنتاج الناتج عن الاستثمارات الضخمة التي تقوم بها المؤسسة في المدى الطويل.

3- الإنفاق على الإضافات والتحسينات: تكتسب المؤسسة قدرات أكبر على المنافسة من خلال العمل على تحسين جودة منتجاتها، وللوصول إلى منتجات ذات جودة عالية يتطلب تحسين وسائل الإنتاج من خلال الزيادة في الإنفاق على الإضافات والتحسينات المستمرة للسلعة المنتجة.

4- درجة المعالجة التصنيعية: تمتاز الاقتصاديات الصغيرة بضعف نسبي في درجة التكامل العمودي ما بين الصناعات المحلية مقارنة بالاقتصاديات الكبيرة، ويمكن إرجاع السبب في ذلك إلى ضعف القاعدة الإنتاجية الصناعية من حيث التنوع في خطوطها الإنتاجية ونوعية منتجاتها، ولذلك فإن الصناعات التي تحقق أداء تنافسيا غالبا ما تلجأ إلى الاستفادة من مدخلات الإنتاج المستوردة.

5- دور الاستثمار الأجنبي: يلعب الاستثمار الأجنبي دورا هاما في توسيع القاعدة الإنتاجية لمؤسسات البلد المضيف، وتكون في الغالب رديفا- وليس بديلا- للاستثمارات المحلية المحدودة أصلا في معظم الاقتصاديات النامية بسبب محدودية مدخراتها الوطنية، وهي بذلك تساهم في خلق المزيد من القيم المضافة وفرص العمل.¹

الفرع الرابع: مقياس الأداء التنافسي

تتمثل المقاييس المعتمدة لقياس الأداء التنافسي في:²

¹ سبخاوي عبد القادر الجيلاني، مقارنة القيمة المشتركة كآلية لرفع الأداء التنافسي للشركات الاقتصادية في الجزائر دراسة ميدانية بمجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2020-2021، ص 60.

² سبخاوي عبد القادر الجيلاني، مقارنة القيمة المشتركة كآلية لرفع الأداء التنافسي للشركات الاقتصادية في الجزائر دراسة ميدانية بمجمع صيدال، المرجع السابق، ص 61.

1- مقاييس السوق: وترتبط بمؤشرات النمو في الحصة السوقية، وتشير إلى قدرة المؤسسة على الدخول إلى قطاعات سوقية جديدة من خلال النمو في المبيعات.

2- مقاييس القيمة المضافة: تعتمد هذه المقاييس على ما تحققه المؤسسة من عوائد مقارنة بالتكاليف المباشرة لتحقيق تلك العوائد وتدخل فيها مؤشرات الابتكار والتعليم وتطوير الخدمات الجديدة ومعدلات التحسين والإبداع.

3- مقياس الرضا: الرضا يعبر عن إحساس الزبون الناتج عن حكم مقارن بين أداء المنتج وبين توقعاته، وهو دالة للفرق بين الأداء والتوقعات، فالزبون يقوم بعملية تقييم أداء المنتج ومقارنته بالقيمة المتوقعة، والتي على أساسها يتم اختيار المنتج أو العلامة من بين البدائل فيصدر حكما بالإيجاب أو بالسلب.

4- مقاييس الموقع التنافسي: يشير الموقع التنافسي للمؤسسة إلى قدرتها في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة مقارنة بمنافسيها في السوق مهما كان مصدرها، سواء أكانت في القدرة على التكيف والبقاء أم في النمو السريع في البيئة التي تنتمي إليها.

الفرع الخامس: العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنافسي

تبرز أهمية إدارة المواهب بكونها تمثل الطاقات الكامنة لإدارة الموهبة بصفتها محرك للميزة التنافسية داخل الصناعة التي يكون فيها الاستثمار في الأفراد هو من الأولويات لضمان جودة المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسات، حيث أن أي أداء مؤسسي يؤثر على درجة كفاءة العاملين فيه.

ولذلك يجب أن تهتم عمليات التطوير التنظيمي وزيادة الإنتاجية وتحسين مستويات الأداء دائما بالعنصر البشري والرفع من كفاءته، وأن التخطيط لمثل هذه البرامج وتنفيذها سيتيح وبالتأكيد للمؤسسة إعداد مواردها البشرية وتكوينها وتأهيلها لمناصب قيادية مستقبلا، فالتدريب والتطوير المستمر للموهوبين يخلق ميزة تنافسية مستدامة، لذا فإن الفائدة التي تجنيها المؤسسة من تدريب المواهب لا تهدف فقط إلى إزالة القصور في أدائهم أو زيادة الإنتاجية فحسب، ولكنها تسعى نحو أبعاد أكبر، وهو تحقيق التميز وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.¹

¹ مير أحمد، تيطراوي آمنة، إدارة المواهب كميزة تنافسية في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة لافارج بالمسيلة، المنارة للاستشارات، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص 07.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سنعرض في هذا المبحث مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، حيث اشتملت هذه الدراسات على متغيرات وأبعاد متنوعة في عرض منهجية الموضوع. إلا أننا وجدنا بعض الدراسات عن إدارة المواهب والأداء التنافسي مع متغيرات أخرى، أحيانا كمتغير مستقل وتارة كمتغير تابع. قسمنا هذا المبحث إلى مطلبين:

المطلب الأول: الدراسات المحلية والعربية والأجنبية

المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات والمقارنة مع الدراسة الحالية

المطلب الأول: الدراسات المحلية والعربية والأجنبية

أولاً: الدراسات المحلية

1- دراسة محمد الأمين كروش، بعنوان: "أثر الابتكار التسويقي على الأداء التنافسي للمؤسسة الإنتاجية في مجال الهواتف الذكية : دراسة حالة سامسونج، كوندور، هواوي، لينوفو"، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية (2019)، جامعة البويرة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الابتكار التسويقي والمتمثل بالابتكار في عناصر المزيج التسويقي الأربعة (المنتج، السعر التوزيع، الترويج) على الأداء التنافسي للمؤسسات الإنتاجية بأبعاده الثلاث، المعرفة التسويقية، التعلم والنمو البحث والتطوير، وذلك من خلال تصميم تصور نظري أولي ليتم اختباره ويعتمد كنموذج للدراسة، بالإضافة إلى الكشف عن تأثير الفروقات بين آراء مفردات العينة حول متغيرات الدراسة والتعرف على أهم المؤشرات التي تتخذها العينة المدروسة في الحكم على الابتكار التسويقي الذي يشهده الهاتف الذكي للعلامات الخاصة بالمؤسسات سامسونج كوندور، هواوي، لينوفو.

جاءت الدراسة في جانب نظري، وفيه تم التعرف على مختلف المفاهيم الحديثة المتعلقة بالابتكار التسويقي موضحة أبرز عناصره بالإضافة إلى أهميته في الوقت الحالي، كما تم تقديم أهم المفاهيم الخاصة بالأداء التنافسي من خلال مراجعة ما جاء في الدراسات السابقة، أما في شقها الميداني فقد أحاطت الدراسة بقدر وافر من المعطيات الخاصة بالمؤسسات من أرقام وإحصائيات، كما احتوت على جزء إحصائي أين تم عرض وتحليل ما جاء في أداة الدراسة (الاستبيان) واختبار الفرضيات.

أظهرت نتائج الدراسة أن أثر الابتكار التسويقي كان أكبر على مؤشر التعلم والنمو مقارنة بالبحث والتطوير والمعرفة التسويقية أين ظهر أثره عليهما لكن بدرجة أقل كما بينت نتائج التحليل الإحصائي لآراء مفردات العينة حول فقرات الاستبيان أن أسلوب المؤسسات في الابتكار بالمزيج التسويقي يؤدي دوره في التأثير على توجهاتهم بدرجات متفاوتة كانت الأعلى فيها تتعلق بالمنتج من جهة أخرى وضحت النتائج درجة الاستجابة العالية التي سجلها الأداء التنافسي للمؤسسات من وجهة نظر العينة المدروسة.

كما قدمت الدراسة تأثير كل عنصر للابتكار التسويقي على الأداء التنافسي لكل مؤسسة وتوصلت إلى أن مؤسستي سامسونج وكوندور تؤثران على أدائهما التنافسي من خلال الابتكار في السعر والترويج وبدرجة أقل في المنتج في الوقت الذي تأثر الأداء التنافسي لمؤسسة هواوي بالابتكار في المنتج والسعر وبدرجة أقل في الترويج.

أما مؤسسة لينوفو فقد استطاعت من خلال الابتكار في التوزيع التأثير على أدائها التنافسي، أخيراً بينت الدراسة أنه لا توجد فروق بين آراء مفردات العينة في تقييم المتغيرات تعزي لعاملي النوع والمستوى التعليمي إلا أنها وجدت فروق عند اختبارها مع عدد سنوات التعامل مع العلامة.

2- دراسة أحمد حسين عفانة، مصطفى عثمان، بعنوان: واقع ممارسات إدارة المواهب في شركة كوندور الكترونيكس من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 04، العدد 03، ديسمبر 2021، ص 09-24.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى ممارسات إدارة المواهب في مؤسسة كوندور الكترونيكس - برج بوعريريج -، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. استهدف مجتمع الدراسة بشكل أساسي الإطارات وأعاون التحكم العاملين في مديرية ومصالح إدارة الموارد البشرية الموزعة على وحدات الإنتاج المختلفة التابعة لشركة كوندور الكترونيكس، لذلك تم استخدام أسلوب العينة القصدية التي شملت حوالي (53) إطار وموظف إداري من العاملين في مجال إدارة الموارد البشرية، وبعد فحص جميع الاستبانات التي تم استردادها تم استبعاد عدد 3 استبانات لعدم استيفائها شروط التحليل الإحصائي، ليتبقى 50 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وقد تم الاستعانة بالاستبانة كأداة رئيسية للدراسة واستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS V.25. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها:

أن مستوى جميع ممارسات إدارة المواهب في شركة كوندور الكترونيكس مرتفعا وكذا تصدر ممارسة إدارة الأداء بالدرجة الأولى من بين ممارسات إدارة المواهب، وفي ضوء النتائج اقترحت الدراسة بشكل أساسي ضرورة تعزيز إدارة المواهب كثقافة تنظيمية دائمة.

ثانيا: الدراسات العربية

1- دراسة عبد الحكيم عبدالله النسور، بعنوان: الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط غير منشورة، جامعة تشرين، سوريا، 2009.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر عوامل التنافسية وفق نموذج مايكل بورتر على الأداء التنافسي لشركات الأدوية الأردنية، تمثلت المتغيرات المستقلة للدراسة في: ظروف الطلب، ظروف العرض، الاستراتيجيات التنافسية، الصناعات

التزويدية دور الحكومة الداعم للتنافسية، أما المتغيرات التابعة فتمثلت في متغيرات الأداء التنافسي تم تقسيمها إلى جزأين، متغيرات تتعلق بمؤشرات مالية واقتصادية (نمو في القيمة المضافة، تحسن في معدل العائد على الاستثمار، نمو الحصة السوقية نمو المبيعات، ارتفاع أرباح التصدير، ارتفاع معدلات الأرباح)، ومتغيرات تتعلق ببناء الميزة التنافسية (اختراق أسواق جديدة، ابتكار منتجات جديدة، طرح أكثر من منتج، المكانة المميزة للشركة، تحقيق براءات اختراع، تنوع أساليب العمل).

أجريت الدراسة الميدانية على 12 شركة أدوية أردنية من مجتمع الدراسة المكون من 18 شركة، وزعت عليها 170 استمارة استرجعت منها 77 استمارة صالحة للتحليل تم اخضاعها لتحليل التباين متعدد المتغيرات و انطلاقا من نتائج اختبار الفرضيات خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

تبين وجود علاقة إيجابية بين السياسات التسويقية التي تتبناها شركات الأدوية الأردنية والأداء التنافسي لشركات الأدوية الأردنية؛

تبين وجود علاقة إيجابية بين كلا من ظروف الإنتاج العامة، سياسات الإنتاج المتبعة، تبني الجودة الشاملة، والأداء التنافسي لشركات الدوية الأردنية؛

تبين وجود علاقة إيجابية بين كلا من هيكل السوق والمنافسة السائد، استراتيجية التمايز عن المنافسين، استراتيجية التركيز على قطاع محدد استراتيجية الريادة الأداء التنافسي لشركات الدوية الأردنية؛

تبين وجود علاقة إيجابية بين كلا من : وضع الصناعات التزويدية السائدة في السوق، توجهات وسياسات الشركات اتجاه الصناعات التزويدية والأداء التنافسي لشركات الأدوية الأردنية؛

العنصر الخاص بمحور الدور الحكومي الداعم للتنافسية والذي يرتبط بعلاقة إيجابية مع الأداء التنافسي الشركات الدوية الأردنية متعلق بمدى استعداد شركات الأدوية الأردنية للتكيف مع اتفاقيات التجارة الدولية.

2- دراسة جمال داوود أبو دولة، صالح علي الجراح، بعنوان: أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز

الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد

11، العدد 2، 2005.

هدفت هذه الدراسة إلى:

التعرف على مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعة الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

معرفة مستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية.

بيان اثر استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية.

تمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية، عددهم 1525 عضو، تم اختيار

عينة عشوائية مكونة من 300 مفردة، تم استعمال الاستبيان واتباع المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى:

إن المستوى العام لتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعة الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

العاملين في تلك الجامعات جاء بدرجة متوسطة.

إن المستوى العام للانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية جاء أيضا بدرجة

متوسطة.

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى

الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية 0.05 للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية) وعدد سنوات الخدمة في مجال التدريس الجامعي في جميع الأبعاد وفي مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب ككل.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية 0.05 لمستوى الانتماء التنظيمي للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية، في حين كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية 0.05 في مستوى الانتماء التنظيمي لمتغير عدد سنوات الخدمة في مجال التدريس الجامعي.

3- دراسة الدكتور فهد بن معقل العلي، بعنوان: أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، جامعة تبوك.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى دراسة الظاهرة كما هي في الواقع. اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات تاريخية وبيانات أولية فعلية ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة - الاستبانة - وتم توزيعها على عينة الدراسة التي بلغت (400) مبحوثاً اختيرت عشوائياً، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الحكوميين (في مستويات الإدارة العليا والوسطى والمشرفين)، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة البيانات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

إن درجة تبني إدارة المواهب في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، جاءت بدرجة مرتفعة.

إن مستوى تصورات الموظفين في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية للأداء الوظيفي، كان بدرجة مرتفعة.

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها في أداء الموظفين.

وفي النهاية قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

الحفاظة على المواهب البشرية وتنميتها، والاهتمام في استراتيجيات جذب المواهب بسبب ندرتها في سوق العمل وزيادة حدة التنافس على استقطاب هذه المواهب في الوقت الحالي والتي سوف تزداد مع تطورات التقنيات والأساليب العلمية في تأدية الوظائف.

ثالثا: الدراسات الأجنبية

1- Wenwen Zhao Zhe Zhang, How and When Does Corporate Giving Lead to Getting? An Investigation of the Relationship Between Corporate Philanthropic and Relative Competitive Performance from a Micro-process Perspective, (Article), Journal of Business Ethics, (2019), P.P (01-16).

انطلقت الدراسة من الدراسات المهمة بموضوع الممارسات الأخلاقية للشركات والتي ركزت بشكل كبير على ما إذا كانت الأعمال الخيرية للشركات تؤدي إلى الحصول على أداء متميز لها ؟ وأن العلاقة بين الأعمال الخيرية للشركات والأداء والآليات الأساسية تظل غير واضحة لهذا جاءت هذه الدراسة للعمل على تطوير واختبار نموذج يحدد ما إذا كانت الأعمال الخيرية التي تقوم بها الشركات تستفيد من الأداء التنافسي النسبي من منظور العملية الصغيرة ؟ وكيف ومتى تستفيد؟

استخدمت هذه الدراسة عينة صينية مكونة من 1623 موظفا و 145 مديرا تنفيذيا و 145 مديرا للموارد البشرية، خلصت الدراسة إلى أن الأعمال الخيرية التي تقوم بها الشركات من الممكن أن تؤثر إيجابيا على الأداء التنافسي من خلال العمليات الداخلية سلوكيات المواطنة على مستوى المؤسسة للموظفين، وعلاوة على ذلك تعزز ممارسات التوازن بين العمل والمجتمع الوساطة المذكورة أعلاه، وبشكل خاص عندما تؤدي شركة ما مستويات عالية من ممارسات التوازن بين العمل والمجتمع، فإن الأعمال الخيرية التي تقوم بها الشركات تميل إلى تعزيز المزيد من سلوكيات المواطنة في المؤسسة بالكامل وبالتالي تعزيز الأداء التنافسي النسبي للشركة، وعلى النقيض من ذلك عندما تؤدي المنظمات مستويات منخفضة من ممارسات التوازن بين العمل والمجتمع تصبح الوساطة المذكورة أعلاه غير هامة وغير مجدية.

2- Mahanpoor hossein zdeh, and indradevi Subramaniam, Determinants of Successful Talent Management in MNCs in Malaysia, 2012.

بعنوان " محددات إدارة المواهب الناجحة في ماليزيا قدم هذا البحث على شكل مقال في مجلة البحث العلمي الأساسي والتطبيقي.

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على محددات إدارة المواهب الناجحة في ماليزيا، تم استخدام استبيان كأداة وزعت 49 على عينة عشوائية من الشركات في ماليزيا، وتم استخدام منهج الكمي في هذه الدراسة، تم استخدام خمس فرضيات، وتم استخدام تحليل الانحدار لاختبارها.

توصلت نتائج ان 67.3 بمئة فقط من الشركات قد نفذت إدارة المواهب، كانت. جميع المتغيرات مرتبطة بشكل كبير بنجاح إدارة مواهب في ماليزيا العثور على تطوير المواهب ليكون المؤشر الأكثر أهمية في إدارة المواهب الناجحة في ماليزيا.

3- Hewitt Associate, 2008, The state of talent management: today challenges, tommorrows opportunities

بعنوان: " حالة ادارة المواهب تحديات اليوم وفرص الغد". تهدف هذه الدراسة الى معرفة التحديات التي تواجه إدارة المواهب اجرت الدراسة مسح كمي ونوعي عن طريق المقابلات لقياس مستوى النضج من مجموعة شاملة من ممارسات المواهب، حيث قدم هيويت برامج الرعاية الصحية والتقاعد لملايين المشاركين والمتقاعدين نيابة عن أكثر من 300 منظمة في جميع أنحاء العالم، شارك ما يقارب من 700 قائد ومسير للموهبة سواء مختص بالموارد البشرية او غيرها. توصلت النتائج الى ان الممارسات المبتكرة في الشركات المختارة للدراسة سببها التطور في إدارة المواهب.

المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات والمقارنة مع الدراسة الحالية

يتضح لنا بعد عرضنا لمختلف الدراسات السابقة ما يلي:

الدراسات التي تطرقنا إليها مرة يكون المتغير المستقل مستقلا ومرة يكون تابعا وكذلك بالنسبة للمتغير التابع.

أغلب الدراسات استعملت فيها استمارة الاستبيان واتبع فيها المنهج الوصفي التحليلي.

أغلب الدراسات جاءت نتائج الاختبار أن المتغير المستقل ذا علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية مع أبعاد المتغير التابع.

الجدول رقم (03): المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

اسم الباحث وعنوان الدراسة	معايير التشابه والاختلاف من حيث	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
دراسة محمد الأمين كروش، بعنوان: "أثر الابتكار التسويقي على الأداء التنافسي للمؤسسة الإنتاجية في مجال الهواتف الذكية : دراسة حالة سامسونج، كوندور، هواوي، لينوفو"، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية (2019)، جامعة البويرة.	- الهدف	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الابتكار التسويقي والمتمثل بالابتكار في عناصر المزيج التسويقي الأربعة (المنتج، السعر التوزيع، الترويج) على الأداء التنافسي للمؤسسات الإنتاجية بأبعاده الثلاث، المعرفة التسويقية، التعلم والنمو البحث والتطوير.	هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المواهب على الأداء التنافسي للمؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE غرداية
	- مجتمع وعينة الدراسة	أفراد المجتمع، 320 مفردة	عينة عشوائية من العمال، 65 مفردة
	- أداة الدراسة	الاستبيان	الاستبيان
	- المنهج المتبع	المنهج الوصفي التحليلي	المنهج الوصفي التحليلي
دراسة أحمد حسين عفانة، مصطفى عثمان، بعنوان: واقع ممارسات إدارة المواهب في شركة كوندور الكترونيكس من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد	- الهدف	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى ممارسات إدارة المواهب في مؤسسة كوندور الكترونيكس، برج بوغريج.	هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المواهب على الأداء التنافسي للمؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE غرداية
	- مجتمع وعينة الدراسة	الإطارات وأعاون التحكم العاملين في مديرية ومصالح إدارة الموارد البشرية. شملت حوالي	عينة عشوائية من العمال، 65 مفردة

	(53) إطار وموظف إداري من العاملين في مجال إدارة الموارد البشرية.		04، العدد 03، ديسمبر 2021، ص 24-09.
الاستبيان	الاستبيان	- أداة الدراسة	
المنهج الوصفي التحليلي	المنهج الوصفي التحليلي	- المنهج المتبع	
هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المواهب على الأداء التنافسي للمؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE غرداية	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر عوامل التنافسية وفق نموذج مايكل بورتر على الأداء التنافسي لشركات الأدوية الأردنية.	- الهدف	دراسة عبد الحكيم عبدالله النصور، بعنوان: الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط غير منشورة، جامعة تشرين، سوريا، 2009.
عينة عشوائية من العمال، 65 مفردة	أجريت الدراسة الميدانية على 12 شركة أدوية أردنية من مجتمع الدراسة المكون من 18 شركة.	- مجتمع وعينة الدراسة	
الاستبيان	الاستبيان	- أداة الدراسة	
المنهج الوصفي التحليلي	المنهج الوصفي التحليلي	- المنهج المتبع	
هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المواهب على الأداء التنافسي للمؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE غرداية	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعة الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية.	- الهدف	دراسة جمال داوود أبو دولة، صالح علي الجراح، بعنوان: أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية

<p>أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية، عددهم 1525 عضواً، تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 300 مفردة.</p>	<p>عينة عشوائية من العمال، 65 مفردة</p>	<p>- مجتمع وعينة الدراسة</p>	<p>الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، 2005.</p>
<p>الاستبيان</p>	<p>الاستبيان</p>	<p>- أداة الدراسة</p>	
<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>- المنهج المتبع</p>	
<p>هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المواهب على الأداء التنافسي للمؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE غرداية</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية.</p>	<p>- الهدف</p>	<p>دراسة الدكتور فهد بن معيقل العلي، بعنوان: أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، جامعة تبوك.</p>
<p>عينة عشوائية من العمال، 65 مفردة</p>	<p>عينة الدراسة بلغت (400) مبحوثاً اختيرت عشوائياً، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الحكوميين (في مستويات الإدارة العليا والوسطى والمشرفين).</p>	<p>- عينة ومجتمع الدراسة</p>	
<p>الاستبيان</p>	<p>الاستبيان</p>	<p>- أداة الدراسة</p>	
<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>- المنهج المتبع</p>	
<p>هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المواهب على الأداء التنافسي للمؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE غرداية</p>	<p>انطلقت الدراسة من الدراسات المهمة بموضوع الممارسات الأخلاقية للشركات والتي ركزت بشكل كبير على ما إذا كانت الأعمال</p>	<p>- الهدف</p>	<p>Wenwen Zhao Zhe Zhang, How and When Does Corporate Giving Lead to Getting? An Investigation of</p>

	الخيرية للشركات تؤدي إلى الحصول على أداء متميز لها.		the Relationship Between Corporate Philanthropic and Relative Competitive Performance from a Micro-process Perspective, (Article), Journal of Business Ethics, (2019), P.P (01-16).
عينة عشوائية من العمال، 65 مفردة	استخدمت هذه الدراسة عينة صينية مكونة من 1623 موظفا و 145 مديرا تنفيذيا و 145 مديرا للموارد البشرية.	- مجتمع وعينة الدراسة	
الاستبيان	الاستبيان	- أداة الدراسة	
المنهج الوصفي التحليلي	المنهج الوصفي التحليلي	- المنهج المتبع	
هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المواهب على الأداء التنافسي للمؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE غرداية	تهدف هذه الدراسة الى التعرف على محددات إدارة المواهب الناجحة في ماليزيا	- الهدف	Mahanpoor hossein zdeh, and indradevi Subramaniam, Determinants of Successful Talent Management in MNCs in Malaysia, 2012.
عينة عشوائية من العمال، 65 مفردة	عينة عشوائية من الشركات في ماليزيا	- مجتمع وعينة الدراسة	
الاستبيان	الاستبيان	- أداة الدراسة	
المنهج الوصفي التحليلي	المنهج الكمي	- المنهج المتبع	
هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المواهب على الأداء التنافسي للمؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE غرداية	تهدف هذه الدراسة الى معرفة التحديات التي تواجه إدارة المواهب.	- الهدف	Hewitt Associate, 2008, The state of talent management:

<p>عينة عشوائية من العمال، 65 مفردة</p>	<p>قدم هيويت برامج الرعاية الصحية والتقاعد لملايين المشاركين والمتقاعدين نيابة عن أكثر من 300 منظمة في جميع أنحاء العالم، شارك ما يقارب من 700 قائد ومسير للموهبة سواء مختص بالموارد البشرية أو غيرها.</p>	<p>- مجتمع وعينة الدراسة</p>	<p>today challenges, tomorrows opportunities</p>
<p>الاستبيان</p>	<p>المقابلة</p>	<p>- أداة الدراسة</p>	
<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>مسح كمي ونوعي</p>	<p>- المنهج المتبع</p>	

خلاصة الفصل:

تعد إدارة المواهب إحدى الاستراتيجيات الوظيفية الموجودة داخل المنظمة التي تهتم بتخطيط وتحديد وجذب والاحتفاظ وتنمية الكفاءات العالية، وتسعى لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. كما أن الأداء التنافسي خاصة يجب أن تلازم المؤسسة بصفة مستمرة من أجل تحقيق أهدافها. لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة، حيث تطرقنا إلى مختلف التعاريف التي حاول من خلاله الطالب توضيح مفهوم إدارة المواهب وأهميتها وأهدافها، مبادئها ومستوياتها وفي الأخير الأبعاد الرئيسية لها. بعدها تطرقنا إلى مفهوم الأداء التنافسي وأبعاده ومحدداته ومقاييسه وفي الأخير العلاقة بين المتغيرين. بالإضافة تطرقنا إلى مختلف الدراسات السابقة التي تناولت كلا المتغيرين ومقارنتها بالدراسة الحالية.

الفصل الثاني

الجانب الميداني

تمهيد

يتناول هذا الفصل التطبيقي التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ألا وهي المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE غرداية. ومنهجية الدراسة وبيّن مجتمع وعينة الدراسة كما يوضع العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (إدارة المواهب)، والمتغير التابع (الأداء التنافسي).

ستناول في هذا الفصل ما يلي:

المبحث الأول: التقديم العام للمؤسسة

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية (الطريقة والإجراءات)

المبحث الأول: التقديم العام للمؤسسة

تعتبر المؤسسة النواة الأساسية لأي اقتصاد كان إذ عليها يتوقف مستوى الاقتصاد، وعليه فالمؤسسة تعتبر مجموعة من الوظائف المترابطة والمتناسقة ومهما كان نشاط هذه المؤسسة فان للمخزون دورا هاما وأساسيا في استمرارها، وذلك لارتباطه بمختلف المبادلات والاتفاقيات التجارية. لذا فوظيفة الانتاج وتخطيطها تلعب دورا كبيرا في استمرار العملية الإنتاجية والتسويقية أو عملية الاستغلال و هذا حسب نوع المؤسسة، وأي خلل أو تجاهل لأحد مهامها يؤدي إلى مشاكل ومخاطر كبيرة تعود بالضرر للمؤسسة.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة صناعة الأنابيب (Alphapipe) بغرداية

سنتعرض في هذا المطلب إلى التعريف بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) والتي هي محل الدراسة وأهم الوظائف والمصالح التي تتكون منها وكذا نشاطها وأهميتها الاقتصادية. وتعتبر مؤسسة الأنابيب محل الدراسة من بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تسعى للنهوض بالاقتصاد الوطني وإيجاد الميزة التنافسية التي تمكنها من دخول المنافسة الدولية , وفي ما يلي عرض موجز للمؤسسة العمومية الاقتصادية للأنابيب للحلزونية الناقلة للغاز ALFAPIPE بغرداية.

أ-نبذة تاريخية للمؤسسة

تعتبر أول شركة أسستها الجزائر في مجال صناعة الحديد والصلب والتي انبثقت منها المؤسسة العمومية الاقتصادية للأنابيب الناقلة للغاز, ونظرا لزيادة الطلب الداخلي والخارجي على الحديد والصلب وبالأخص في القطاع البترول وبعد صدور قانون (88-05) المتعلق بالقانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية تم إعادة هيكلة الشركة إلى المؤسسة العمومية أنابيب التي أصبحت بمجلس إدارة خاص بها ورأسمال تابع للدولة وانبثقت منها الوحدات التالية:¹

__ وحدة أنابيب الغاز المنزلي بتبسة TGT

__ وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية TSI

__ وحدة المرشات والرش المحوري ببرج بوعريبرج TMIA

__ وحدة الصفائح المفتوحة للماء بوهران PTTTP

__ وحدة الأنابيب الكبرى بالرغاية GTR

¹قريدة مباركة، دور التمكين الإداري في خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لاستكمال متطلبات الماستر، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2016-2017، ص 54.

__وحدة الأنابيب الصغرى بالرغايةPTS

__وحدة تقديم الخدماتUPS

__وحدة المقاطع الجانبية الباردة بالرغايةPAF

__ وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية(YUBES SOIRAL.GHARDAIA)

وفي إطار إعادة الهيكلة الجديدة في سنة 2000 , تم تقسيم الوحدات التالية للمؤسسة الأم بالرغاية إلى مديريات مشكلة لجمع أنابيب (GROUP.ANABIB) بذمة مالية مستقلة ومجلس إدارة مستقل عن المؤسسة الأم ويتكون هذا الجمع من ثلاث مديريات تساهم بنسبة 15 % من رأس مالها للمجمع وهي:

__مديرية غرداية PIPE GAZ

مديرية الرغاية TUBES LONG TUD NaL وتظم وحدتي PTS , GTR

وفي سبتمبر 2006 اصبحَت المؤسسة مستقلة عن المجمع (GROUP.ANABIB) واصبحت تسمى الشركة

الجزائرية لصناعة الانابيب ALFAPIPE تظم وحدتين هما :وحدة غرداية ؛ وحدة عنابة

وفي سنة 2007م تم دمج المؤسستين معًا وأصبحت تحمل إسم "PIPE GAZ"

ب-تعريف بالمؤسسة وأهميتها

تم إنشاء وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية في سنة 1974 برأسمال قدره 7000000000 دج، وقد قامت الشركة الألمانية HOCH بإنجاز هذا المشروع بالمنطقة الصناعية بنورة وتبعد حوالي 8 كلم عن مقر الولاية غرداية وتتربع على مساحة تتجاوز 24 هكتار والتي تعد أكبر وحدة للإنتاج على مستوى الولاية وكانت تظم 969 عامل.

انطلق النشاط الفعلي للمؤسسة سنة 1977 حيث قامت الشركة الألمانية بمساعدة المؤسسة مدة 10 سنوات بعد تسليمها المشروع وفي أكتوبر 2000 وبعد إعادة هيكلة مجموعة أنابيب أصبحت الوحدة مؤسسة عمومية اقتصادية تحمل اسم مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز PIPE GAZ ومديرية مستقلة ماليا واداريا تابعة لمجمع الأنابيب ,

GROUP ANABIB حيث أن المؤسسة تحصلت على شهادة الجودة العالمية ISO 9001

وعلى الشهادة المعهد الأمريكي البترولي API Q1 وذلك ابتداءً من 02 جانفي 2001 .

ج- الأهمية الاقتصادية للمؤسسة

تتمثل الأهمية الاقتصادية للمؤسسة في إنتاج الأنابيب المصنوعة من الصلب بغرض نقل البترول والغاز الطبيعي كنشاط أساسي وإنتاج أنابيب نقل الماء كنشاط ثانوي، إذ تبلغ الطاقة الإنتاجية لها في الحالة العامة 100000 طن سنويا،

حيث تستطيع إنتاج أنابيب يتراوح قطرها ما بين 106 ملم و 1625 ملم وهو أعلى قطر يميز الوحدة عن باقي المؤسسات الأخرى في المجمع و طوله بين 7 م إلى 13 م.¹

د-أهداف المؤسسة:

تسعى المؤسسة لتحقيق العديد من الأهداف وهذا لتغطية الاحتياج الوطني المتمثل في كل من سوناطراك، سونلغاز قطاع الري والبناء، ويمكن تلخيص هذه الأهداف في الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية لاكتساب الخبرة والتكنولوجيا الجديدة والجودة العالية للمنتوج في مجال الحديد والصلب بالإضافة إلى تدريب وتحفيز العمال وتوفير مناصب شغل وبتالي القضاء على البطالة من أجل اكتساب خبرة مهنية عالية، وتخفيض ديون و تكاليف المؤسسة بحيث يصبح لديها سعر تنافسي لتلبية طلبات العملاء سواء داخليا أو خارجيا بالكم والنوع والوقت المحدد .

تلعب المؤسسة العمومية للأنابيب الناقلة للغاز دورا كبيرا في التنمية الاقتصادية على الصعيد الوطني والمحلي، فعلى الصعيد المحلي تسعى للتقليل من البطالة بحكم أنها تعد أكبر وحدة إنتاجية على مستوى ولاية غرداية ومنطقة الجنوب الجزائري كما تقدر طاقتها الإنتاجية في 2016 ب 118000 طن سنويا ويرجع كل هذا إلى المكان الذي تتواجد فيه، فهي تتوسط الطريق الوطني بين منطقة حاسي الرمل وحاسي مسعود وقربها من الحقول البترولية. أما على الصعيد الوطني فهي تدعم قطاع المحروقات الذي يمثل العمود الفقري للإقتصاد الجزائري، فهي تغطي حوالي 60% من الاحتياج الوطني كما تسعى المؤسسة إلى الحفاظ على مركزها في السوق وذلك من خلال تبنيها سياسة لتوسيع النشاط لتطبيق برامج التطوير ولقد شرعت فيها المؤسسة منذ سنة 1986 بإنشاء ورشة جديدة للتغليف بالزفت وكذلك قامت سنة 1992 بإنشاء ورشة للتغليف الخارجي للأنابيب بمادة البوليتلان وذلك للحصول على نوعية جيدة من الأنابيب وتتوفر المؤسسة على آلات إنتاجية ذات قدرة إنتاجية عالية تسمح لها بالاستجابة لطلبات بحجم كبير، إلا أن هذه الآلات تتطلب اليد العاملة المتخصصة خاصة للصيانة وتصليح العطل، وتقوم المؤسسة بتشغيل 915 عامل حيث تستعين المؤسسة بالعمالة الأجنبية لذلك وهو ما يمثل نقطة ضعف لدى المؤسسة نتيجة لمخاطر إنقطاع الإنتاج المحتملة خاصة باعتمادها على نظام التوظيف المؤقت.²

¹ ادريس قدرى، دور المراجعة الداخلية في تقييم نظام الرقابة الداخلية، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018-2019، ص 32.

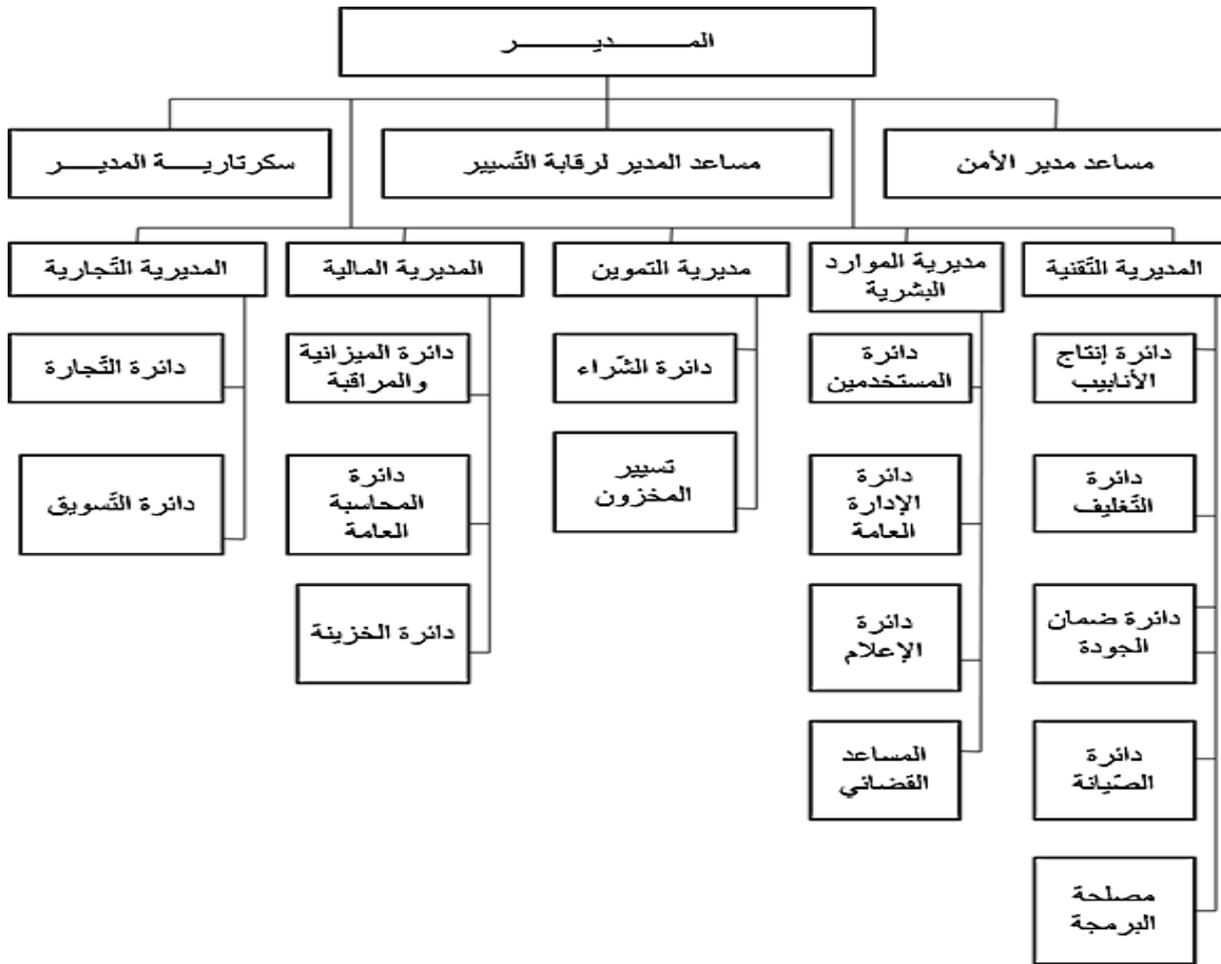
² المرجع السابق، ص 33.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

نوضح الهيكل الرئيسي للمؤسسة فيما يلي:

الشكل رقم(04): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأنابيب Alhaphipe بغرداية



المصدر: إدارة الموارد البشرية للمؤسسة

الفرع الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي

سنحاول في هذا الجزء توضيح و ابراز الهيكل التنظيمي بالتفصيل من خلال الشرح التالي:¹

¹قريدة مباركة، مرجع سابق الذكر، ص 55.

ـ **المدير**: يمثل أعلى سلطة في المؤسسة وهو المسؤول عن وضع وتنفيذ استراتيجيتها العامة، يعمل على التنسيق بين جميع المديرين لتحقيق أهداف المؤسسة العامة، يصدر الأوامر و يتخذ القرارات اللازمة وهو حلقة الوصل بين المؤسسة والادارة المركزية لمؤسسة ALFAPIPE (التي مقرها في الجزائر العاصمة)

ـ **المديرية التقنية**: ويتمثل دورها في تحديد مواصفات المواد الأولية ومدى جودتها وقطع الغيار الملائمة والعمل على تصليح الأعطاب على مستوى الآلات الإنتاجية أو وسائل النقل، كما تقوم بإنتاج بعض أنواع قطع الغيار وتعمل على تطوير أجهزة المناولة بما يسهل من عملها، وتعتبر المسؤولة عن وضع برامج الإنتاج الخاصة بالطلبات المقدمة للمؤسسة كما أنها المسؤولة عن جميع عمليات الرقابة لضمان جودة منتجات المؤسسة وتشمل دائرة الإنتاج ودائرة الصيانة ودائرة البرمجة ودائرة المراقبة والنوعية.

ـ **مساعد في الصحة والأمن**: حيث ترتبط هذه المصلحة بالمدير بصفة مباشرة وتتولى الأمن في المؤسسة، كما تقوم هذه المصلحة بإعطاء التعليمات للعمال لتفادي الحوادث المحتمل وقوعها إضافة إلى تشكيل دوريات مراقبة يومية حول الورشات والمصالح لضمان سير النشاط على أحسن الظروف، حيث يلتزمون بالحفاظ على النظام الداخلي للمؤسسة، وتوكل لهم مهام مثل التفتيش الدقيق للعمال و الزوار ومعدات نقل العمال الخاصة بالمؤسسات مثل الحافلات.

ـ **مساعد مراقبة التسيير**: وتعتبر هذه الوظيفة ذات علاقة مباشرة مع المدير كون الذي يقوم بها هو مساعد المدير المكلف بمراقبة التسيير من خلال التنسيق مع مختلف المديرين و المصالح في المؤسسة، يقوم بعمليات تقدير ميزانيات المشاريع اللازم تنفيذها و تحديد التكاليف و النفقات والوقت، وهذه الوظيفة تعتبر نقطة التقاء لتسيير المؤسسة من خلال التقارير و السجلات الدورية للعمل في مختلف المصالح و الورشات التي ترفع لها.

ـ **إدارة التموين**: وهي المسؤولة عن برمجة مدخلات المؤسسة و تدوينها بما تحتاجه من مواد أولية وقطع غيار في الوقت المناسب والكمية المطلوبة بالسعر والشروط المناسبة لظروف المؤسسة وتشمل هذه المديرية دائرة المشتريات ودائرة المخزونات.

ـ **الإدارة التجارية**: وهي المسؤولة على التفاوض من اجل الحصول على أكبر عدد من الطلبات كما تقوم بتصريف الفضلات والخردة وإعادة بيعها وتشمل كل من دائرة التسويق ودائرة المبيعات

ـ **الإدارة المالية**: وتعتبر من أهم الدوائر في المؤسسة لكونها تهتم بتسيير الشؤون المالية لها من توفير التمويل اللازم لعملية الانتاج إلى إعداد الميزانيات المحاسبية والمالية ومراقبة التصريحات الجبائية وتشمل كل من دائرة الميزانية و المراقبة ودائرة المحاسبة العامة ودائرة الخزينة العامة.

إدارة الموارد البشرية: وهي المسؤولة عن تسيير الموارد البشرية للمؤسسة من حيث التوظيف، التثبيت، التكوين والتأهيل وتوزيع الأجور.... الخ، مع توفير التأمين الشامل لهم و إعداد الميزانيات المتعلقة بمصاريف المستخدمين إضافة لجمع المعلومات من كافة المصالح و الدوائر الخاصة بالعمال وتحليلها و أرشفتها، وتقوم بتطبيق النصوص القانونية والتنظيمية للمؤسسة وتشمل هذه المديرية دائرة المستخدمين ودائرة الإدارة العامة والشؤون الاجتماعية ودائرة الإعلام الآلي و المكلف بالقضاء المنازعات.

المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة ومناقشة النتائج

سنتطرق في هذا المبحث إلى توضيح الجوانب الخاصة بمنهجية الدراسة وإجراءاتها المتبعة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث سيتم وصف مجتمع الدراسة و عينتها، والمراحل المختلفة لتصميم أداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات و المعلومات حول الموضوع، كم يتم أيضاً عرض مجريات التحكيم و طرق التحقق من الصدق و الثبات، وكذا عرض مختلف المعالجات الإحصائية المستخدمة للإجابة على أسئلة الدراسة و التحقق من الفرضيات.

المطلب الأول: الاطار المنهجي للدراسة

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى المنهجية المتبعة في دراستنا وكذا الأساليب الإحصائية المستعملة وطريقة تصميم الاستبيان والتطرق إلى متغيرات الدراسة وصدق وثبات الاستبيان.

الفرع الأول: منهجية الدراسة والاساليب الاحصائية المستخدمة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المواهب على الأداء التنافسي للمؤسسة ، وقد طبقت هذه الدراسة على المؤسسة الوطنية لصناعة الأنايبب غرداية.

ولبلوغ هذا الهدف فقد تم استخدام المنهج الوصفي لعرض الخلفية النظرية للموضوع، أما في الجانب الميداني من الدراسة فقد تم الاعتماد فيه على أسلوب دراسة الحالة وهذا من خلال تصميم الاستبيان ، وقد تم توزيع استبيانات في شكلها النهائي بغرض جمع بيانات تفيد في حل إشكالية البحث، حيث تم تجميعها ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS(Statistical Package for Social Science) النسخة رقم 22، والاستعانة أيضا ببرنامج Excel، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات تساهم في حل الإشكالية موضوع الدراسة.

الفرع الثاني: تصميم الاستبيان

يتكون مجتمع الدراسة من مختلف العاملين المؤسسة الوطنية لصناعة الأنايبب غرداية. الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة موزعين كالاتي: "مدير، رئيس مصلحة ،رئيس فرع، موظف او عامل"، وقد تم اختيار عينة عشوائية ميسرة بلغت 65 فرد.

من خلال طبيعة الدراسة و طبيعة البيانات و المعلومات المراد الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة فقد انصب الاهتمام على:

- الاستبيان: حيث تمثل الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها بحيث تم تصميمه بغرض جمع البيانات الأولية من أفراد العينة، وقد تم الاعتماد في تصميم الاستبيان على عدد من الدراسات السابقة و تم عرضه على عدد من الأساتذة المتخصصين لتحكيمه، و بعد تعديله تم توزيع 65 استبيان على أفراد عينة الدراسة، و ذلك خلال شهر أفريل من سنة 2024، إذ تم استرجاع 64 استبيان، حيث تم استبعاد 2 منها نتيجة لعدم صلاحيتها للتحليل، وخلص عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل إلى 62 إستبيان، أي ما نسبته 95.38% من إجمالي مجتمع الدراسة، و الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 04: يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان:

النسبة	العدد	البيان
100%	65	عدد الاستمارات الموزعة
98.46%	64	عدد الاستمارات المسترجعة
1.53%	01	عدد الإستمارات الغير مسترجعة
3.07%	02	عدد الاستمارات الملغاة
95.38%	62	عدد الاستمارات المقبولة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 02)

الجدول السابق يبين أن العدد الإجمالي الذي تم استعادته من الاستبيانات التي وزعت هو: (64) استبيان، وهذا العدد يشكل ما نسبته (98.46%) من العدد الموزع والبالغ (65) استبيان. وعدد الاستبيانات المستبعدة كانت (02) استبيان في حين نجد أن الاستبيانات الخاضعة للتحليل بلغ عددها (62) بنسبة (95.38%) من أفراد عينة الدراسة، كما أن عدد الاستبيانات الغير مسترجعة بلغ (01)، أي ما نسبته (1.53%) من أفراد عينة الدراسة.

- يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة أثر إدارة المواهب على الأداء التنافسي للمؤسسة على مستوى المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب غرداية، فقد تم إعداد الاستبيان انطلاقا من الأسئلة والفرضيات المطروحة في بعض الاستبيانات التي تتمحور حول نفس متغيرات الدراسة والتي تم الاستعانة بها في عملية تصميمه. حيث مَرَّ تصميم الاستبيان قبل الشروع في عملية توزيعه بالمراحل التالية:

-إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات: وهذا استنادا على مراجعة دراسات سابقة ذات صلة.

- عرض الاستبيان على المشرف من أجل تقييم مدى ملائمة لجمع البيانات، وتعديله الأولي حسب توجيهاتهم.

-تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين* والذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد من تعديل وحذف ما يلزم.

-توزيع الاستبيان بشكله النهائي على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وذلك بعد أخذ الموافقة من المشرفة.

وقد تم تقديم هذا الاستبيان بفقرة تعريفية حثّ فيها الموظفين على التعاون والصدق في الإجابة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: يحتوي على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة ويتكون من 5 فقرات تخص: "الجنس، السن، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي" قصد التعرف على خصوصيات المبحوثين.

الجزء الثاني: يحتوي 3 محاور

المحور الاول: يوضح أبعاد ادارة المواهب التي تم اعتمادها في الدراسة، حيث يتكون من (18) فقرة. إذ يحتوي على(03) أبعاد لأبعاد ادارة المواهب، وكل بعد يحتوي على مجموعة من الفقرات : (06) فقرات متعلقة جذب المواهب و(06) فقرات متعلقة تنمية المواهب، (06) فقرات متعلقة الاحتفاظ بالمواهب.

المحور الثاني: يوضح الأداء التنافسي يتكون من 11 فقرة .

المحور الثالث: يوضح علاقة إدارة المواهب بالأداء التنافسي يتكون من 05 فقرة.

الجدول رقم 05: يوضح مضمون الإستبيان

رقم الفقرات	البعد
(18-01)	ادارة المواهب

*مجموعة الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة غرداية (أنظر الملحق رقم 01)

(06-01)	جذب المواهب
(12-07)	تنمية المواهب
(18-13)	الاحتفاظ بالمواهب
(11-01)	الأداء التنافسي
(05-01)	علاقة إدارة المواهب بالأداء التنافسي

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 02)

بالإضافة إلى بعض الأدوات التدعيمية التي تم الاعتماد عليها للحصول على البيانات و المعلومات اللازمة تمثلت فيما يلي:

- **المقابلة الشخصية والملاحظة:** وذلك من خلال مقابلة شخصية لمدير المؤسسة الوطنية لصناعة الأنايبب غرداية و بعض المسؤولين بها بغرض إعطاء توضيحات ومعلومات تساعدنا في دراستنا، و شرح وتوضيح مضمون الاستبيان للعينة. ومن خلال الزيارات الميدانية المستمرة للجامعة محل الدراسة، وسمح مسؤوليها لنا بالتنقل والاستفسار و أخذ ملاحظات مهمة حول طريقة تقديم الخدمات ومدى اهتمام الإدارة بالمواهب العاملين، ما سيساعد لاحقا في تفسير النتائج و التعليق عليها.

- **وثائق الدراسة:** تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت لنا بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمختلف مصالحتها المقدمة، وبعض معلومات حول طبيعة نشاط المؤسسة و وظائفها.

الفرع الثالث: متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك موضح في الجدول رقم (03-II).

الجدول رقم 06: متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
ادارة المواهب	المتغير المستقل
الأداء التنافسي	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 02)

الفرع الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

قد جرت معالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعي (SPSS)، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على تساؤلاتها، فقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار 22، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية: المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور و أبعاد الدراسة.

التكرارات و النسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة.

اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) : لقياس صدق الفقرات و لقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين: فإذا كان المعامل قريب من (+1) فإن الارتباط قوي و موجب (طردى)، وإذا كان قريب من (-1) فإن الارتباط قوي و سالب (عكسي)، وكلما قرب من (0) يضعف إلى أن يعدم.

اختبار كولومجروف - سمرنوف (1-Sample K-S): لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

تحليل الإنحدار: حيث يساعد هذا التحليل على معرفة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل و التابع.

الاختبار الإحصائي ANOVA لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الشخصية و الوظيفية على متغيرات الدراسة.

إختبار t-test لإختبار العينات المستقلة.

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي (Likert) حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات كما هو موضح في الجدول رقم (II-04) حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى ، أي أنه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي ، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج. كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم 07: يوضح مقياس ليكارت الخماسي:

التصنيف	موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1
الدرجة	5-4.2	4.19-3.4	3.39-2.60	2.59-1.80	1-1.79

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، (الجزء الثالث

موضوعات مختارة)، ص: 538 المتاح على الموقع

http://site.iugaza.edu.ps/mbarbakh/files/2010/02/questionnaire_analyzis.pd,

Consulté le

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم 08: يوضح مقياس التحليل

مرتفع	متوسط	منخفض
3,67 فأكثر	3,66-2,34	2,33-1

المصدر: وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية

لشباب الإسلام، المتاح على الموقع:

www.minshawi.com/vb/attachment.php?attachmentid=570&d...

Consulté le

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس: $\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{اتعدد المستوي}}$

$$3 = \frac{4}{3} = \frac{(1-5)}{3}, \text{ حيث أن عدد المستويات} = 3$$

وبناءً عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من 3.67 فيكون مستوى مرتفعاً (وبعني موافقة عالية لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 3.66-2.34 فيكون المستوى متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي من 1- أقل من 2.33 فيكون المستوى منخفض.

الفرع الخامس: صدق وثبات الاستبيان:

و للتأكد من مدى صدق و صلاحية استمارة الاستبيان و كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية، التي تم اختبارها ثم عرضها على عدد من المحكمين بلغ عددهم (03) من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير*، وقد استجيب لآراء السادة المحكمين وتعديل ما يجب تعديله في ضوء مقترحاتهم.

ثبات أداة الدراسة: يقصد به أنه عند إعادة توزيع الاستبيان مرة ثانية على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين وفي الظروف نفسها فنحصل على نفس النتائج السابقة. وفي الظروف نفسها وقد تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتأكد من الثبات الكلي للاستبيان ودرجة الاتساق الداخلي بين فقراته.

أ- اختبار الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: باستخدام معامل ألفا كرونباخ، لقياس مدى ثبات محاور الاستبيان، و الإتساق الداخلي لفقراته والنتائج ممثلة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 09: معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.

عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
ادارة المواهب	18	0.912
جذب المواهب	06	0.857
تنمية المواهب	06	0.842
الاحتفاظ بالمواهب	06	0.865
الأداء التنافسي	11	0.967
علاقة إدارة المواهب بالأداء التنافسي	05	0.825
جميع الفقرات	52	0.925

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 02)

أنظر الملحق رقم 01*

من خلال الجدول أعلاه معامل الثبات العام للاستبيان عال حيث بلغ (0.947) كما تراوحت معاملات الثبات للمحاور بين (0.967 إلى 0.825) حيث كانت أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (71%) وهذا يدل أن الاستبيان بجميع محاوره يتمتع بدرجة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

ب- قياس الصدق البنائي للمجالات: حيث يبين الجدول رقم (06) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات المجال.

الجدول رقم 10: معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.

عنـــــــــــــــــوان المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
ادارة المواهب	0.725	0.00
الأداء التنافسي	0.702	0.00
جذب المواهب	0.712	0.00
تنمية المواهب	0.736	0.00
الاحتفاظ بالمواهب	0.752	0.00
علاقة إدارة المواهب بالأداء التنافسي	0.693	0.00

جميع الفقرات

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 02)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية (0.05) ويبين أن معاملات الارتباط كانت مرتفعة بالنسبة لكل محور، إذ أن معامل الارتباط بين المحور الأول " إدارة المواهب " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.725) وهي درجة مرتفعة.

أما معامل الارتباط بين المحور الثاني " الأداء التنافسي " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.702) وهي أيضا درجة مرتفعة. حيث أن معامل الارتباط بين البعد الأول " جذب المواهب " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.712) وهي درجة مرتفعة.

كما أن معامل الارتباط بين البعد الثاني " تنمية المواهب " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.736) وهي درجة مرتفعة أيضا.

أما معامل الارتباط بين البعد الثالث " الاحتفاظ بالمواهب " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.752) وهي أيضا درجة مرتفعة.

أما معامل الارتباط بين البعد الرابع " علاقة إدارة المواهب بالأداء التنافسي " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.693) وهي أيضا درجة مرتفعة.

هذا ما يدل على تجانس الاستبيان

ج- توزيع البيانات: تم إجراء اختبار كولموجروف- سمرنوف لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، حيث قمنا بتحديد الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم 11: نتائج اختبار كولموجروف- سمرنوف في توزيع البيانات.

الجزء	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	عبارات محور إدارة المواهب	18	1.050	0.220
الثاني	عبارات محور الأداء التنافسي	11	1.273	0.378
	جميع الفقرات	52	0.636	0.542

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 02)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة Z للمحور الأول تساوي (1.050)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.220) أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، كما يتضح أن قيمة Z للمحور الثاني تساوي (1.273)، وأن

مستوى الدلالة يساوي (0.378) أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) و يتضح من الجدول أيضاً أن قيمة مستوى الدلالة لجميع الفـقرات أكبر من (0.05) أي (Sig<0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية H0 ونرفض الفرضية البديلة H1، حيث يتجه تحليلنا نحو الطرق العلمية.

المطلب الثاني: توزيع العينة حسب خصائصها وعرض النتائج وفقاً لمحاور الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرنامج SPSS، ثم تحليلها و مناقشتها*.

الفرع الأول: توزيع العينة حسب خصائصها

1- توزيع أفراد العينة تبعاً للجنس: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

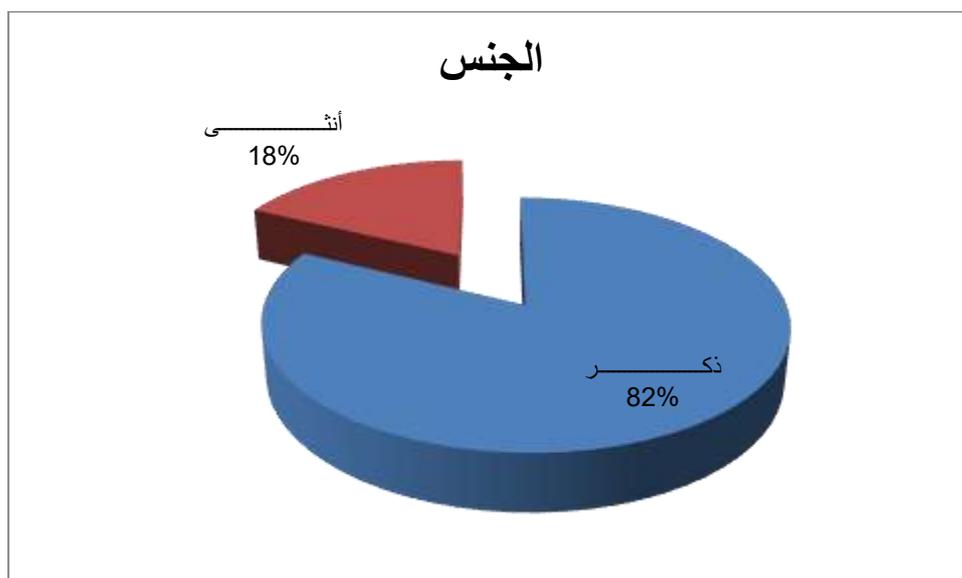
الجدول رقم 12: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	البيان
82.3%	51	ذكر
17.7%	11	أنثى
100.0%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 02)

*كل ما سيتم عرضه في هذا المطلب من نتائج "الجدول و الأشكال" مأخوذ من نتائج المعالجة بـ SPSS (أنظر الملاحق)

الشكل رقم 06: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 02)

حسب الجدول رقم (II-09) نلاحظ أن نسبة الذكور تبلغ (82%) في حين أن نسبة الإناث بلغت (18%) فقط وهذا يفسر اكتساح الجنس الذكري للمجال الاقتصادي ، العنصر النسوي ضئيل لأن طبيعة العمل في المؤسسة يناسب الذكور مثلا. وبالتالي نلاحظ بأن هناك فرق شاسع في الجنسين بين موظفي المؤسسة الوطنية لصناعة الأنايب غرداية.

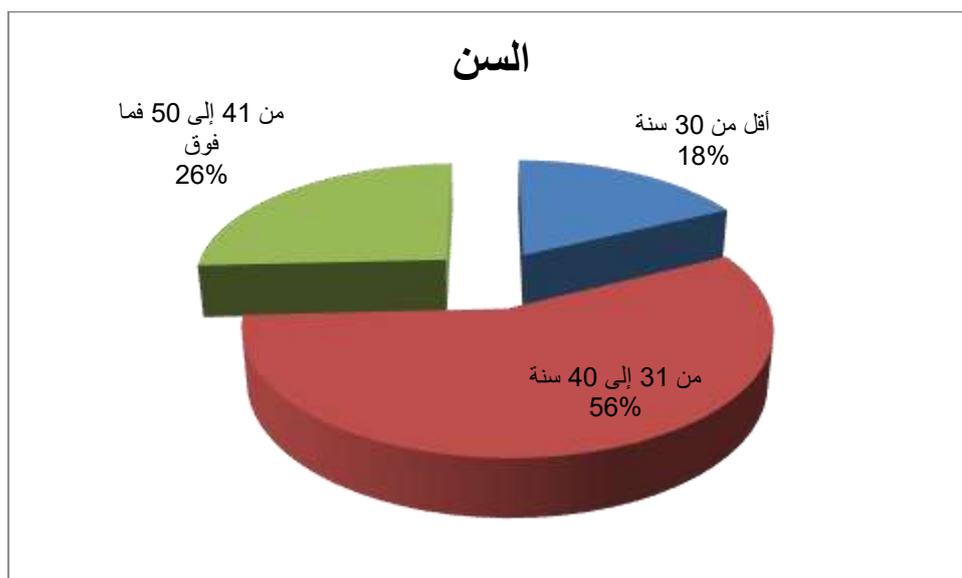
02- توزيع أفراد العينة تبعا للسن: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 13: يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة %	التكرار	البيان
17.7%	11	أقل من 30 سنة
56.5%	35	من 31 إلى 40 سنة
25.8%	16	من 41 إلى 50 فما فوق
100.0%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 02)

الشكل رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 02)

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن هناك (35) فردا من مجتمع الدراسة من الفئة العمرية (31 إلى 40 سنة) أي ما نسبته (56%)، نجد أيضا (11) فردا من مجتمع الدراسة من الفئة العمرية (من 41 إلى 50 فما فوق) بنسبة (26%)، في حين نجد (11) أفراد من الفئة العمرية (أقل من 30) سنة بنسبة قدرت ب(18%)، وهذا يؤكد على أن اغلب موظفي المؤسسة الوطنية لصناعة الأنايب غرداية من فئة شبابية التي لها القدرة على الابداع في المجال.

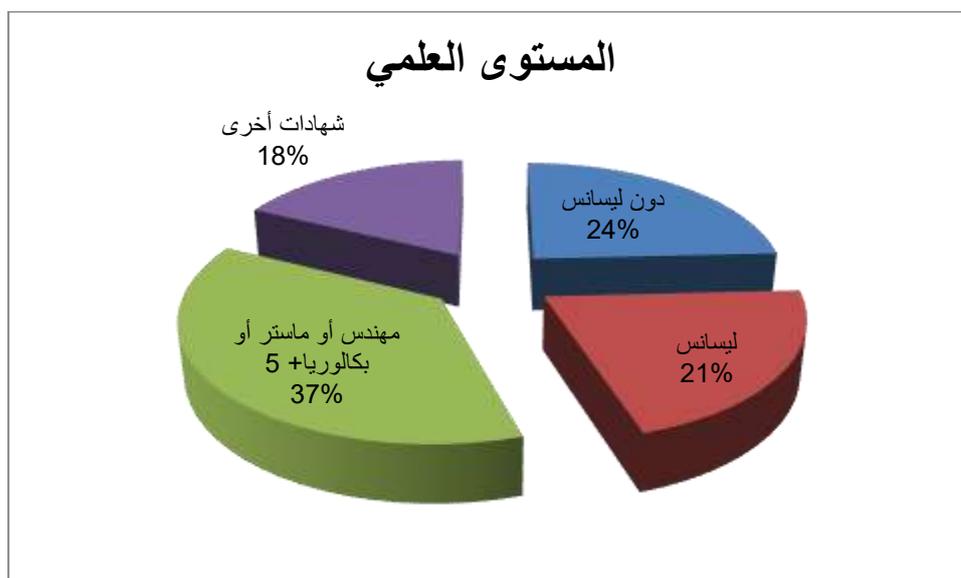
03- توزيع أفراد العينة تبعا المستوى العلمي: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 14: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

البيان	العدد	النسبة %
دون ليسانس	15	24.2
ليسانس	13	21.0
مهندس أو ماستر أو بكالوريا +5	23	37.1
شهادات أخرى	11	17.7
المجموع	60	100.0%

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 02)

الشكل رقم 08: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 02)

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن (23) فردا من مجتمع الدراسة هم مهندس أو ماجستير أو بكالوريا +5 أي ما نسبته (37%) ، وتليه فئة دون ليسانس ب(15) فرد أي ما نسبته (24%)، بينما حلت في المركز الثالث فئة ليسانس ب (13) أفراد أي ما نسبته (21%) ، وتليه فئة الشهادات اخرى مثل تقني سامي ب(11) فرد أي ما نسبته (18%)، مما يؤكد تنوع الشهادات وكفاءات عمال المؤسسة الوطنية لصناعة الأنايب غرداية .

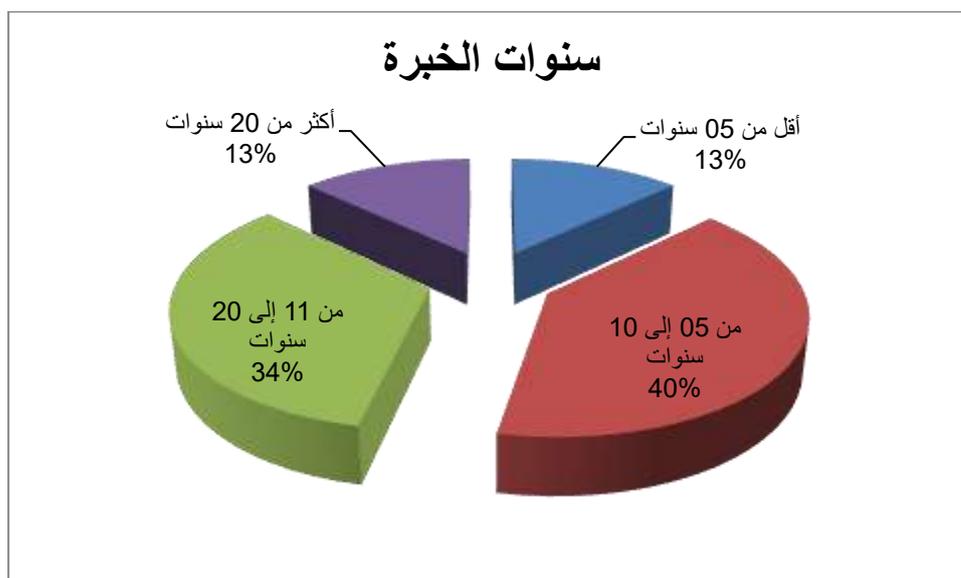
04-توزيع أفراد العينة تبعا سنوات الخبرة: وهي موضحة كالاتي:

الجدول رقم 15: يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	البيان
12.9%	8	أقل من 05 سنوات
40.3%	25	من 05 إلى 10 سنوات
33.9%	21	من 11 إلى 20 سنوات
12.9%	8	أكثر من 20 سنوات
100.0%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 02)

الشكل رقم 09: يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 02)

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن (25) فرداً من أفراد عينة الدراسة هم من أصحاب الخبرة تتراوح ما بين (05-10) سنوات ، أي ما نسبته (40%) ، وتليها (21) فرداً من أصحاب الخبرة التي تتراوح ما بين (11-20) سنوات بنسبة بلغت (34%) ، ثم تليها (08) فرداً من أصحاب الخبرة التي تعدادها أكثر من 20 سنوات و أصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة (13%) ، وهذا يدل على وجود تنوع في الخبرة لدى موظفي المؤسسة.

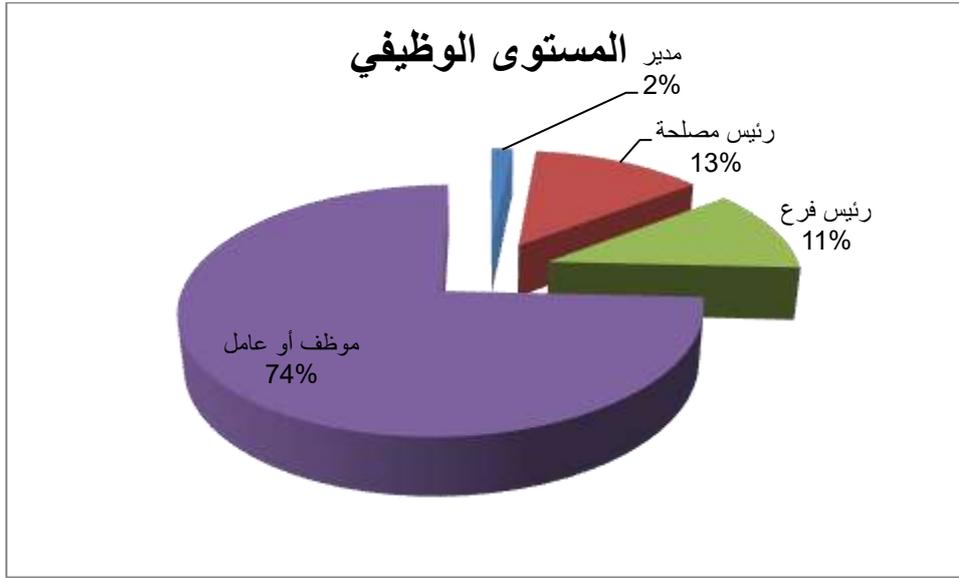
5- توزيع أفراد العينة تبعاً للمستوى الوظيفي: وهي موضحة كالتالي:

الجدول رقم 16: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة %	التكرار	البيان
1.6%	1	مدير
12.9%	8	رئيس مصلحة
11.3%	7	رئيس فرع
74.2%	46	موظف أو عامل
100.0%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 02)

الشكل رقم 10: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 02)

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن (46) فردا من أفراد عينة الدراسة هم من فئة عامل او موظف، أي ما نسبته (74%)، وتليها (08) فردا من فئة رئيس مصلحة بنسبة بلغت (13%)، ثم تليها (07) فرد من فئة رئيس فرع بنسبة (11%)، إضافة الى فرد واحد مدير المؤسسة بنسبة (02%)، وهذا يدل على وجود تنوع في كفاءات والطائف لدى عينة الدراسة في المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب غرداية. من خلال ما سبق من نتائج تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة يتضح لنا وجود مؤشر ايجابي في أن عينة الدراسة متنوعة من حيث، الجنس، السن المستوى العلمي و سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي مما يساهم في الحصول على أجوبة جيدة.

الفرع الثاني: عرض النتائج وفقا لمحاور الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج استخدام بعض الأدوات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي، و الانحراف المعياري، في تحليل إجابات وآراء الأفراد حول ما جاء من فقرات في الاستبيان، حيث سنتناول في البداية مستوى تحقق أبعاد إدارة المواهب من خلال الإجابات الخاصة بأفراد العينة، ثم تحليل إجاباتهم المتعلقة بمستوى الاداء تنافسي.

أولا: نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور إدارة المواهب

قصد التعرف على مستوى أبعاد إدارة المواهب من خلال إجابات أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير كما ذكرنا سابقا ب 3 أبعاد هم: (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) وستتناول لاحقا كل بعد على حدى.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول والثاني للدراسة: ماهو مفهوم كل من إدارة المواهب؟

ماهي أبعاد إدارة المواهب؟

للإجابة على هذا السؤال تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للعبارات من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة، ودرجة موافقتهم عليها، كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم 17: يوضح تصورات المستجوبين لمحور أبعاد إدارة المواهب مرتبة حسب الأهمية

رقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
01	جذب المواهب	4.0806	0.68469	مرتفع	01
02	تنمية المواهب	4.0484	0.54102	مرتفع	02
03	الاحتفاظ بالمواهب	3.4919	0.93866	متوسطة	03
	المعدل العام	4.0645	0.82722	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 02)

يبين الجدول أعلاه تصورات المستجوبين أن أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة، قد أظهروا موافقتهم حول محور أبعاد إدارة المواهب المتمثلة بأبعاده في: (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) وقد جاء المعدل العام متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور ككل (4.0645)، و الانحراف المعياري (0.82722)، إذ احتل المرتبة الأولى بعد " جذب المواهب " بمتوسط حسابي (4.0806) و هي نسبة متوسطة من حيث درجة الموافقة، في حين جاء بعد " تنمية المواهب " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.0484) وفي المرتبة الثالثة بعد " الاحتفاظ بالمواهب " بمتوسط حسابي (3.4919)، وهذه النتائج تؤكد أن مستوى تحقق إدارة المواهب بالمؤسسة محل الدراسة مرتفعة عموماً، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وفيما يلي تحليل ومناقشة كل بعد على حدا.

البعد الاول: جذب المواهب

بقصد التعرف على نتائج جذب المواهب، تم صياغة 06 فقرات (01-06) لقياس مدى وجود هذه الممارسة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 18: يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد جذب المواهب " مرتبة حسب الأهمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	تعتمد المؤسسة في توظيفها الاعلان الواسع للوصول إلى أكبر عدد من المترشحين	4.1290	0.85859	مرتفع	01
02	تتغلب المؤسسة على كل الصعوبات مقابل الحصول على خدمات الأشخاص الموهوبين	3.8548	0.76494	مرتفع	04
03	تعتمد المؤسسة على قناة اتصال بينها مع الموظفين المرتقبين (الطلبة) أثناء مزاولتهم للدراسة والتكوين	3.7097	1.04626	مرتفع	05
04	تشجع المؤسسة على استقبال المترشحين في طور الدراسة من خلال التسهيلات المقدمة لهم	4.0000	0.97510	مرتفع	03
05	توظف المؤسسة من بين المترشحين بها من أظهروا مؤهلات وامكانيات متميزة	3.5000	1.11252	متوسط	06
06	تمتلك المؤسسة اتفاقيات تعاون مع الجامعات ومراكز التكوين بموجبها يمكن أن تستفيد من الخريجين الموهوبين	4.0645	0.82722	مرتفع	02
	المعدل العام	4.0806	0.68469	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 02)

يظهر الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول البنود المتصلة ببعد جذب المواهب " الذي جاء بمتوسط حسابي (4.0806) و انحراف معياري (0.68469) حيث جاءت الفقرة (01): "تعتمد المؤسسة في توظيفها الاعلان الواسع للوصول إلى أكبر عدد من المترشحين." في المرتبة الاولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (4.1290) و بانحراف معياري بلغ (0.85859) و حسب آراء أفراد عينة الدراسة وجدنا بان المؤسسة تسعى لرسم خارطة يتم فيها تنظيم البرامج و الخطط الدراسية بالتوافق مع ما هو مستجد عالم توظيف ، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (06): "تمتلك المؤسسة اتفاقيات تعاون مع الجامعات ومراكز التكوين بموجبها يمكن أن تستفيد من الخريجين الموهوبين ." وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(4.0645) و بانحراف معياري بلغ

(827220)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(04): " تشجع المؤسسة على استقبال المترشحين في طور الدراسة من خلال التسهيلات المقدمة لهم . " فقد جاء متوسطها الحسابي (4.0000) و بانحراف معياري بلغ (0.97510) ، تليها في المرتبة الرابعة الفقرة رقم(02): " ت تتغلب المؤسسة على كل الصعوبات مقابل الحصول على خدمات الأشخاص الموهوبين. " فقد جاء متوسطها الحسابي (3.8548) و بانحراف معياري بلغ (1.04626) اخيرا في المرتبة الخامسة الفقرة رقم(13):" توظف المؤسسة من بين المترشحين بها من أظهروا مؤهلات وامكانيات متميزة. " بمتوسط حسابي (3.5000) و انحراف معياري (1.11252) ، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن مستوى النتائج جذب المواهب في المؤسسة المدروسة يأخذ منحى اجابي و وجود بعض النقائص التي تعرقل ظهور نتائج عملية مميزة على العموم .

البعد الثاني: تنمية المواهب

بغرض التعرف على نتائج تنمية المواهب ، تم صياغة 06 فقرات (07-12) لقياس مدى وجود هذه الممارسة ، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 19: يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد " نتائج تنمية المواهب " مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
01	مرتفع	0.62302	4.1935	تقدم المؤسسة مكافآت للموظفين الموهوبين تختلف عن تلك التي تقدمها للموظفين العاديين	07
05	مرتفع	0.98495	3.6935	تشجع المؤسسة روح الإبداع و تتيح للموهوبين فرصة اكتساب معارف و مهارات جديدة	08
04	مرتفع	0.92572	3.7903	تشجع المؤسسة النقاش والتعاون بين الموظفين الموهوبين لاستثمار طاقاتهم الفكرية وتعزيز ولائهم لها	09
06	متوسط	0.96871	3.4355	تسعى المؤسسة دائما لجعل بيئة العمل أكثر ملائمة لإظهار المواهب و صقلها	10
03	مرتفع	0.76200	3.9032	تأخذ المؤسسة في الاعتبار وجهات نظر الموهوبين و تشركهم في وضع الخطط والبرامج	11

02	مرتفع	0.77456	3.9194	تعطى الأولوية لشغل المناصب القيادية في المؤسسة للأفراد الموهوبين.	12
/	مرتفع	0.54102	4.0484	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 02)

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفع حول البنود المتصلة ببعدها نتائج تنمية المواهب " الذي بلغ متوسطه الحسابي (4.0484) و انحراف معياري (0.54102) بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (07): " تقدم المؤسسة مكافآت للموظفين الموهوبين تختلف عن تلك التي تقدمها للموظفين العاديين. " فقد جاء متوسطها الحسابي (4.1935) و انحراف معياري بلغ (0.62302)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (12): " تعطى الأولوية لشغل المناصب القيادية في المؤسسة للأفراد الموهوبين " وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3.9194) و انحراف معياري بلغ (0.77456)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(11): " تأخذ المؤسسة في الاعتبار وجهات نظر الموهوبين و تشركهم في وضع الخطط والبرامج . " بمتوسط حسابي بلغ (3.9032) و انحراف معياري بلغ (0.76200) ثم تليها الفقرة رقم (09) في مرتبة الرابعة " تشجع المؤسسة النقاش والتعاون بين الموظفين الموهوبين لاستثمار طاقاتهم الفكرية وتعزيز ولائهم لها " بمتوسط حسابي (3.7903) و انحراف معياري بلغ (0.925720). تليها في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (08): " تشجع المؤسسة روح الإبداع و تتيح للموهوبين فرصة اكتساب معارف و مهارات جديدة " وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3.6935) و انحراف معياري بلغ (0.98495)، تليها في المرتبة السادسة الفقرة رقم(10): " تسعى المؤسسة دائما لجعل بيئة العمل أكثر ملائمة لإظهار المواهب و صقلها . " بمتوسط حسابي بلغ (3.4355) و انحراف معياري بلغ (0.96871)، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن نتائج تنمية المواهب قد تدل على وجود اهتمام على العموم من طرف المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب غرداية خصوصا منه فإن السعي للتحسين من مستوى رضاهم و توفير الدورات لتطوير خبرات العاملين الاطارات يؤكد على تنمية المواهب رغم عدم توفر كل الاحتياجات العلمية .

البعد الثالث : الاحتفاظ بالمواهب

بغرض التعرف على نتائج الاحتفاظ بالمواهب ، تم صياغة 06 فقرات (13-18) لقياس مدى وجود هذه الممارسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 20: نتائج اراء المستجوبين حول نتائج الاحتفاظ بالموهب

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
13	يوجد في المؤسسة مخطط سنوي لتدريب وتطوير المواهب يتم وضعه إسناداً إلى احتياجاتهم.	3.5968	1.09334	متوسط	03
14	تستخدم المؤسسة أساليب ابتكارية جديدة لتنمية المواهب تتأقلم وتتماشى مع متطلبات وأهداف المؤسسة	3.5484	1.14057	متوسط	05
15	تسعى المؤسسة إلى إحياء روح المنافسة بين مواهبها بهدف العمل على تنمية الذات	3.9032	1.00343	مرتفع	01
16	يتم التدخل المباشر من إدارة المؤسسة في ترقية وتحريك مواهبها من قسم إلى قسم تبعاً لقدراتهم	3.8065	1.14289	مرتفع	02
17	تشجع المؤسسة الموهوبين على الإبداع وتسخر لهم كل الموارد المتاحة	3.5806	1.04878	متوسط	04
18	تقوم المؤسسة بتطوير الثقة بالنفس والدافعية ومشاعر الإنجاز لدى الموهوبين	3.3871	1.15026	متوسط	06
	المعدل العام	3.4919	0.93866	متوسط	/

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 02)

يبين الجدول أعلاه نتائج الاحتفاظ بالموهب ، حيث يلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت بتقدير متوسط بدليل أن المتوسط الحسابي العام لهذا الجزء بلغ (3.4919) وبانحراف معياري (0.93866)، فكانت المرتبة الأولى من نصيب الفقرة (15): " تسعى المؤسسة إلى إحياء روح المنافسة بين مواهبها بهدف العمل على تنمية الذات" بمتوسط حسابي (3.9032) وبانحراف معياري (1.00343) بدرجة موافقة مرتفعة مما يجعل منها مؤسسة تسعى لتطوير ذاتها و دوما و الحفاظ على مميزتها و تحمل عواقب القرارات ، وتليها الفقرة (16): " يتم التدخل المباشر من إدارة المؤسسة في ترقية وتحريك مواهبها من قسم إلى قسم تبعاً لقدراتهم." بمتوسط حسابي (3.8065) وبانحراف معياري

(1.14289) بتقدير متوسط ،ثالثا الفقرة (13): " يوجد في المؤسسة مخطط سنوي لتدريب وتطوير المواهب يتم وضعه إسناداً إلى احتياجاتهم . "بمتوسط حسابي (3.5968) وبانحراف معياري (1.09334) بدرجة موافقة متوسطة ،أما رابعا الفقرة (17) : " تشجع المؤسسة الموهوبين على الإبداع وتسخر لهم كل الموارد المتاحة . " بمتوسط حسابي الذي قدر ب (3.5806) وبانحراف معياري (1.04878) بتقدير متوسط ، وتليها الفقرة (14): " تستخدم المؤسسة أساليب ابتكارية جديدة لتنمية المواهب تتأقلم وتتماشى مع متطلبات وأهداف المؤسسة. " بمتوسط حسابي (3.5484) وبانحراف معياري (1.14057) بتقدير متوسط ،سادسا الفقرة (18): " تقوم المؤسسة بتطوير الثقة بالنفس والدافعية ومشاعر الإنجاز لدى الموهوبين . "بمتوسط حسابي (3.3871) وبانحراف معياري (1.15026) بدرجة موافقة متوسطة و عموما من خلال هذا البعد نستنتج انه حسب أفراد المؤسسة الوطنية لصناعة الأنايب غرداية تسعى الى الاحتفاظ بالمواهب الذي من شأنه تطوير و تقديم الأداء التنافسي.

ثانيا: نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور الأداء التنافسي

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول للدراسة: " ماهو مفهوم والأداء التنافسي؟

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة المحور الثاني الأداء التنافسي.

جدول رقم 21: يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات محور " الأداء التنافسي " مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
02	مرتفع	0.7337 2	4.225 8	تستخدم الشركة أسلوب البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول إلى أهدافها بأقل تكلفة	01
03	مرتفع	0.7432 0	4.145 2	تقوم الشركة بتبني أسلوب الكفاءة في مواردها للوصول إلى التميز	02
06	مرتفع	0.9209 9	4.064 5	تستخدم الشركة المادة الأولية ذات الجودة العالية	03
04	مرتفع	1.0160 0	4.129 0	ترتكز الشركة على عمليات التحسين والتطوير	04

07	مرتفع	0.8949 3	4.048 4	تقوم الشركة بإعادة تجديد المواصفات القديمة لخدماتها	05
11	مرتفع	1.1182 1	3.790 3	تهتم الشركة بمعرفة احتياجات واقترحات زبائنها والإصغاء لهم وحل مشاكلهم	06
10	مرتفع	1.1139 5	3.854 8	تساهم كل الأقسام والإدارات في الشركة في تلبية متطلبات ورغبات الزبائن	07
01	مرتفع	0.6698 5	4.241 9	تسعى الشركة إلى خفض تكاليف الإنتاج من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها	08
09	مرتفع	0.9833 4	3.983 9	تسعى الشركة إلى جعل خدماتها ذات مرونة عالية	09
05	مرتفع	1.0259 7	4.112 9	تتبنى الشركة التكنولوجيا الحديثة في إنجاز عملياتها الخدمائية	10
08	مرتفع	1.0401 8	4.000 0	تتبنى الشركة الطرق والأساليب الكفيلة بتطوير كفاءة عمالها	11
/	مرتفع	0.5735 8	4.104 8	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 02)

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول بنود محور " الأداء التنافسي " بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (08): " تسعى الشركة إلى خفض تكاليف الإنتاج من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها " فقد جاء متوسطها الحسابي مرتفع بلغ (4.2419) و بانحراف معياري بلغ (0.66985) ، وهذا ما يؤكد اهتمام المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب غرداية استغلال الامثل للموارد والامكانيات من ضمنها استغلال التكنولوجيا الحديثة و توفير عمال واطارت ذات كفاءة، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (01): " تستخدم الشركة أسلوب البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول إلى أهدافها بأقل تكلفة " وقد جاءت بمتوسط حسابي متوسط يقدر ب(4.2258) و بانحراف معياري (0.73372) و هذا يجعل بعض الارتياح من ناحية

الخدمات و تسهيل الوصول لبعض القواعد تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(02): "تقوم الشركة بتبني أسلوب الكفاءة في مواردها للوصول إلى التميز " فقد جاء متوسطها الحسابي متوسطا بلغ (4.1452) و بانحراف معياري بلغ (0.74320) ، ثم في المرتبة الرابعة فقرة رقم (04): " تركز الشركة على عمليات التحسين والتطوير " وقد جاءت بمتوسط حسابي متوسط يقدر ب(4.1290) و بانحراف معياري (1.01600) ، ثم تليه في مرتبة الخامسة فقرة رقم (10) " تبني الشركة التكنولوجيا الحديثة في انجاز عملياتها الخدمائية." بمتوسط حسابي متماثل بلغ(4.1129) و بانحراف معياري (1.02597) و هو ما يراه أفراد عينة الدراسة و أنه يجب تطوير البرامج الحاسوبية و توفيرها تزامنا و تسخير جهات مختصة لدعم تكنولوجيا المعلومات، تليها في المرتبة السادسة الفقرة رقم (03): " تستخدم الشركة المادة الأولية ذات الجودة العالية." وقد جاءت بمتوسط حسابي قدر ب(4.0645) و بانحراف معياري (0.92099) ، و في المرتبة سابعة الفقرة رقم (05) " تقوم الشركة بإعادة تجديد المواصفات القديمة لخدماتها." بمتوسط حسابي بلغ (4.0484) و انحراف معياري (0.89493)، تليها في المرتبة الثامنة الفقرة رقم(11): " تبني الشركة الطرق والأساليب الكفيلة بتطوير كفاءة عمالها" فقد جاء متوسطها الحسابي (4.0000) و بانحراف معياري بلغ (1.04018)، تليها في المرتبة تاسعا الفقرة رقم(09): " تسعى الشركة إلى جعل خدماتها ذات مرونة عالية " فقد جاء متوسطها الحسابي (3.9839) و بانحراف معياري بلغ (0.98334)، ثم عاشرا الفقرة رقم (07) بالمتوسط الحسابي الذي بلغ (3.8548) و انحراف معياري (1.11395) : " تساهم كل الأقسام والإدارات في الشركة في تلبية متطلبات ورغبات الزبائن." ، أخيرا الفقرة رقم (06): " تهتم الشركة بمعرفة احتياجات واقتراحات زبائنها والإصغاء لهم وحل مشاكلهم." بمتوسط حسابي بلغ (3.7903) و انحراف معياري (1.11821) ، اذن هذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن نسب الأداء التنافسي قد جاءت بتقدير مرتفع بنسبة (4.1048) و بانحراف معياري بلغ (0.57358) لجميع الفقرات ما يدل على أن المؤسسة تسعى الأداء التنافسي من خلال التحديث و التجديد في البرمجيات و جلب مختصين من مهندسين و فنيو صيانة للمساهمة في فعالية الأداء التنافسي في المؤسسة.

ثالثا: نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور أبعاد علاقة إدارة المواهب بالأداء التنافسي

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالثة للدراسة: " ما هي العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنافسي؟

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة المحور الثالث من الاستبيان المتعلقة العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنافسي.

بغرض التعرف على نتائج العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنافسي ، تم صياغة 05 فقرات (01-05) لقياس مدى وجود هذه الممارسة ، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 22: نتائج اراء المستجوبين حول نتائج العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنافسي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
05	مرتفع	.94382 0	3.7258	تعتبر إدارة المواهب ميزة تنافسية في مؤسستكم لأنها تبنى على المورد البشري الذي يعد العنصر الخلاق في أي منظمة	01
03	مرتفع	1.0509 2	3.7581	العلاقة صعبة التحقيق فليس بمقدور أي مؤسسة تطبيق إدارة المواهب من أجل الحصول على أداء تنافسي مميز	02
02	مرتفع	.93070 0	3.7742	ترجد علاقة قوية ومنتينة بين إدارة المواهب والأداء التنافسي في مؤسستكم	03
04	مرتفع	1.0548 2	3.7419	تكلف المؤسسة أموالا باهظة من أجل استقطاب وتنمية والاحتفاظ بالمواهب من أجل الحصول على أداء تنافسي قوي	04
01	مرتفع	1.0290 6	3.9194	المسؤول عن قسم إدارة المواهب موهوب بحد ذاته لاستغلال منصبه	05
/	مرتفع	0.728 65	3.838 7	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 02)

يبين الجدول أعلاه نتائج العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنافسي ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا الجزء (3.8387) وبانحراف معياري (0.72865) بتقدير مرتفع ، فكانت المرتبة الأولى من نصيب الفقرة (05): " المسؤول عن قسم إدارة المواهب موهوب بحد ذاته لاستغلال منصبه." بمتوسط حسابي (3.9194) وبانحراف معياري

(1.02906) بدرجة موافقة مرتفع ، أما في المرتبة الثانية نجد الفقرة (03): " تزجد علاقة قوية ومتينة بين إدارة المواهب والأداء التنافسي في مؤسستكم." حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا الجزء (3.7742) وبانحراف معياري (0.93070) تليها الفقرة (02): " العلاقة صعبة التحقيق فليس بمقدور أي مؤسسة تطبيق إدارة المواهب من أجل الحصول على أداء تنافسي مميز. " بمتوسط حسابي مشترك بلغ (3.7581) وبانحراف معياري (1.05092) ، أما في المرتبة الرابعة نجد الفقرة (04): " تكلف المؤسسة أموالا باهظة من أجل استقطاب وتنمية والاحتفاظ بالمواهب من أجل الحصول على أداء تنافسي قوي." حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا الجزء (3.7419) وبانحراف معياري (1.05482) تليها الفقرة (01): " تعتبر إدارة المواهب ميزة تنافسية في مؤسستكم لأنها تبني على المورد البشري الذي يعد العنصر الخلاق في أي منظمة. " بمتوسط حسابي مشترك بلغ (3.7258) وبانحراف معياري (0.94382) و هي نتائج تؤكد هناك العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنافسي بشكل عام نظرا للنتائج المرتفعة حسب أفراد المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب غرداية.

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات:

بعد استعراض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة بشأن بعض المحاور و الأبعاد ادارة المواهب في الأداء التنافسي للمؤسسة - دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب ، سنقوم الآن باختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة و التابعة، وذلك استنادا للإجابات و النتائج المتحصل عليها.

الفرضية الرئيسية: الفرضية الرئيسية

يوجد تأثير واضح وجلي لإدارة المواهب على الأداء التنافسي للمؤسسة.

Ho " لا يوجد تأثير واضح وجلي لإدارة المواهب على الأداء التنافسي للمؤسسة".

H1 " يوجد تأثير واضح وجلي لإدارة المواهب على الأداء التنافسي للمؤسسة".

قبل تحليل الانحدار بين المتغيرين المستقل و التابع للتحقق من صحة الفرضية علينا التعرف على الارتباط.

أ- نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الإرتباطية بين ادارة المواهب و الأداء التنافسي للمؤسسة: للتحقق

من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين محور ادارة المواهب و الأداء التنافسي للمؤسسة كما

هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 23: يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: ادارة المواهب		المتغير
استخدام تكنولوجيا المعلومات	معامل الارتباط	المتغير التابع: الأداء التنافسي
0.848**	معاملات بيرسون	
0,000	مستوى الدلالة	
62	العدد	

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 02)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية هامة موجبة و قوية بين محور ادارة المواهب و الأداء التنافسي، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0,848) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05). و بالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ب- نتائج التحليل المتعلقة بوجود علاقة تأثير لإدارة المواهب و الأداء التنافسي للمؤسسة:

للتحقق من أثر ادارة المواهب في الأداء التنافسي تم إجراء اختبار تحليل التباين للانحدار لاختبار ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 24: يوضح تحليل التباين ومدى صلاحية النموذج لإختبار الفرضية

مستوى الدلالة	F المحسوبة	درجة الحرية	Beta	B	الانحراف	R ²	R	
**0,000	7.168	51-1	0.38	0.33	0.41	0,49	0,70	المتغير المستقل

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 02)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن محور أثر ادارة المواهب في الأداء التنافسي حيث أظهر التحليل أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين، إذ بلغ معامل التفسير (التحديد) $R^2(0,49)$ وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ أي أن محور ادارة المواهب يفسر ما نسبته 60% من التباينات في المتغير التابع، وبالتالي فإن محور ادارة المواهب له أهمية كبيرة نسبيا في التأثير في هذه العلاقة، مما يدل على قوة التأثير، كما بلغت قيمة $\beta(0,70)$ ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في ادارة المواهب يؤدي إلى زيادة بدرجة $(0,70)$ في الأداء التنافسي ، أي أن هناك علاقة طردية، ونظرا لأن قيم F المحسوبة بلغت (7.168) ، وبمستوى دلالة 0,000 أي أنها دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج. و بناء على ثبات صلاحية النموذج يمكن اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة من خلال الانحدار المتعدد.

الفرضيات الفرعية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جذب المواهب والأداء التنافسي.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتفاظ بالموهبة والأداء التنافسي.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية المواهب والأداء التنافسي.

- و بغرض بيان اثر أبعاد ادارة المواهب (جذب المواهب ، الاحتفاظ بالموهبة ، تنمية المواهب) في الأداء التنافسي في المؤسسة محل الدراسة تم تقسيمها إلى ثلاثة فرضيات فرعية ترتبط كل واحدة منها بعدد من الأبعاد المذكورة وتم حساب معامل الانحدار المتعدد والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم 25: يوضح نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة

أبعاد ادارة المواهب	B ₁	B ₀ (الثابت)	BET A	الخطأ المعياري	R ²	R	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
جذب المواهب	0.1	1,94	0.21	,40653	,336	,580	1.00	0,000
الاحتفاظ بالموهبة	6	4	1	0	0	0	3	0,000
تنمية المواهب	0.3	1,67	0.33	,36219	,473	,688	2.46	0,000

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 02)

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي في الجدول أعلاه أثر ادارة المواهب بأبعاده المختلفة في الأداء التنافسي ، حيث أظهر التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين فبلغت معاملات الارتباط $R(0.695, 0.580, 0.688)$ على التوالي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ $(0,336, 0,473, 0,471)$ على التوالي أي أن بعد جذب المواهب يفسر ما نسبته $(33,6\%)$ من التباينات في المتغير التابع، وبعد الاحتفاظ بالموهبة يفسر ما نسبته (47.3%) ، و بعد تنمية المواهب يفسر ما نسبته $(47,1\%)$ ، وبالتالي فإن بعد الاحتفاظ بالموهبة و تنمية المواهب له الأهمية الأعلى في التأثير في هذه العلاقة، مما يدل على أن هذا البعد الاحتفاظ بالموهبة يؤثر أكثر من الأبعاد الأخرى في الأداء التنافسي ، كما بلغت قيمة $\beta(0.259, 0.336, 0.211)$ على التوالي وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في أي بعد من أبعاد ادارة المواهب سيؤدي إلى زيادة في الأداء التنافسي ، كما أن قيم T المحسوبة هي $(1,2.461, 1.622, 0.720)$ وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. و بالتالي فإن ادارة المواهب بأبعاده المختلفة يؤثر في والأداء التنافسي.

وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية و التي تنص على أنه "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين بعد جذب المواهب في الأداء التنافسي ". في حين نجد أنّ معلمة انحدار بعد جذب المواهب جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم $(II-23)$ الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن بعد جذب المواهب يؤثر في الأداء التنافسي ، و بالتالي نقبل الفرضية.

$$Y=1.67+0.16x$$

حيث:

Y : تمثل الأداء التنافسي

X : تمثل بعد جذب المواهب

ونقبل الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه: " توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين بعد الاحتفاظ بالموهبة في الأداء التنافسي ". إذ أنّ معلمة انحدار بعد الاحتفاظ بالموهبة جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم $(II-23)$ الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن بعد الاحتفاظ بالموهبة يؤثر في الأداء التنافسي ، و بالتالي نقبل الفرضية.

$$Y=1.67+0.35x$$

حيث:

Y : تمثل الأداء التنافسي

X : تمثل بعد الاحتفاظ بالموهبة

و يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه: " توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين بعد تنمية المواهب في الأداء التنافسي ". إذ أنّ معلمة الانحدار بعد تنمية المواهب جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم (II-23) الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن بعد تنمية المواهب يؤثر في الأداء التنافسي ، و بالتالي نقبل الفرضية.

$$Y=1.36+0.18x$$

حيث:

Y : تمثل الأداء التنافسي

X : تمثل بعد تنمية المواهب

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في أثر إدارة المواهب على الأداء التنافسي للمؤسسة دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب. حيث حاولنا الإجابة عليها من خلال الاعتماد على الدراسة ميدانية.

إذ تناولنا في هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول تعرضنا فيه إلى الاطار المنهجي للدراسة ومناقشة النتائج ، والمبحث الثاني تطرقنا فيه إلى طرق وأدوات الدراسة، إذ تم إظهار مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى إثبات صدق وثبات أداة الدراسة و المتمثلة في الاستبيان، الذي تم استخدامه كأداة لتحقيق أغراض الدراسة، و ذلك باستخدام معامل الثبات ألفا كرومباخ وعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها.

بالإضافة إلى معرفة آراء وتصورات المستجوبين وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما أنه توصلنا إلى إثبات بعض الفرضيات ونفي أخرى منها، و هذا بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان، الذي تم تحليله بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية SPSS، إذ تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من وجود العلاقة ، إضافة إلى تحليل الانحدار البسيط و ذلك بغرض اختبار صلاحية النموذج ، ثم بعدها تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر كل بعد من أبعاد إدارة المواهب على الأداء التنافسي للمؤسسة ، والذي يوضح يفيد أيضا من التأكد من صلاحية النموذج، فخلصت الدراسة بالوصول إلى نتائج و توصيات يمكن الاعتماد عليها في دراسات لاحقة.

الخاتمة

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

في دراستنا هذه حاولنا تناول موضوع أثر إدارة المواهب على الأداء التنافسي دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب غرداية بشكل الذي يخدم احتياجاتهم. وللإلمام بحيثيات الموضوع تناولناه من خلال فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي وكان ذلك انطلاقا من فرضيات الدراسة. التي كنا نسعى من خلالها إلى دور القيادة الإدارية في مواجهة ظاهرة الاحتراق الوظيفي. وعليه يمكن تلخيص نتائج الدراسة، والتوصيات والآفاق بالشكل التالي:

النتائج

توصلنا في ختام بحثنا إلى أهم النتائج التي سنذكرها كالتالي:

- هناك علاقة ارتباط طردية بين "إدارة المواهب والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

- تؤثر إدارة المواهب معنويا وبشكل إيجابي في الاداء التنافسي .
- يوجد أثر معنوي لمتغير إدارة المواهب في أداء المؤسسة .
- إدارة المواهب من المفاهيم الحديثة التي نالت اهتمام الباحثين؛
- تعتبر إدارة المواهب واحدة من أهم المداخل الفكرية المعاصر إذ تعد عاملا أساسيا لتطوير المنظمات وضمنان لدموية ومصدرا لتميز؛
- تقود إدارة المواهب إلى الإنتاج الإبداعي والابتكاري الذي يؤدي حتما إلى مخرجات تميز المنظمة عن غيرها؛
- إدارة المواهب من المواضيع التي أثارت في السنوات الأخيرة اهتمام العديد من الشركات والمنظمات عبر دول العالم باعتبارها احد عوامل التميز والنجاح ؛
- يؤدي الاستثمار في المواهب إلى تحقيق الاداء العالي لمنظمات؛

المقترحات

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإننا نقترح التوصيات التالية :
- الاهتمام استقطاب المواهب الفريدة، تطويرها والاحتفاظ بها وذلك لأثرها الايجابي في إكساب المؤسسة محل الدراسة التميز على منافسيها.
- إقامة المؤسسة محل الدراسة حلقات نقاش بين عمالها لاستثمار طاقاتهم الفكرية وتعزيز ولائهم لها.
 - اهتمام المؤسسة محل الدراسة بمرونة عملياتها، جودة منتجاتها وسرعة تقديمها للزبائن في الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة.
 - أخذ بعين الاعتبار شكاوى الزبائن والاهتمام بمعالجتها واعتبارها فرصة لتعرف على النقائص ونقاط ضعف المؤسسة؛

- ضرورة حرص المؤسسة على تجميع المعلومات والمعارف من الزبائن بهدف المحافظة عليهم وجذب زبائن جدد، وذلك

لأن الدراسة أثبتت عدم وجود أثر لبعده التوجه نحو المعرفة من الزبون؛

- أخذ المؤسسة بعين الاعتبار كل المتغيرات الخارجية المتعلقة بالزبائن من أجل إدراك الفرص المتاحة واستغلالها ومواجهة

التحديات التي قد تتعرض لها؛

- ضرورة تميز الخدمات المقدمة للزبائن وذلك لتحقيق أداء متفوق على المنافسين.

آفاق الدراسة

إن الموضوع الحالي واسع ولا يمكن الإحاطة بكل جوانبه في الدراسة الحالية، لذلك نقترح بعض المواضيع التي تكون محل

بحث في المستقبل لتكملة هذه الجوانب ومن أهمها:

- أثر إدارة المواهب في تحسين الأداء المؤسسي .
- أثر إدارة المواهب في إدارة خطر خسارة المورد البشري .
- دور إدارة المواهب في تحسين صورة المؤسسة.

المصادر والمراجع

1- الكتب

1. غني دحام، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة (مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية)، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

البحوث الجامعية

1. سبخاوي عبد القادر الجيلاني، مقارنة القيمة المشتركة كآلية لرفع الأداء التنافسي للشركات الاقتصادية في الجزائر دراسة ميدانية بمجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2020-2021.
2. سارة بن موهوب، مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2021-2022.
3. محمد سمير النجار، أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية: الدور المعدل للثقة التنظيمية دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، آب 2018.
4. ورغي نبيلة، زقولة حدة، فعالية الاستثمار في الرأس المال الفكري في تحسين الأداء التنافسي، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قلمة، 2011-2012.
5. فيروز زعطوط، دور تسيير الكفاءات في تحسين الاداء التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب ورقلة، مذكرة ماستر، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016-2017.
6. قريدة مباركة، دور التمكين الإداري في خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لاستكمال متطلبات الماستر، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2016-2017.

7. خولة حفيظ، أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس بسكرة، مذكرة Master تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019.
8. ادريس قدرى، دور المراجعة الداخلية في تقييم نظام الرقابة الداخلية، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018-2019.
9. عناني مسعودة، أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية دراسة حالة مؤسسة العسكرية للاسمنت -برانيس- بسكرة، مذكرة تخرج ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019.
10. بولدرع فهمية، أثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي دراسة حالة مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2021-2022.
11. خنفي نورة، باعمر خديجة، دور إدارة المواهب كمدخل لتعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس وكالة أدرار، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد درارية، أدرار، 2021-2022.

3- المجلات العلمية

1. خان أحلام، مريم حيمر، مبادئ واستراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 01، 2019.
2. كسنة محمد، بن علي قهيري فاطنة، دور إدارة المواهب في تميز منظمات الأعمال، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 01، العدد 01، جوان 2017.
3. محمد قريشي وآخرون، أثر إدارة المواهب في الالتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة تطبيقية بجامعة بسكرة، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 07، العدد 01، 2022.
4. فهد بن معقل العلي، أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي، 30 (2)، جامعة زيان عاشور، الجلفة.

5. علي مسعودي، وداد قرزو، الاستثمار في رأس المال البشري و مساهمته في تعزيز الأداء التنافسي في الشركة الاقتصادية - دراسة حالة - شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية إيليزي سنة 2022، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 15، ديسمبر 2002.
6. شكري معمر سعاد وآخرون، التحليل الاستراتيجي كاداة لرفع الاداء التنافسي للمؤسسات، مجلة التنمية والاستشراق للبحوث والدراسات ، 06 (01)، 30 جوان 2021.

4- المقالات

1. طارق رضوان محمد رضوان، أثر أبعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية (دراسة تطبيقية)، كلية التجارة، جامعة طنطا.
2. مير أحمد، تيطراوي آمنة، إدارة المواهب كميزة تنافسية في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة لافارج بالمسيلة، المنارة للاستشارات، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
3. صبيان إيمان، ثابت وسيلة، "إدارة المواهب" آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية -اقتراح نموذج-، دراسة ميدانية بالمؤسسات المشاركة في Salon talents et emploi.

الملاحق

الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

شعبة علوم التسيير - تخصص: تسيير موارد بشرية

استمارة استبيان

السيد (ة) الفاضل (ة): السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار القيام ببحث استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية والمعونة بـ " أثر إدارة المواهب على الأداء التنافسي للمؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الأنايبب ALFAPIPE غرداية".

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة بهدف الحصول على المعلومات اللازمة والتي تخدم أهداف هذه الدراسة أملين في تعاونكم معنا، راجين منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستمارة بدقة وموضوعية وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة. نحيطكم علماً أن المعلومات التي ستدلون بها ستعامل بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

إشراف:

الطالب:

.....

.....

1- الجزء الأول: البيانات الشخصية للمجيب

1. الجنس:

ذكر أنثى 2. الحالة الاجتماعية أعزب متزوج مطلق أرمل 3. السن: أقل من 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 فما فوق 4. المستوى العلمي: دون ليسانس ليسانس مهندس أو ماستر أو بكالوريا + 5 شهادات أخرى

الملاحق

5. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

6. المستوى الوظيفي: مدير رئيس مصلحة رئيس فرع موظف أو عامل

2- الجزء الثاني: محاور الاستبيان

أ- المحور الأول: إدارة المواهب

الرقم	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
جذب المواهب: يقصد بها اكتساب واستقطاب الشخص المناسب وهو عملية متكاملة يتم من خلالها اختيار وتوظيف المواهب						
01	تعتمد المؤسسة في توظيفها الاعلان الواسع للوصول إلى أكبر عدد من المترشحين					
02	تتغلب المؤسسة على كل الصعوبات مقابل الحصول على خدمات الأشخاص الموهوبين					
03	تعتمد المؤسسة على قناة اتصال بينها مع الموظفين المرتقبين (الطلبة) أثناء مزاولتهم للدراسة والتكوين					
04	تشجع المؤسسة على استقبال المترشحين في طور الدراسة من خلال التسهيلات المقدمة لهم					
05	توظف المؤسسة من بين المترشحين بها من أظهروا مؤهلات وامكانيات متميزة					
06	تمتلك المؤسسة اتفاقيات تعاون مع الجامعات ومراكز التكوين بموجبها يمكن أن تستفيد من الخريجين الموهوبين					
تنمية المواهب: يقصد بها ترافق عملية جذب وتعيين المواهب في المؤسسة مع المزيد من التنمية والتطوير في قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم						
07	يوجد في المؤسسة مخطط سنوي لتدريب وتطوير المواهب يتم وضعه إسناداً إلى احتياجاتهم.					

الملاحق

					تستخدم المؤسسة أساليب ابتكارية جديدة لتنمية المواهب تتأقلم وتتماشى مع متطلبات وأهداف المؤسسة	08
					تسعى المؤسسة إلى إحياء روح المنافسة بين مواهبها بهدف العمل على تنمية الذات	09
					يتم التدخل المباشر من إدارة المؤسسة في ترقية وتحريك مواهبها من قسم إلى قسم تبعاً لقدراتهم	10
					تشجع المؤسسة الموهوبين على الإبداع وتسخر لهم كل الموارد المتاحة	11
					تقوم المؤسسة بتطوير الثقة بالنفس والدافعية ومشاعر الإنجاز لدى الموهوبين	12
الاحتفاظ بالمواهب: وهي الاستراتيجية الضرورية التي تتبعها المؤسسة من أجل الإبقاء على قدر ممكن من المواهب						
					تقدم المؤسسة مكافآت للموظفين الموهوبين تختلف عن تلك التي تقدمها للموظفين العاديين	13
					تشجع المؤسسة روح الإبداع و تتيح للموهوبين فرصة اكتساب معارف و مهارات جديدة	14
					تشجع المؤسسة النقاش والتعاون بين الموظفين الموهوبين لاستثمار طاقاتهم الفكرية وتعزيز ولائهم لها	15
					تسعى المؤسسة دائماً لجعل بيئة العمل أكثر ملائمة لإظهار المواهب و صقلها	16
					تأخذ المؤسسة في الاعتبار وجهات نظر الموهوبين و تشركهم في وضع الخطط والبرامج	17
					تعطى الأولوية لشغل المناصب القيادية في المؤسسة للأفراد الموهوبين.	18

ب- المحور الثاني: الأداء التنافسي

الرقم	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق تماماً	غير موافق تماماً
الأداء التنافسي						
01	تستخدم الشركة أسلوب البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول إلى أهدافها بأقل تكلفة					
02	تقوم الشركة بتبني أسلوب الكفاءة في مواردها للوصول إلى التميز					
03	تستخدم الشركة المادة الأولية ذات الجودة العالية					

الملاحق

					ترتكز الشركة على عمليات التحسين والتطوير	04
					تقوم الشركة بإعادة تجديد المواصفات القديمة لخدماتها	05
					تهتم الشركة بمعرفة احتياجات واقتراحات زبائنها والإصغاء لهم وحل مشاكلهم	06
					تساهم كل الأقسام والإدارات في الشركة في تلبية متطلبات ورغبات الزبائن	07
					تسعى الشركة إلى خفض تكاليف الإنتاج من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها	08
					تسعى الشركة إلى جعل خدماتها ذات مرونة عالية	09
					تتبنى الشركة التكنولوجيا الحديثة في انجاز عملياتها الخدمائية	10
					تتبنى الشركة الطرق والأساليب الكفيلة بتطوير كفاءة عمالها	11

ج- المحور الثالث: علاقة إدارة المواهب بالأداء التنافسي

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
علاقة إدارة المواهب بالأداء التنافسي						
01	تعتبر إدارة المواهب ميزة تنافسية في مؤسساتكم لأنها تبني على المورد البشري الذي يعد العنصر الخلاق في أي منظمة					
02	العلاقة صعبة التحقيق فليس بمقدور أي مؤسسة تطبيق إدارة المواهب من أجل الحصول على أداء تنافسي مميز					
03	ترجد علاقة قوية ومتينة بين إدارة المواهب والأداء التنافسي في مؤسساتكم					
04	تكلف المؤسسة أموالا باهظة من أجل استقطاب وتنمية والاحتفاظ بالمواهب من أجل الحصول على أداء تنافسي قوي					
05	المسؤول عن قسم إدارة المواهب موهوب بحد ذاته لاستغلال منصبه					

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم واللقب
الأستاذ مهدي شرقي
الأستاذ مساعد ب عبد العزيز باباز
الأستاذ مساعد ب دين اسماعيل