

أثر إدارة المواهب في الأداء التنافسي للمؤسسة

دراسة ميدانية بالمركب الصناعي التجاري مطاحن الزيبان القنطرة

The impact of talent management on the competitive performance of the institution A field study in the industrial and commercial complex, Al-Ziban El-kantara Mills

ط.د بدرالدين بوهالي، مخبر مالية وبنوك وإدارة الاعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة،

badreddine.bouhali@univ-biskra.dz

أ.د عادل بومجان، مخبر العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة،

adel.boumedjane@univ-biskra.dz

تاريخ الاستلام: 2023/01/02 تاريخ القبول: 2023/02/14 تاريخ النشر: 2023/06/10

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مستوى ممارسات إدارة المواهب وأثرها في الأداء التنافسي للمؤسسة بالمركب الصناعي التجاري مطاحن الزيبان القنطرة -بسكرة- وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج من أهمها أن هناك علاقة معنوية بين إدارة المواهب والأداء التنافسي؛ وخلصت إلى جملة من المقترحات منها: ضرورة الاهتمام بتحديد واكتشاف المواهب في المؤسسة والعمل على جذب واستقطاب أفراد ذوي كفاءات عالية.

الكلمات المفتاحية: مواهب؛ إدارة المواهب؛ أداء تنافسي

تصنيف JEL: M12,M190

Abstract: The study presents the level of talent management practices and their impact on the competitive performance of the institution on the industrial and commercial complex, Al-Ziban Mills, Al-kantara - Biskra.. The study came up to a spectrum of results, the most important of which is that there is a relationship with a role significant relationship between talent management and competitive performance. The study concluded with a number of proposals, the most important of which are: It is necessary to identify and discover talents in the organization and working to attract and entice highly qualified individuals,

Keyword: Talents; Talent Management; Competitive Performance.
JEL classification code : M12,M190

المؤلف المرسل: عادل بومجان،

الإيميل: adel.boumedjane@univ-biskra.dz

1. مقدمة:

من منظور حديث، أصبحت المؤسسات تعمل على جاهدة على ضرورة التوجه نحو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية سيما منذ منتصف ثمانينات القرن الماضي، فظهرت العديد من المقاربات كالمقاربة المبنية على الموارد، على المعرفة، على الكفاءات، وعلى المواهب، رأسمالها الفكري...

حيث تنظر الى إدارة الموارد البشرية وفقا لهذا الطرح على أنها مراحل متقدمة للتطورات الكبيرة التي مست الإدارة الاستراتيجية لها، وأصبحت تعتبرها من أهم الموارد التي من شأنها خلق القيمة ومصدرا رئيسا للميزة التنافسية، وعلى المؤسسة أيضا التركيز على الانتقاء الجيد لمواردها البشرية من خلال البحث عن المواهب والتي تمكن المؤسسة من تحسين مستويات أدائها؛ لذلك أصبح موضوع إدارة المواهب من أهم المواضيع ضمن الانشغالات والاهتمامات الحديثة للمسيرين في سبيل البقاء تحسين تنافسيتها من خلال العمل على زيادة الحصص السوقية وتعزيز مركزها التنافسي.

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.

في بحثنا هذا سوف نقوم بالوقوف على واقع ممارسات إدارة المواهب كمرحلة جديدة ومتقدمة في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأثرها في الأداء التنافسي من مختلف جوانبه، وذلك من خلال عرض وتحليل المحاور الأربعة الآتية:

1. الإطار العام للبحث وإجراءاته:

1.1 إشكالية البحث:

أصبح اكتشاف المواهب والقدرة على جذبها، تطويرها، والمحافظة عليها من الأدوار المنوطة والرئيسة لإدارات الموارد البشرية بسياساتها الحديثة، فعند القيام بوظائفها الأساسية من تحديد واختيار الموظفين الموهوبين وتطويرهم وتدريبهم، حيث يجب التدقيق في صقل المواهب ومن ثم الحفاظ عليها، والتي قد تشارك مستقبلا في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة كونها تعتبر من أهم مصادر التميز للمؤسسات الحديثة. ولقد زاد الاهتمام بالمواهب أكثر في مجال العلوم الإدارية بعد المقولة الشهيرة لمكتب ماكينزي (MACKENZY) "حرب المواهب" حيث انتقلت الأبحاث بعدها إلى إدارة المواهب من خلال البحث عن المواهب ذات الخصائص التنافسية من الندرة والقيمة وصعوبة إحلالها واستبدالها وعدم القدرة على تقليدها وصعوبة تحويلها...

ومن هنا نطرح الإشكالية التالية:

هل يوجد أثر لإدارة المواهب على الأداء التنافسي للمؤسسة؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- هل هناك أثر لتحديد واكتشاف المواهب في الأداء التنافسي للمؤسسة
- هل يوجد أثر جذب المواهب في الأداء التنافسي للمؤسسة؟
- هل هناك أثر تطوير المواهب في الأداء التنافسي للمؤسسة؟
- هل يوجد أثر الاحتفاظ بالمواهب في الأداء التنافسي للمؤسسة؟

1.2 أهمية البحث:

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 متغيرتي البحث بالمركب الصناعي التجاري مطاحن الزيبان الفنطرة.

1.3 أهداف البحث: نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق هذه الأهداف:

- التعرف على ممارسات وتطبيق عمليات إدارة المواهب بالمؤسسة؛
- التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين متغيرتي البحث؛
- تبيان أثر إدارة المواهب من خلال عملياتها في الأداء التنافسي للمؤسسة.

1.4 فرضيات البحث: يقوم هذا البحث على الفرضية الرئيسة الآتية:

الفرضية الرئيسة: "يوجد أثر لإدارة المواهب في الأداء التنافسي للمؤسسة" لتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: "هناك أثر لتحديد واكتشاف المواهب في الأداء التنافسي."
- الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر لجذب المواهب في الأداء التنافسي."
- الفرضية الفرعية الثالثة: "هناك أثر لتطوير المواهب في الأداء التنافسي."
- الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد أثر للاحتفاظ بالمواهب في الأداء التنافسي."

1.5 حدود البحث: يتحدد هذا البحث بما يلي:

- الحدود البشرية: تم إجراء البحث على المسؤولين الإداريين بالمركب.
- الحدود المكانية: اقتصر المجال المكاني للبحث على المركب الصناعي التجاري - مطاحن الزيبان القنطرة خلال شهري جوان وجويلية 2021.

- الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على الوقوف على أثر إدارة المواهب من خلال عملياتها على الأداء التنافسي.

1.6 مجتمع وعينة البحث: يتمثل مجتمع البحث الحالي في جميع المسؤولين الإداريين المركب الصناعي التجاري -مطاحن الزيبان القنطرة، وتم توزيع الاستبانات على جميع مفردات المجتمع وتم استرداد منها (47) استبانة، وبعد التدقيق فيها تم استبعاد (03) استبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي.

1.7 أداة البحث: تتمثل أداة البحث في الاستبانة صُممت لجمع المعلومات وتم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام؛ الأول تضمن البيانات الشخصية والوظيفية للإداريين، أما القسم الثاني فخصص لدراسة عمليات إدارة المواهب في المؤسسة، أما القسم الثالث فخصص للأداء التنافسي.

من خلال الجدول رقم (01) نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.921) وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، إضافة إلى أن جميع معاملات

الصدق لمختلف الأبعاد كبيرة ومناسبة، وبالتالي يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (01): معاملات الثبات والصدق

معامل الصدق	معامل الثبات ألفا - كرونباخ	المتغير
0.898	0.807	إدارة المواهب
0.911	0.830	الأداء التنافسي
0.921	0.849	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V17

2. الإطار النظري لإدارة المواهب

تعتبر المواهب من أهم الاستثمارات التي قد تستثمر فيها المؤسسات من منظور حديث، حيث تعد المورد الأساسي للرأس المال المعرفي في سبيل تقديم أحسن أداء على جميع المستويات الإدارية والتنشغيلية، وتحظى المواهب باهتمام المديرين والمسيرين إلا أن إدارتها لا يعد بالأمر الهين في ظل ندرتها وصعوبة اكتشافها واستقطابها والمحافظة عليها، لذا سنقف في بحثنا هذا على أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بالمواهب، إدارة المواهب وعملياتها.

1. مفهوم الموهبة

يعد مصطلح الموهبة من المصطلحات الشائعة في العديد من الميادين العلمية والحقول المعرفية سيما مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية كالعلوم النفسية، المجالات الرياضية والتربوية، ومرحلة متقدمة من مراحل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والذي تزايد استخدامه منذ تسعينيات القرن الماضي؛ فقدم Hudson تعريفا للموهبة على أنها "نتاج الذكاء المرتفع والقدرة على الإبداع كما تقيسه مقاييس الذكاء ومقاييس التفكير الإبداعي" (Sebiane, 2019, p. 81)، كما عرفت المواهب على أنها "القدرة على توفير مساهمة حيوية في الوضع الحالي وكذلك المساهمة في مستقبل المنظمة في بيئة الموارد البشرية" (Green, 2008, p. 809). فهي بذلك تعكس قدرات متميزة وخارقة عن ما هو مألوف وتساهم في تحقيق أداء متميز عن الآخرين وتزداد أهميتها أكثر في المجال الإداري إذا ما تعلق الأمر بكيفية إدارتها والاستفادة منها.

2. 2 مفهوم إدارة المواهب:

وردت العديد من التعريفات لإدارة المواهب وهذا ما يعكس صعوبة تحديد تعريف شامل وموحد لها، سيما خلال اختلاف المداخل ووجهات النظر بخصوص عمليات إدارة المواهب لذلك سنحاول التطرق لمجموعة من التعاريف لمختلف الباحثين:

عرفت إدارة المواهب على أنها "وسيلة استراتيجية لإدارة المواهب من الموارد البشرية لزيادة التزام الفرد والحد من مغادرته للمنظمة، كما تعرف على أنها عملية التحديد والجدب والاحتفاظ وتنمية الموهوبين داخل المنظمة، من خلال ممارسات إدارة المواهب الفعالة، حيث يشعر الأفراد باعتبارهم جزءاً من المؤسسة، وهذا ما سيزيد من التزامهم للمنظمة". (Budi Hariyanto & Laila Refiana said, 2020, p. 641)

كما تعرف إدارة المواهب على أنها "مجموعة من العمليات التي تسعى لصياغة كاستراتيجية تركز على تخطيط حاجة المنظمة الآنية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى وجودة المواهب المتوفرة في المنظمة حالياً، وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطوير وإثراء معارفها باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على المحافظة على الموهوبين وبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مسارهم الوظيفي" (korichi & bougouffa, 2019, p. 251).

وفي تعريف آخر لإدارة المواهب عرفت على أنها "مجموعة متكاملة من العمليات والبرامج والمعايير الثقافية في منظمة مصممة لجذب وتطوير ونشر والاحتفاظ بالمواهب لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتلبية الاحتياجات التجارية المستقبلية" (Silzer R & Dowell B.E, 2010, p. 18).

مما سبق يمكن القول أن جل التعريفات ركزت على أن إدارة المواهب هي مقاربة حديثة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تتعلق بمجموعة من العمليات التي تهدف إلى اكتشاف المواهب وجذبها وتطويرها والمحافظة عليها، وعلى آثارها، كالرفع من مستوى الأداء الفردي والتنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي.

2. 3 أهداف إدارة المواهب

تسعى إدارة المواهب الى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية وهي: (Berger.D.R, 2014, p. 98)

- تحديد واختيار وتنمية الأفراد الذين يؤدون أداء فائقا ومن يلهم الآخرين للرفع من الأداء.
- التطوير ووضع نسخ احتياطية مؤهلة تأهيلا عاليا للمناصب الرئيسية في المنظمة.
- تخصيص الموارد، والتعويضات، والتدريب على تأدية الوظائف والحوافز الأخرى للأفراد بناءً على مساهمتهم الفعلية أو المحتملة في التميز. وللوقوف أكثر على هذه الأهداف ومعرفة الاهتمامات الإدارية الخاصة بها من حيث ادارتها سننطرق فيما يلي أهم عمليات إدارة المواهب التي أشار إليها الباحثون.

4 . 2 عمليات إدارة المواهب

من منظور حديث يعتبر التنفيذ الناجح لإدارة المواهب من عوامل النجاح الرئيسية في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتتمثل هذه العمليات في:

- تحديد واكتشاف المواهب: يمكن تحديد واكتشاف المواهب في شكلين داخلي وخارجي، سيكون الاختيار الداخلي للمواهب من موظفي المؤسسة حيث يعطي التوظيف الداخلي ميزة لمعرفة الموظفين لتقافة وطريقة القيام بالعمل في المؤسسة كما أنه يرفع من معنوياتهم، ومع ذلك فإن المصدر الخارجي هو أفضل طريقة لجمع المواهب عندما تريد المؤسسة التغيير الثقافي والابتكار (Nouman Ahad, Tahira Kousar, & Tanzila Ali, 2015, p. 210).

- جذب المواهب: إذا أرادت المؤسسة جذب المواهب فإن الأمر يقف على قدراتها، حيث يؤكد جل الباحثون على أن "العلامة التجارية جيدة-السمعة- بما يكفي لجذب المواهب وبدونها يصعب جذب المواهب المناسبة" (Nouman Ahad, Tahira Kousar, & Tanzila Ali, 2015, p. 210)، حيث يعتبر "إنشاء علامة تجارية متفوقة للمؤسسة صعب جدا لذا على المؤسسة التفكير في كيفية خلقها للقيمة إضافة إلى جذبها وتطويرها نحو الأحسن". (abeer mokhtar sewify, 2021, p. 162)

- تطوير المواهب: ونعني بها تنامي قدرة الموهوبين في التعامل مع التغيرات الحادثة في البيئة المحيطة، والتي قد تطرأ بصفة مفاجئة في ظل تعقيد البيئة ودرجة غموضها والتغيرات الكبيرة التي تشهدها وتزايد درجة عدم اليقين؛ الى جانب السعي الى تحقيق النجاح والأهداف الشخصية والتنظيمية، ويمثل التطور عنصرا حيويا في الحياة الوظيفية بالنسبة للموهوبين في المنظمة، ويجب أن يشمل تحسين المعارف، والسلوك، والمهارات والكفاءات التقنية والسلوكية؛ ويتم ذلك من خلال: القيام بمهام جديدة لاكتساب مهارات

جديدة، وتوفر فرص المشاركة في البرامج التدريبية، وتوفير التوجيه والارشاد، وتوفر فرص النمو والتطوير وفقا للمهارات التي تحتاج إلى تنمية وتطوير (Ali Belkacem Al Ferjani , 2014, p. 276).

- الاحتفاظ بالمواهب: تتمثل في مجموعة السياسات والممارسات التي تجعل الموارد البشرية يقرر البقاء في المنظمة لفترة طويلة، تشمل المحافظة على المواهب جميع الأنشطة التي تمنع الموهوبين من مغادرة المنظمة (Dima Waswas, 2019, p. 36). ومن ضمن هذه السياسات والممارسات ما يلي (Abd Ibrahim Khalil & Karim Hassan, 2019, p. 165):

- تعزيز شعور العاملين الموهوبين بالعدالة والموضوعية في قرارات المنظمة التي يعملون بها، وكذلك بالولاء للمنظمة من خلال قيام المنظمة بتطويرهم وترقيتهم ضمن مسارهم المهني.

- تعزيز شعور العاملين بأنهم قادرين على تحقيق طموحاتهم من هذه المنظمة أكثر من غيرها وبأنهم يمتلكون السيطرة على مسارهم الوظيفي.

3. الإطار المفاهيمي للأداء التنافسي

يعد الأداء المدخل الأساسي للمؤسسات لتحقيق أهدافها من خلال البقاء والاستمرارية، وفي ظل المنافسة التي تواجهها المؤسسات في السوق الحديثة فعلى المؤسسة أن تولي اهتماما بالغا للرفع من درجة تنافسيتها وتحسينها للأداء التنافسي، وذلك بالتركيز على مداخل الأداء التنافسي وأبعاده وهذا ما سنتطرق له في هذا المحور من أهم المفاهيم المتعلقة بالأداء التنافسي وأبعاده.

1.3 مفهوم الأداء التنافسي

يعرف الأداء التنافسي على أنه "الدرجة التي تتفوق فيها المؤسسة على منافسيها في جذب عملاء جدد وزيادة معدل المبيعات وتحسين حصتها السوقية" (Cohen & Olsen, 2013, p. 247)، وجاء في تعريف آخر أنه "عبارة عن استغلال القدرات المتوافرة والتي تساعد على البقاء بالوضعية الجديدة مع تطوير أنواع جديدة من الميزات التنافسية عبر منع أو بناء قواعد جديدة في المجال التنافسي" (Al-Nouri, 2020, p. 132)، كما يشير الأداء التنافسي إلى "النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها بالصمود امام عناصر

البيئة التنافسية بصفة دائمة ومستمرة، فهو يعتمد على زيادة الأرباح وتخفيض التكاليف بإنتاج منتجات بجودة عالية وأسعار مقبولة مقارنة بالمنافسين" (Elaoukazi & Mezrig, 2019, p. 661).

ومما سبق، يمكن القول أن الأداء التنافسي هو ما يسمح بتكيف المؤسسة مع متغيرات البيئة التنافسية، وذلك بالاستغلال الأمثل لكل قدراتها (من موارد وكفاءات)، والتي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية تفسح لها المجال للنمو والتوسع والتطور وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، في حين لم يتفق الباحثون حول مؤشرات الأداء التنافسي فمنهم من اعتمد على الحصة السوقية والربحية والانتاجية والتحكم في التكاليف، والابداع. وجدير بالذكر ان الأداء التنافسي يتوقف كثيرا على امتلاك المؤسسات للقدرات الاستراتيجية التي تمكن من تحسين أدائها التنافسي وبلوغ أهدافها الاستراتيجية.

2.3 أبعاد الأداء التنافسي:

تعمل المؤسسة على الرفع من أدائها التنافسي من خلال ما تقدمه من منتجات تهدف إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن، والقدرة على خلق القيمة التي يريدون الحصول عليها، ولاكتساب وتحقيق الميزة التنافسية وجب على المؤسسة التركيز في المصادر التي تؤدي بها إلى اكتسابها أو تجديدها وتطويرها.

وقد اشار العديد من الباحثين على أن رفع الأداء التنافسي يكون عن طريق التحكم في أربع أبعاد أساسية والتي تتمثل في: الجودة، والتكلفة، الأجل، المرونة (Yang Liu & Liting Liang, 2015, p. 1021) وقد تم اعتمادها في هذا البحث كأبعاد فرعية للأداء التنافسي.

- الجودة: تعمل العديد من المنظمات على تحقيق جودة عالية لمنتجاتها، من أجل البقاء والاستمرار في المنافسة، حيث تستخدم الجودة كأداة للمنافسة، وبالتالي على المؤسسات النظر في الجودة كمدخل لإرضاء العملاء وليس فقط كطريقة لحل المشاكل وتقليل التكاليف (Baker, 1992, p. 52)، وهي بمثابة محددة رئيسة من محددات القيمة بالنسبة للأفضليات في مقابل التكاليف.

-التكلفة: تقدم المؤسسة المسيطرة على التكاليف منتجا من الجودة المقبولة بأقل تكلفة ممكنة، حيث تحاول توسيع فجوة التكلفة بينها وبين المنافسين، وتترجم السيطرة على

التكاليف إلى أرباح أعلى من المتوسط وإذا كانت المؤسسة متحكمة في التكلفة ومحافظة على الجودة القريبة من المنافسة يمكن أن يؤدي بها ذلك إلى التحكم في متوسط الأسعار في الصناعة. (Mahmood Hemmatfar, Mahdi Salehi, & Marziyeh Bayat, 2010, p. 164) ويمكن القول أن السيطرة على التكاليف تعتمد أساساً على: أثر التجربة، أثر التعلم، اقتصاديات الحجم، حجم المؤسسة (Hireche, 2012, p. 235). ومن منظور حديث أصبحت الثنائية (التكلفة/القيمة) بما يقابل التكاليف المناسبة لخلق القيمة وليس كما كان في السابق ضمن أدبيات الأداء من منظور كلاسيكي التي تعمل على تدنية التكاليف.

-الأجال: على المؤسسة التعامل مع الوقت كمورد، وبالتالي إدارته واستخدامه كميزة "فالوقت هو بمثابة المال" في "وقت الإنترنت" (ثلاثة أشهر على شبكة الإنترنت مثل سنة في الوقت الحقيقي)، ميزة المتحرك الأول والتسليم أو التصنيع فقط في الأجل المناسبة، والتنافس في الوقت المناسب، حيث تؤكد المفاهيم التنافسية القائمة على الوقت على أهميته كأصل ومصدر للميزة التنافسية، والدافع إلى ذلك هو استجابة المؤسسات على الفور للعملاء والأسواق والتعامل مع ظروف السوق المتغيرة، هذا من جهة ومن جهة أخرى، ميزة سبق إدخال منتجات جديدة مبتكرة أو استخدامها لتوفير خدمة استثنائية، وبالتالي يمكن للمؤسسات إنشاء حواجز أمام الداخلين الجدد (Mahmood Hemmatfar, Mahdi Salehi, & Marziyeh Bayat, 2010, p. 162).

-المرونة: والتي يمكن تعريفها بأنها التصرف بطريقة سريعة لتبديل ظروف المنافسة والقدرة على الاستجابة من خلال تحديد أهداف المنظمة للحصول على الميزة التنافسية والحفاظ على التغيرات في ديناميكية بيئتها (K. Eryesil, O. Esmen, & A. Beduk, 2015, p. 3469).

4. الإطار التحليلي للبحث: تحليل محاور البحث الأساسية واختبار فرضياته.

فيما يلي سنقف على واقع وتصورات إطارات ومسؤولي المركب الصناعي التجاري - مطاحن الزيبان القنطرة نحو مستوى إدارة المواهب، وأثرها في الأداء التنافسي للمؤسسة.

1- اختبار التوزيع الطبيعي: (اختبار كولمجروف- سمرنوف "Kolmogorov-Smirnov").

يهدف هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات خاضعة للتوزيع الطبيعي، ويوضح الجدول الموالي نتائج ذلك الاختبار حيث أن باستخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov)

تبين أن القيمة الاحتمالية (sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ($\alpha = 0.05$) لجميع الأبعاد، وهذا ما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

الجدول (02): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمغروف-سمرنوف).

الرقم	البعد	قيمة Z	مستوى الدلالة (sig.)
1	تحديد واكتشاف المواهب	1.132	0.154
2	جذب المواهب	0.978	0.295
3	تطوير المواهب	1.309	0.065
4	الاحتفاظ بالمواهب	1.138	0.150
	إدارة المواهب (إجمالاً)	1.036	0.233
المتغير التابع: الأداء التنافسي			
	الأداء التنافسي	1.236	0.150

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS v17.

-الوقوف على مستوى وواقع ممارسات إدارة المواهب بالمركب: للإجابة على هذا السؤال سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين: ما واقع ممارسات إدارة المواهب بالمركب الصناعي التجاري مطاحن الزيبان القنطرة؟

جدول رقم (03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن أبعاد إدارة المواهب:

أبعاد إدارة المواهب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
تحديد واكتشاف المواهب	2,3455	0,45722	4	منخفض
جذب المواهب	2,4864	0,43219	2	منخفض
تطوير المواهب	2,4136	0,34881	3	منخفض
الاحتفاظ بالمواهب	2,5136	0,43647	1	متوسط
إدارة المواهب	2,4398	0,33456		منخفض

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS v17.

بناءً على ما تقدم، نستنتج أن مستوى إدارة المواهب في المركب محل الدراسة جاء منخفضاً وذلك وفقاً لمقياس الدراسة، حيث بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن الأبعاد مجتمعة (2,4398) وبانحراف معياري (0,33456)، ويعود تفسير هذه النتائج إلى أن المؤسسة لا تولي اهتماماً لإدارة المواهب كآلية لتسيير مواردها البشرية كمرحلة متقدمة من

السياسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، وتحتاج الإدارة العليا للمركب لدعم إدارة الموارد البشرية وتحفيزها على الاهتمام أكثر بعمليات إدارة المواهب والاستفادة منها، حيث أن جميع العمليات هي الأخرى كانت بدرجة منخفضة من القبول حسب آراء المبحوثين إلا بعد الاحتفاظ بالمواهب الأهمية فقد كان بدرجة متوسطة من القبول وبلغ الأهمية النسبية الأعلى يليه مباشرة بعد جذب المواهب.

- ما مستوى تحقيق المؤسسة للأداء التنافسي؟ للإجابة على هذا السؤال سنقوم

بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين.

جدول رقم (04): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن متغير الأداء التنافسي:

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
الأداء التنافسي	2.0357	0.34703	_____	منخفض

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS v17.

من خلال الجدول يتبين أن مستوى الأداء التنافسي للمركب محل الدراسة حسب تصورات ونظرة عينة المبحوثين أنه منخفضاً هو الآخر، بمتوسط حسابي (2,0357) وانحراف معياري (0,34703). ويمكن ارجاع سبب ذلك الى زيادة حدة التنافسية في مجال الصناعات الغذائية التحويلية وفتح مجال الاستثمار أكثر للقطاع الخاص سيما في المناطق الجنوبية. وبذلك زاد عدد المنافسين أكثر مقارنة بسنوات تسعينات القرن الماضي.

1- هل هناك أثر لإدارة المواهب من خلال مختلف عملياتها (تحديد واكتشاف

المواهب، جذب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على الأداء

التنافسي للمؤسسة؟

إختبار الفرضيات:

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية للبحث.
جدول (05): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS v17.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0,582	1	0,582	5,315	0,026
الخطأ	4,597	42	0,109		
المجموع الكلي	5,179	43			

معامل التحديد ($R^2=0,112$)؛ معامل الارتباط ($R=0,335$)

من خلال النتائج الواردة، يتضح أن قيمة F المحسوبة (5,315)، وبما أن مستوى المعنوية (0,026) هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0,05$)، فإن خطية العلاقة بين المتغيرين قد تحققت، وهذا دليل على صلاحية النموذج لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة، وبالتالي نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك بناء على ثبات صلاحية النموذج.

أولاً- اختبار الفرضية الرئيسية قمنا بطرح التساؤل الآتي:

"هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها المختلفة على الأداء التنافسي في المركب الصناعي التجاري- القنطرة".

يبين الجدول الموالي نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات التأثير للأبعاد المتعلقة بالمتغير المستقل "إدارة المواهب"، وطبيعة العلاقة بينها وبين الأداء التنافسي، والتي تم تمثيل نتائجها كما يلي.

الجدول (06): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات الارتباط والتأثير لأبعاد المتغير المستقل إدارة المواهب (تحديد واكتشاف المواهب، جذب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) وأثرها على الأداء التنافسي

مستوى الدلالة T	قيمة T المحسوبة	Beta	الانحراف المعياري	B	المتغيرات المستقلة
0,291	1,070	0,217	0,154	0,165	تحديد واكتشاف المواهب
0,027	2,303	0,532	0,185	0,427	جذب المواهب
0,485	0,705	0,103	0,145	0,102	تطوير المواهب
0,002	-3,269	-0,530	0,129	-0,422	الاحتفاظ بالمواهب
0,026	2,305	0,335	0,151	0,348	إدارة المواهب

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17.
 $R=0,335$; $R^2= 0,112$; $R^2_a=0,091$

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في اجدول مايلي:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) لإدارة المواهب من خلال عملياتها (على نحو إجمالي) على الأداء التنافسي من وجهة نظر وتصورات إطارات ومسيري المركب، حيث بلغت قيمة T: (2,305) بمستوى الدلالة (0,026)، وبلغت قيمة معامل الارتباط $R= 0,335$ والتي تشير إلى قوة العلاقة بين المتغيرين، فيما بلغ معامل التحديد المعدل $R^2_a=0,091$ وتفسير ذلك (9,1%) من التباينات تفسرها العلاقة الخطية أي نموذج الانحدار المتعدد، وتوضح هذه القيمة المقدرة التفسيرية لنموذج الدراسة المعتمد وبالتالي نرفض الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة المواهب على الأداء التنافسي، كما يقدر الجدول أعلاه درجة التأثير β (Unstandardized Coefficients) لكل متغير من المتغيرات المستقلة على أداء التنافسي، حيث كانت المعاملات التي لها معنوية تتمثل في بعدين فقط وهما:

تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) للبعدين: جذب المواهب والاحتفاظ بالمواهب من خلال الاعتماد على مستوى الدلالة T التي كانت قيمتها أقل من 0,05، كما كانت العلاقة عكسية بين الاحتفاظ بالمواهب والأداء التنافسي، حيث

قدرت قيمة B (-0,422)، وهذا ما يوحي إلى وجود ممارسات من شأنها أن تعيق الاحتفاظ بالموهب والذي يستوجب منح امتيازات وظيفية للأفراد الموهوبين وتمكينهم وتشجيعهم على الإبداع والتحسين من مستوى ولائهم، إضافة إلى تعنية الأفراد خاصة منهم الموهوبين لتفادي استنزافهم واستغلالهم من طرف المؤسسات المنافسة، وهذا بإعادة النظر في سياسات تقييم الأداء وتثمين أدوارهم، الى جانب مراعاة الأجور والمكافآت وتحسين المناخ التنظيمي بما يعزز بقاء الأفراد الموهوبين وعد مغادرتهم للمركب.

بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعدين المتبقين: تحديد واكتشاف المواهب وتطوير المواهب، حيث لا تولي المؤسسة أهمية لجذب واكتشاف المواهب، ومن الواجب على الإدارة التركيز على عنصر المتابعة والملاحظة لأداء مواردها البشرية داخل المؤسسة قصد تحديد واكتشاف المواهب التي تمتلكها المؤسسة والتي تحتاجها من خارج المؤسسة كدمااء جديدة تساهم أكثر في تحسين أدائها بما تمتلكه من معرفة وكفاءة وموهبة، إضافة إلى تنظيم دورات تكوينية للأفراد بهدف زيادة مستوى معارفهم وكفاءتهم وتحسين سلوكياتهم وزيادة وصقل مواهبهم.

ثانيا: نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise)

لبيان مدى تأثير كل المتغيرات الدالة في إدارة المواهب، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise)

الجدول (07): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) لأبعاد إدارة المواهب المؤثرة في الأداء التنافسي.

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير
0,182	0,426	جذب المواهب
0,372	0,610	جذب المواهب والاحتفاظ بالمواهب

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17.

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي: من خلال النتائج السابقة نجد أن قوة العلاقة بين جذب المواهب والأداء التنافسي هي (0,426) وفقا لما تشير إليه قيمة معامل الارتباط (R)، بينما فسر هذا المتغير (18,2%) من التباين في مستوى الأداء التنافسي وذلك بالاعتماد على قيمة (R²). كما أن قوة العلاقة بأخذ المتغيرات المؤثرة معا (جذب المواهب والاحتفاظ بالمواهب) ومستوى الأداء التنافسي للمؤسسة بلغت (0,610)، بينما فسر هذين

البعدين معا (37,2%) من التباين في مستوى الأداء التنافسي وذلك بالاعتماد على قيمة (R^2) ،

5. نتائج البحث ومقترحاته:

1.5 نتائج البحث: من خلال الدراسة يمكن التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

- كان مستوى ممارسات وتطبيق إدارة المواهب في المركب - من خلال عملياتها - من وجهة نظر عينة المبحوثين منخفضا.
- كما أن مستوى الأداء التنافسي للمركب جاء منخفضا.
- هناك علاقة عكسية للاحتفاظ بالمواهب بالنسبة للأبعاد الدالة أو المؤثرة والتي كان لها دور هام في هذا البحث إلى جانب جذب المواهب.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب -بمختلف عملياتها- على الأداء التنافسي المركب الصناعي التجاري- مطاحن الزيبان القنطرة.

2.5 مقترحات البحث:

- ضرورة الاهتمام بتحديد واكتشاف المواهب داخل وخارج المؤسسة من خلال استقطاب أفراد أكثر تميز وذوي كفاءات عالية للمساهمة في إعطاء الحلول المبتكرة للمشاكل التي تصادفها، والقدرة على مواجهة التغيرات البيئية؛
- الاهتمام أكثر بسياسات تقييم أداء الافراد ومتابعتهم لاكتشاف المواهب داخل المؤسسة والتي من شأنها إعطاء إضافة وقيمة في الأداء الجماعي؛
- وضع تطوير المواهب والأفراد المتميزين ضمن أولويات المركب وذلك من خلال تكوينهم في دورات تدريبية بغرض تطوير معارفهم العلمية والتقنية والسلوكية، إضافة إلى فتح المجال لمقترحاتهم لتطوير نمط العمل وتحسينه؛
- العمل على تحقيق الولاء التنظيمي لأفرادها المتميزين والموهوبين وتعزيز انتمائهم من خلال منحهم حرية أكثر في العمل والاعتراف بمجهوداتهم والعمل على منحهم امتيازات وظيفية لتدعيم الاحتفاظ بالمواهب داخل المركب؛
- يجب على المؤسسة البحث عن آليات جديدة لتحسين تنافسيتها من منطلقات حديثة للإدارة الاستراتيجية لمواردها البشرية، حيث تعد المواهب مدخلا أساسيا بناءً على قدراتها الاستراتيجية؛

– منح الفرصة للأفراد الموهوبين للمشاركة في اتخاذ القرار وتعيينهم، وتمكينهم أكثر للاستفادة منها وإشعارهم بأهميتهم داخل المركب.

قائمة المراجع

1. Abd Ibrahim Khalil, B., & Karim Hassan, D. (2019). *The role of talent management processes in becoming a smart organization: exploratory study in the ministry of electricity, training and development. Journal of Management and Economics*, 42(120), 159-176.
2. abeer mokhtar sewify. (2021). *The effect of talent management on organisation identification: Field study on the Office of innovation support, Technology Transfer and Marketing at A-Azhar University. Journal of Economic, Administrative and Legal scie, ces*, 05(02), 153-177.
3. Ali Belkacem Al Ferjani , F. (2014). *The Impact of Transformational Leadership on Talent Management: An Empirical Study on the University of Benghazi. Scientific Journal of Economics and business*, 02, 259-297.
4. Al-Nouri, L. (2020). *The impact of marketing intelligence on achieving competitive performance: a case study at the directorate of communications and Basra Post. Journal of Economic Sciences*, 15(57), 120-144.
5. Baker, M. (1992). *marketing strategy and management. machillan busieniss*, p. 52.
6. Berger.D.R, B. a. (2014). *the talent management handbok: creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people. p. 98.*
7. Budi Hariyanto, & Laila Refiana said. (2020). *Evaluating Talent Management Practices in Indonesia State-own enterprises: A case of Adhi Karya Ltd. Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(03), 640-650.
8. Cohen , J., & Olsen, K. (2013). *The impacts of complementary information technology resources on the service-profit chain and competitive performance of south African Hospitality firms. International journal of hospitality management*, 34, 245-254.
9. Dima Waswas, M. J. (2019). *talent management and its relationship to career stability among academic leaders at a Al-Hussein bin talal university. journal of curriculum and teaching*, N°03, p. 36.

10. Elaoukazi, F., & Mezrig, A. (2019). *The contribution of the implementation of environmental management systems ISO 14000 in improving the competitive performance of the industrial organizations-case study of cement institution and its derivatives Chlef ECDE. Al Bashaer Economic Journal*, 05(02), 657-670.
11. Hireche, A. (2012). *Modern strategic management*. Algeria: Dar Al-Huda for printing, publishing and distribution
12. Green, N. (2008). *managing the talent management pipeline to wards a greater undertanding of seniormanagerss' prespectives in the hospitality and tourism sector. international journal of contemporary hospitality management*, N° 7, p. 809.
13. K. Eryesil, O. Esmen, & A. Beduk. (2015). *The Role of Strategic Flexibility for Achieving Sustainable Competition Advantage and Its Effect on Business Performance. International Journal of Business and Economics Engineering*, 09(10), 3469-3475.
14. korichi, H., & bougouffa, A. (2019). *Human talent management as a competitive advantage in business organizations: global models. AL-Manhel Economique*, 02(01), 249-266.
15. Mahmood Hemmatfar, Mahdi Salehi, & Marziyeh Bayat. (2010). *Competitive Advantages and Strategic Information Systems. International Journal of Business and Management*, 05(07), 158-169.
16. Nouman Ahad, Tahira Kousar, & Tanzila Ali. (2015). *Talent Management as a source Of competitive advantage. Journal of Asian Business Strategy*, 05(09), 208-214.
17. Sebiane , i. (2019). *“Talent management” new horizons towards intelligent management of human resources: Case study of a group of Algerian organizations (PHD Thesis). Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences, Tlemcen: abou bekr belkaid university.*
18. Silzer R, & Dowell B.E. (2010). *Strategic talent management matters. In R. Silzer, & B.E. Dowel (Eds.), Strategy-driven talent management: A leadership imperative (pp. 3-72). San Francisco, CA: Jossey-Bass.*
19. Yang Liu, & Liting Liang. (2015). *Evaluating and developing resource-based operations strategy for competitive advantage: an exploratory study of Finnish high-tech manufacturing industries. International Journal of Production Research*, 53(04), 1019-1037.