الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر – بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

Université Mohamed KHIDHER-Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion

الموضوع

أثر إستراتيجية إدارة المواهب في تدعيم القدرة التنافسية للمجمعات الصناعية

- دراسة حالة : المجمع الصناعي بن حمادي

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال المجموعات الصناعية

إعداد الطالب:

خـالد الوافـي

إشراف الدكتورة:

جوهرة آقطي

أعضاء لجنة المناقشة :

الإسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
أ.د/ إسماعيل حجازي	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة	رئيسا
د/ جوهرة آقطي	أستاذ محاضر –أ–	جامعة بسكرة	مقررا
د/ عادل بومجان	أستاذ محاضر –أ–	جامعة بسكرة	ممتحنا
د/ محمد قريشي	أستاذ محاضر –أ–	جامعة بسكرة	ممتحنا
د/ فوزية مقراش	أستاذ محاضر –أ–	جامعة جيجل	ممتحنا
د/ محمد الباي	أستاذ محاضر –أ–	جامعة الوادي	ممتحنا

السنة الجامعية: 2019/2018

شكر وعرفان

أولا وقبل كل شيء أشكر الله عز وجل الذي أعانني وقدرني على إنجاز هذا العمل الذي نرجو أن يكون عملا نافعا لنا ولجميع الطلبة الباحثين في هذا المجال.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتورة "آقطي جوهرة" التي أشرفت على هذا العمل منذ البداية والتي لم تبخل علينا بمعلوماتها القيمة ونصائحها وحسن متابعتها التي مهدت لي الطريق لإتمام هذا العمل ، كما أحي فيها روح التواضع والمعاملة الجيدة ، فجزاها الله عني كل خير.

كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه الرسالة وإبداء رأيهم الذي سيكون مفيدا لنا في أعمالنا مستقبلا.

كما أتقدم بالشكر الخالص للدكتورة دندوقة فوزية التي صححت هذا العمل من الناحية اللغوية ، والشكر أيضا للأستاذة المحكمين للإستبيان على تعاونهم وكل توجيهاتهم ، دون أن أنسى في هذا المقام دعم و مساندة زملائي موظفي وكالة المحاسبة لكليتي التكنولوجيا وعلوم الدقيقة ، وإخواني الموظفين ، حسين مرابطي ، فاتح بن طبي ، فاتح عويش ، عبد الكريم ، ..... فجزاكم الله عني كل خير .
كما أتوجه بشكري لموظفي مجمع بن حمادي على كل تعاونهم .

وأخيرا فإنني أعتبر هذا الشكر شكرا خالصا لكل من أعانني وأبدى لي نصحا ولم يتسع المقام لذكره لهم جميعا ، صادق الدعوات وعظيم الإمتنان والتقدير.

إهداء

إلى أقرب الناس من قلبي وأولاهم بحبي...

من وسعتني رحمتهما صغيرا، وأسعدتني صحبتهما كبيرا...

إلى والدي الكريمين

إلى زوجتي وأبنائي تسنيم و أحمد خليل عرفانا وتقديرا مني لصبرهم

إلى إخواني و أخواتي تقديرا و إحتراما

وإلى من نورو طريقي في العلم...

إلى جميع أساتذتي الأعزاء...

إلى عائلة الوافي داخل وخارج الوطن

إلى جميع أصدقائي وزميلاتي في العلم...

الفهارس

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر وتقدير	I
إهداء	II
ملخص الدراسة باللغة العربية	III
ملخص الدراسة باللغة الفرنسية	IV
ملخص الدراسة باللغة الانجليزية	V
الفهارس	**VI-XV**
فهرس المحتويات	VII
فهرس الجداول	XII
فهرس الأشكال	XIV
فهرس الملاحق	XV
المقدمة	**أ- ك**
تمهيد	ب
1-الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية	ت
2-أهداف الدراسة	ث
3-أهمية الدراسة	ث
4- التعريف الإجرائي للمتغيرات	ج
5- الدراسات السابقة	خ
6- ما يُمَيِّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	غ
7- نموذج الدراسة	غ
8- فرضيات الدراسة	ف
09- أسباب إختيار الموضوع	ف
10- حدود الدراسة	ق
11- منهجية الدراسة	ق
12- هيكل الدراسة	ك

الفصل الأول: الإطار النظري لإستراتيجية إدارة المواهب	72-1
تمهيد	**2**
المبحث الأول : الموهبة و الأفراد الموهوبين في المؤسسة	**3**
1- أسباب الإهتمام بالموهوبين	3
2- تعريف الموهبة لغة و إصطلاحا	4
3- مصادر الموهبة	7
4- خصائص الموهبة	7
5- تصنيف الموهوبين	9
6- طرق و أدوات الكشف عن الموهوبين	9
المبحث الثاني : إستراتيجية إدارة المواهب	**11**
1- أسباب ظهور مصطلح إدارة المواهب	11
2- التطور التاريخي لإدارة المواهب	12
3- تعريف إدارة المواهب	15
4- أهمية إدارة المواهب	17
5- أهداف إدارة المواهب	18
6- تصنيف المواهب داخل المنظمة	19
7- إستراتيجية إدارة المواهب	21
8- الأبعاد الأساسية في إستراتيجية إدارة المواهب	23
9- مراحل بناء إستراتيجية إدارة المواهب	60
10- العوامل المؤثرة في بناء إستراتيجية إدارة المواهب	61
11- التحديات التي تواجه إدارة المواهب	61
12- عوامل ساهمت في إستمرار المشاكل و التحديات بالنسبة للمواهب	62
المبحث الثالث: المواهب البشرية في الشركات الدولية	**64**
1- حرب المواهب	64
2- نماذج ناجحة في إدارة المواهب	67
3- تخطيط التعاقب الوظيفي	69
4- مستقبل و آفاق إدارة المواهب	71

خلاصة الفصل الأول	**72**
الفصل الثاني: الإطار النظري للقدرة التنافسية	**151-73**
تمهيد	**74**
المبحث الأول: ماهية القدرة التنافسية	**75**
1- مفهوم القدرة التنافسية	75
2- خصائص القدرة التنافسية	78
3- أهمية القدرة التنافسية	79
4- أنواع التنافسية	80
5- العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية	80
6- بعض نماذج محددات القدرة التنافسية	81
المبحث الثاني: مداخل القدرة التنافسية وآلياتها	**88**
1- مؤشرات قياس القدرة التنافسية	88
2- عوامل المحافظة على القدرة التنافسية للمؤسسة	90
3- آليات و أسس تحسين تنافسية المؤسسة	92
4- أبعاد القدرة التنافسية	94
المبحث الثالث: علاقة إستراتيجية إدارة المواهب بتدعيم القدرة التنافسية	**130**
1- عوامل نجاح تحتاجها المؤسسات الإقتصادية في تدعيم قدراتها التنافسية	130
2- علاقة أبعاد إستراتيجية المواهب بتدعيم القدرة التنافسية	131
3- علاقة أبعاد القدرة التنافسية بإستراتيجية إدارة المواهب	143
خلاصة الفصل الثاني	**151**
الفصل الثالث: تشخيص واقع إدارة المواهب و القدرة التنافسية في مجمع بن حمادي	**201-152**
تمهيد	**153**
المبحث الأول: تقديم للصناعة و المجمعات الصناعية في الجزائر	**154**
1- تقديم عام للصناعة	154
2- بنية القطاع الصناعي و تصنيف الصناعات	152

3- أهمية القطاع الصناعي في الجزائر	156
4- تطور القطاع الصناعي في الجزائر	157
5- المجمعات الصناعية في الجزائر	160
المبحث الثاني: تقديم مجمع بن حمادي	**162**
1- تقديم عام للمجمع	162
2- الهيكل التنظيمي للمجمع	164
3- مهام و إستراتجيات مديريات مجمع بن حمادي	166
4- أهم المنافسين المباشرين للمجمع الصناعي محل الدراسة في الجزائر	171
المبحث الثالث: واقع إدارة المواهب بمجمع بن حمادي	**173**
1- توظيف المواهب بمجمع بن حمادي	173
2- الإحتفاظ بالمواهب بمجمع بن حمادي	175
3- إستراتيجية تعويض المواهب	181
المبحث الرابع : واقع القدرة التنافسية بمجمع بن حمادي	184
1- الجودة في مجمع بن حمادي	184
2- الإبداع في مجمع بن حمادي	189
3- اليقظة في مجمع بن حمادي	193
4- التكلفة بمجمع بن حمادي	195
خلاصة الفصل الثالث	**201**
الفصل الرابع: الدراسة الإحصائية لمتغيرات الدراسة لمجمع بن حمادي	**202-278**
تمهيد	**203**
المبحث الأول: منهجية الدراسة	**204**
1- أسلوب الدراسة	**204**
2- عينة الدراسة	**208**
3- وصف عينة الدراسة	**208**
4- ثبات أداة الدراسة و صدقها	**212**
المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة	**223**
1- تشخيص متغيرات الدراسة في مجمع بن حمادي	**223**

2- الفروق في متغيرات الدراسة نسبة للمتغيرات الوظيفية	252
3- إختبار فرضيات الدراسة	256
المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة والإقتراحات	265
1- تفسير نتائج تشخيص إستراتيجية إدارة المواهب	265
2- تفسير نتائج تشخيص القدرة التنافسية	267
3- تفسير نتائج إختبار الفرضيات	270
4- الإقتراحات	276
5- آفاق الدراسة	277
خلاصة الفصل	278
الخاتمة	280
قائمة المراجع	283
الملاحق	304

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01-02	الفروقات بين الإبداع و الإختراع	97
02-02	أهم المعايير التي أصدرتها المنظمة الدولية للمعايير iso	114
01-03	التطور في عدد الموظفين 2013- 2017	174
02-03	التطور في عدد عقود التعليم 2013- 2017	177
03-03	التطور في عدد الموظفين مباشرة بعد التعليم 2013- 2017	177
04-03	عقود التربصات 2013- 2017	178
05-03	رواتب الموظفين لمجمع بن حمادي	182
06-03	مثال توضيحي لتأثير الإبداع على التكلفة	199
01-04	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	208
02-04	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	209
03-04	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	209
04-04	توزيع عينة الدراسة حسب نوع المهنة	210
05-04	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية	211
06-04	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التنظيمي	211
07-04	معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات لفقرات المتغيرين	212
08-04	الإتساق الداخلي لمؤشرات بعد جذب المواهب	214
09-04	الإتساق الداخلي لمؤشرات بعد تطوير المواهب	215
10-04	الإتساق الداخلي لمؤشرات بعد الإحتفاظ المواهب	216
11-04	الإتساق الداخلي لمؤشرات بعد تمكين المواهب	217
12-04	الإتساق الداخلي لمؤشرات بعد تعويض المواهب	218
13-04	الإتساق الداخلي لمؤشرات بعد الجودة	219
14-04	الإتساق الداخلي لمؤشرات بعد اليقظة	220
15-04	الإتساق الداخلي لمؤشرات بعد الإبداع	221
16-04	الإتساق الداخلي لمؤشرات بعد التكلفة	222
17-04	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات بعد جذب المواهب	227

04-18	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات بعد تطوير المواهب	230
04-19	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات بعد الإحتفاظ المواهب	233
04-20	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات بعد تمكين المواهب	236
04-21	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات بعد تعويض المواهب	239
04-22	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات بعد الجودة	241
04-23	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات بعد اليقظة	244
04-24	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات بعد الإبداع	247
04-25	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات بعد التكلفة	250
04-26	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	253
04-27	تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى لسنوات الأقدمية	253
04-28	تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى للمستوى التنظيمي	254
04-29	فروق المتوسط الحسابي للمتغير المستقل حسب المستوى التنظيمي	254
04-30	فروق المتوسط الحسابي للمتغير التابع حسب المستوى التنظيمي	255
04-31	التوزيع الطبيعي للبواقي (الفرضيات الفرعية)	257
04-32	تجانس البواقي (الفرضيات الجزئية)	258
04-33	نتائج تحليل التباين للإنحدار المتعدد	259
04-34	تائج تحليل الإنحدار البسيط (Regression Analysis) لإختبار تأثير المتغيرات المستقلة على القدرة التنافسية	260
04-35	التوزيع الطبيعي للبواقي (الفرضية الرئيسية)	261
04-36	تجانس البواقي (الفرضية الرئيسية)	263
04-37	نتائج تحليل التباين للإنحدار البسيط	263
04-38	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر إستراتيجية إدارة المواهب على القدرة التنافسية	264

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01-01	التطور التاريخي لإدارة المواهب	14
02-01	التغيرات التي مرت بها المؤسسة خلال المائة عام الماضية	14
03-01	تصنيف المواهب داخل المؤسسة	20
04-01	إجراءات إستقطاب الموهبة و إختيارها للوظائف	30
05-01	إحتياجات المواهب التطويرية ، قاعدة 10/20/70 للتطوير و التوظيف	34
06-01	خطوات تدريب و تطوير الموهب	39
07-01	مراحل تمكين العاملين و علاقتها بالمهارات	51
08-01	خطوات بناء إستراتيجية إدارة المواهب	60
01-02	مخطط نظام متكامل لمحددات القدرة التنافسية و العلاقات الديناميكية بينها	84
02-02	محددات القدرة التنافسية وفق نموذج Brinkman	87
03-02	مفهوم الإبداع	96
04-02	طرق الحصول على التكنولوجيا الجديدة	114
05-02	مجالات اليقظة التكنولوجية	118
06-02	مؤشر عالمي لتطوير المواهب على القدرة التنافسية	134
07-02	العلاقة بين التعويضات و التنافسية	142
08-02	علاقة موارد/قدرات/كفاءات محورية	147
01-03	موقع مجمع بن حمادي بالمنطقة الصناعية برج بوعريريج	162
02-03	مؤسسات بن حمادي	163
03-03	الهيكل التنظيمي لمجمع بن حمادي	165
04-03	مراحل تفتيش المنتجات في المجمع (آلات طبخ)	186
05-03	هيكل تنظيم مديرية البحث و التطوير	192
06-03	عمليات مديرية البحث و التطوير بمجمع بن حمادي	193

فهرس الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الإستبيان الموجه لموظفي مجمع بن حمادي (المنطقة الصناعية برج بوعريريج)	180
02	قائمة المحكمين للإستبيان	181
03	أسئلة المقابلة (نصف المهيكلة)	182

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الدور الرئيسي الذي تلعبه إستراتجية إدارة المواهب في تدعيم القدرة التنافسية للمجمع الصناعي بن حمادي ، من خلال التعرف على مدى تبني المجمع لبرامج إدارة الموهبة ، وتوضيح تأثير أبعادها في تدعيم تنافسية المجمع .

إعتمدت الدراسة على المنهجين الكيفي والكمي ، إذ إعتمدنا المنهج الكيفي في تحليل المقابلة نصف المهيكلة من أجل تشخيص واقع كل من إدارة المواهب والقدرة التنافسية للمجمع ، أما المنهج الكمي فتم الإعتماد عليه من خلال التحليل الإحصائي للإستبيان والموجه لموظفي مجمع بن حمادي بالمنطقة الصناعية برج بوعريريج ، حيت تم توزيعه على عينة ميسرة وذلك خلال الفترة الممتدة من جانفي إلى مارس 2018 ، وتم جمع 303 إستبيان صالح للتحليل .

وقد أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية إدارة المواهب على القدرة التنافسية للمجمع الصناعي بن حمادي ، كما بينت عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية (جذب ، الإحتفاظ وتعويض) المواهب على القدرة التنافسية ، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية (تطوير وتمكين) المواهب على القدرة التنافسية .

وتقترح الدراسة ضرورة إنشاء إدارة خاصة بالمواهب والكفاءات المميزة بمجمع بن حمادي ، ويجب على المدراء أن يُدركوا أنَّ أول خطوة في إدارة المواهب هي كيفية جذب وإستقطاب الأفراد الموهوبين ، ثم كيفية إدارتهم بالشكل الذي يسمح للمجمع إقامة قوة عمل قادرة على خلق الأفضليات التنافسية و تعزيز قدراته التنافسية .

الكلمات المفتاحية : إستراتيجية ، مواهب ، قدرة تنافسية ، أفضلية تنافسية .

Résumé

La présente étude vise a identifier le rôle des stratégies des gestion des talents dans la promotion de la compétitivité aux groupe industriel Ben hamadi En reconnaissant a quel point le groupe a adopté des programmes de gestion des talents et pour clarifier l'impact de leurs axes sur le renforcement de la compétitivité du groupe .

L'étude a adopte las méthodes qualitatives et quantitatives , nous avons adopté une méthode qualitative dan l'analyse de l'entretien semi-structuré afin de diagnostiquer la réalité de la gestion des talents et de la compétitivité du groupe La méthode quantitative reposait sur l'analyse statistique du questionnaire et s'adressait aux employés du groupe Ben hamadi dans la zone industrielle de bordj Bou Arreidj , ou il a été distribué sur un échantillon entre janvier et mars , et a été recueilli 303 questionnaire valable pour analysé .

Les résultats ont montré un effet statistiquement significatif de la stratégie (d'attraction , de rétention et indemnité , salaires) des talents sur la compétitivité . Bien que la gestion (développement , Délégation) des talent n'ait aucun impact statistiquement significatif sur sur la compétitivité .

L'étude suggère la nécessité de créer un département spécial pour les talent et les compétences excellents , et les gestionnaires doivent comprendre que la première étape de la gestion des talents consiste a attirer et a retenir les talents , Ensuite comment les gérer de manière a permettre au groupe d'établir un effectif capable de créer des avantages concurrentiel et renforcer sa renforcer sa compétitivité .

Les mots clé : Stratégie , les talents , la compétitivité , avantages concurrentiel.

Abstract

The study aims to determine the key role of the talent management strategy in boosting the competitiveness of the industrial complex Bin Hammadi by identifying the complex's reliance on talent management programs and explaining the impact of its dimensions on enhancing the complex's competitiveness.

The study relied on both qualitative and quantitative approaches. We adopted the qualitative approach in analyzing the semi-structured interview in order to diagnose the reality of both the talent management and the competitiveness of the complex. The quantitative curriculum was relied upon through statistical analysis of the questionnaire and the employees of Ben Hammadi Industrial Complex, Tower Bouaririj, which were distributed in a sample. Facilitated during the period from January to March 2018, 303 analytical questionnaires were collected.

The results showed a statistically significant impact of the talent management strategy on the competitiveness of the industrial complex Bin Hamadi. It also showed a statistically significant impact of the strategy (attracting, retaining and compensating) for competitiveness, while there is no statistically significant impact of the strategy (developing and empowering) talent for competitiveness.

The study suggests the necessity of setting up a special department in the Ben Hammadi complex. Managers must realize that the first step in talent management is how to attract and attract talented individuals and then how to manage them, thus allowing the complex to create a workforce capable of creating competitive preferences and enhancing its competitive abilities.

Keywords: Strategy, talent, competitiveness, competitive advantage.

المقدمة العامة

تمهيد

تنشط المنظمات الإقتصادية على إختلاف أشكالها في محيط صعب ، تنافسي كثيراً ما يرهن إستمراريتها وفعَّالية أهدافها ، لذلك كان عليها العمل على إكتساب خصائص تُميزها عن باقي المنظمات وتضمن لها التميز الذي يريده الزبائن ويصعب على المنافسين تقليده ، فكان التركيز على الإمكانات الداخلية للمنظمة بإعتبارها طريق التميز المضمون والتي يمكن التحكم فيه ، فإمتلاك المواهب والإدارة الفعّالة لها هي أحد الطرق الهامة في الحصول على التميز الذي يضمن الفعَّالية والتفوق ، فالمنظمة دائما ما تسعى إلى إستقطاب هذه المواهب بشتى الطرق والعمل على الإحتفاظ بها و تطويرها ، و ذلك لما لها من أهمية كبيرة في تسهيل التفوق وجعله دائما لصالح المنظمة .

فواقع سياق المنافسة و إشتداد التطور والعولمة زاد من ضرورة تطبيق إستراتيجية واضحة لإدارة هذه المواهب المميزة قصد تحقيق النجاح لأطول مدة ممكنة ، لهذا أصبحت الموهبة سلعة هامة جداً و يكثر عليها الطلب ، الأمر الذي جعل من إدارتها عامل هام وحاسم في بعض الأحيان .

وتعتبر إستراتيجية إدارة المواهب حدثاً نسبياً في عالم إدارة الأعمال ، حيت برز أكثر عندما شاع إستخدام مصطلح حرب المواهب ، التي إشتعلت بين الشركات العالمية الكبرى ، فكان تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب أحد الحلول الفعَّالة للوصول إلى قدرة تنافسية عالية تُمكِّن المؤسسة من خلالها التفوق وتحقيق الريادة لأطول مدة ممكنة .

لهذا تعمل المؤسسات بكل جِّدية لتعزيز قدرتها التنافسية ، والتي تهدف من وراء ذلك إلى الصمود والتفوق أمام خطر المنافسة المحلية والدولية التي لطالما كانت السبب في توقف و إفلاس الكثير من المؤسسات ، لذلك وجَّهت تفكيرها وإمكاناتها لتدعيم قدرتها التنافسية بإتباع إستراتيجيات دقيقة لذلك .

و بالنظر لأهمية القطاع الصناعي وجب على المؤسسات التميز في مجال عملها من خلال تركيزها على عوامل نجاح تُمكنها من إكتساب حصص سوقية كبيرة ، تحقيق ربحية عالية ، تقدم ونمو يتماشى مع طموحات المؤسسة ، فاعتمدت على تقديم أداء عالٍ و فعَّال يُمكِّنها من تقديم منتجات مميزة ، عالية الجودة و بسعر تنافسي .

فالمؤسسة الذكية هي التي تستطيع أن تحقق قدرة تنافسية عالية بأقل إمكانات ، وذلك بالإستغلال الجيد لمواردها وخاصة المعرفية منها ، والتي قد توصل المؤسسة من خلالها إلى الريادة ، لهذا لطالما عملت المؤسسات إلى إكتساب موارد بشرية نادرة و في مقدمتها مواهب قادرة على قلب موازين القوى و تحقيق الأهداف بكل كفاءة وفعَّالية ، وبالتالي العمل على تطبيق إستراتيجية فعَّالة لإدارة هذه المواهب بالشكل الذي يعزز قدرتها التنافسية ويُدعم تفوقها المحلي و الدولي .

وتعمل المجمعات الصناعية في الجزائر على التموقع بالشكل الذي يضمن لها تحقيق أفضليات تنافسية ، تتمكن من خلالها من تدعيم قدرتها التنافسية ، خاصة في ظل التطور الهائل الذي تشهده الصناعة ، والتَمكُّن الكبير الذي تتميز بها الشركات و المجمعات العملاقة في هذا المجال . و من أجل ذلك يكون للمواهب دور فعَّال وحاسم في رفع تنافسية المجمعات الصناعية ، لما لها من قدرات و ذكاء كبير في كل المجالات خاصة الصعبة والمعقدة منها .

و سنحاول من خلال هذا البحث دراسة وفهم ممارسات إستراتيجية إدارة المواهب ومعرفة أهم مكونات هذا النظام ، كما سنتناول المتغير التابع و المتمثل في القدرة التنافسية ، بالتطرق إلى أهم المفاهيم النظرية لهذا المتغير من مفهوم وأهداف و عمليات ، كما سنقوم بدراسة أهم العناصر التي لها إرتباط بالجانب التطبيقي ، مع تبيان العلاقة بين المتغيرين نظريا ، ثم التطرق إلى الجانب التطبيقي من خلال تشخيص واقع المتغيرين في مجمع بن حمادي ، ثم القيام بالدراسة الإحصائية لمتغيرات الدراسة .

1- إشكالية الدراسة:

إنَّ الهدف الرئيسي للمؤسسة هو الإستمرار والتطوير وإكتساب ثم الحفاظ على الميزة التنافسية ، في ظل محيط شديد الإضطراب ، لذلك كان على المؤسسة الإهتمام بالموارد البشرية وخاصة النادرة منها كمصدر لإكتساب هذا التميز ، فإدارة المواهب جزءاً لا يتجزأ من هذا الإهتمام ، نظراً للقيمة الكبيرة التي تلعبها هذه المواهب في تحقيق مختلف الإستراتيجيات وبالطريقة الصحيحة .

فدعم القدرة التنافسية التي تنشُدها المؤسسات هي في الحقيقة مرتبط بكيفية إدارة هذه المواهب ، لهذا كان الإهتمام بالمورد البشري بإعتباره العامل الأول للوصول إلى التميز والتفوق ، خاصة أن الميزة الأساسية التي تجمع بين المواهب والتميز هي الندرة وصعوبة التقليد .

تتمحور إشكالية الدراسة حول ممارسات إستراتيجية إدارة المواهب ودورها في تعزيز القدرة التنافسية للمجمع الصناعي بن حمادي ، فمن خلال ما سبق يمكننا طرح الإشكال الآتي:

ما أثر تبني إستراتجية إدارة المواهب في تعزيز القدرة التنافسية لمجمع بن حمادي ؟

و على ضوء التساؤل الرئيسي يمكن طرح الأسئلة الفرعية الآتية :

- ما مدى الإهتمام بالمواهب في مجمع بن حمادي؟
- هل توجد إستراتيجية واضحة للمواهب في مجمع بن حمادي؟
- مل مستوى مساهمة تبني إستراتيجية إدارة المواهب في تعزيز القدرة التنافسية لمجمع بن حمادي ؟
- ما هي متطلبات تطبيق إستراتجيات إدارة المواهب؟

2- أهداف الدراسة :

إنَّ الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها من خلال هذه الدراسة هي تحديد الدور الرئيسي الذي تلعبه إستراتجية إدارة المواهب في تدعيم القدرة التنافسية التي يهدف إليها المجمع. و يمكن تلخيص ذلك فيما يأتي :

- التعرف على مدى تبني المجمع لبرامج إدارة الموهبة .
- توضيح أهمية أبعاد إستراتجيات إدارة المواهب بنسب تأثيرها على القدرة التنافسية .
- التعرف على مدى إعتماد ممارسات إدارة المواهب في المنظمات المبحوثة والإستفادة منها في التعامل مع مواردها البشرية .
- توضيح آلية تأسيس رأس المال البشري وتنميته من خلال إعتماد الموهبة .
- التعرف على مشكلات التى تواجه مجمع بن حمادي خاصة فيما يخص متغيري الدراسة .
- تشخيص واقع تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب في مجمع بن حمادي .
- معرفة واقع القدرة التنافسية لمجمع بن حمادي .
- التعرف على مدى وجود إهتمام بالموظفين الموهوبين خاصة من طرف الإدارة العليا .
- الوقوف على أبرز إستراتيجيات تطبيق هذا المفهوم على أرض الواقع .
- التعرف على مدى قبول المواهب والمميزين بإستراتيجية التعويض المنتجة من طرف المجمع .
- تشخيص واقع تمكين المواهب داخل المجمع .
- التعرف على قيمة وقبول منتجات مجمع بن حمادي خاصة من ناحية الجودة و الإبداع .
- تشخيص واقع البحث والتطوير بالمجمع .

3- أهمية الدراسة :

تأتي أهمية البحث من أهمية الموضوع ، حيث إرتأينا تسليط الضوء على أهمية إستحداث هذا النوع من الإستراتجيات الخاصة بالمورد البشري من خلال إدارة المواهب خصوصا الدور الفعَّال والحاسم في بناء وتدعيم القدرة تنافسية ، وبذلك تحقق المؤسسة أهدافها ورسالتها .

كما أنها دراسة جِّد مهمة للمجمع المختار نظرا للتأثير الكبير الذي يمس المجمع من خلال التطبيق الصحيح لكل من المتغيرين ، فكيفية تطبيق إستراتجيات إدارة المواهب لها تأثير وخاصة في الجانب الإبداعي والإبتكاري ، والتجديد الذي يمس سمات وخصائص المواهب بطريقة مباشرة .كما أن المتغير التابع (القدرة التنافسية) هو كذلك جد مهم في

المجمع ، لكون أنَّ أي مجمع وللمحافظة على إستمراريته وبقاءه يجب عليه تدعيم قدرته التنافسية ، حيث إنَّ المنافسة شديدة و المحيط غير مستقر . ويمكن تلخيص أهمية الدراسة في ما يأتي :

- مواكبة مجال البحث وموضوعه للإتجاهات البحثية الحديثة في مجال إدارة الأعمال ، حيث يُعَّد مصطلح " إستراتيجية إدارة المواهب" من بين الإتجاهات الحديثة في مجال إدارة الأعمال .
- الإسهام في سد الإحتياج العلمي وتقليل الندرة النسبية في البحوث والدراسات في مجال إستكشاف واقع تطبيق إدارة المواهب .
- قد تساعد نتائج هذه الدراسة على إجراء مزيد من البحوث والدراسات حول التعرف على واقع تطبيق إدارة المواهب في مجمع بن حمادي أو المجمعات الأخرى .
- البحث الدائم للمجمعات والشركات عن طريق الحصول على الميزة التنافسية في أسواقها من خلال التفوق والتميز ، وتعد إستراتيجية إدارة المواهب إحدى الطرق المستعملة لتحقيق هذا التميز .
- المساهمة في تطوير آلية عمل المؤسسة المبحوثة والحفاظ على إستمرارية نجاحها بتطبيقها لمفهوم إدارة المواهب ، لما في ذلك من فائدة كبيرة على المؤسسة .
- المساهمة في تقديم عملية حول كيفية إيجاد وبناء إستراتيجية إدارة المواهب ، والإرتقاء بها إلى مستوى متطور يقترب من دعمها لتنظيم الجهود بإتجاه تحقيق الأداء العالي بفضل إعتماد إدارة المواهب وإستثمارها لصالح العاملين و المؤسسة في آن واحد .

4- التعريف الإجرائي للمتغيرات :

المتغير المستقل :

إستراتجية إدارة المواهب :

أصبح مصطلح إدارة المواهب من المصطلحات المثيرة في إدارة الموارد البشرية ، وتعرف بأنها عملية متكاملة تتضمن جذب المواهب ، تطوير و الحفاظ على المواهب ، تمكين و تعويض المواهب تقوم بها المؤسسة من أجل إدارة مواهبها بالشكل الذي يضمن رضاهم وقبولهم ، حتى تتمكن الأخيرة من إستغلال كل طاقاتهم وقدراتهم في تحقيق رسالتها وأهدافها . ويمكن تعريف أبعاد المتغير المستقل كما يأتي :

– **جذب المواهب** : هي عملية يقوم بها المجمع من أجل وضع الموهوبين المستقطبين من الداخل أو الخارج في أماكن تدعم مواهبهم ، حيث يضع المجمع برنامج محفز للحصول على مواهب مميزة ، ويستخدم في ذلك كل الوسائل المتاحة كالإعلان وغيرها من الأساليب .

– **تطوير المواهب** : ويتمثل في البرامج و الخطط لتطوير الموهوبين إستنادا إلى حاجاتهم وسماتهم الشخصية والقدرات التي يمتلكونها ، وتكون هذه الخطط مستمرة ودائمة ومتجددة بالنظر إلى التغيرات في معلومات الموهوبين ويقوم المجمع بوضع مقاييس لمراقبة ومتابعة أداء المتدربين .

– **الحفاظ على الموهوبين** : وهي كل الأساليب والبرامج التي من شأنها إستبقاء المواهب ، ومنها تشجع روح الإبداع لدى العاملين الموهوبين ، وجهل بيئة العمل أكثر ملائمة ومحفزة لإظهار قدرات المواهب وصقلها ، كما يجب على المجمع إعطاء مناصب قيادية لأفراد موهوبين ، إضافة إلى تقديم حوافز مادية ومعنوية من أجل الحفاظ على الموهوبين .

– **تمكين المواهب** : هي عملية يقوم بها المجمع من أجل تشجيع المواهب على تحمل المسؤولية ، كما تتيح لهم جانب من التحدي ، كما يسعى المجمع من تنفيذ الأعمال من خلال فرق العمل ، حيث يمتلك الموهوب حرية لأداء أعماله بفضل الصلاحيات الواسعة التي يحصلون عليها .

– **تعويض المواهب** : هي كل الإمتيازات التي يقدمها المجمع لأفراده الموهوبين ، حيث يهتم هذا الأخير بكل حاجيات أفراده الموهوبين والنادرين ، وتكون هذه التعويضات موافقة مع ماهو سائد في سوق العمل .

المتغير التابع :

القدرة التنافسية :

تُعد القدرة التنافسية من القضايا التي تكتسي أهمية قصوى عند الإقتصاديين ورجال الأعمال وصناع السياسات الإقتصادية على حد سواء ، و مَرَّدُ ذلك إلى الإنفتاح التجاري والصناعي التي إنتهجته معظم الدول في ظل إحتدام المنافسة بين مختلف المجمعات .

ويمكن تعريفها بأنها مجموعة من القدرات تتمثل في الجودة ، الإبداع ، اليقظة وخفض التكاليف ، تجعل المؤسسة تقدم أداء عالٍ ، ما يمكنها من تحقيق أفضليات تنافسية ، وبالتالي تحقيق إيرادات وأرباح عالية . ويمكن التفصيل في أبعاد القدرة التنافسية كما يأتي :

– **الجودة** : هي مجموعة من المواصفات التي يجب أن يلتزم بها المجمع ، ومنها مراقبة شكاوي الزبائن الخاصة بالنوعية ويعمل على حلها ، إكتشاف الأخطاء من خلال الفحص والعمل على معالجتها ، كما تعتبر الجودة عنصر هام في تحسين صورة وسمعة المجمع .

– **اليقظة** : هي عملية رصد لجميع قدرات وإمكانات المنافسين ، كما تتم فيه متابعة كل التطورات العلمية والتقنية وكل ما له صلة بالإبداع وبراءات الإختراع ، إضافة إلى ذلك هي طريق الحصول على كل المعلومات ذات الصلة بالمستجدات القانونية والتشريعية .

– **الإبداع** : وتتمثل في الطرق والأفكار الجديدة المخصصة لحل مشكلة ما أو تطوير متنتج معين ، وتساهم إدارة المجمع في ذلك من خلال تشجيع روح الإبداع بين الموظفين ، وجعل الإبداع ثقافة قوية في المجمع .

– **خفض التكلفة** : هي العملية التي يقوم بها المجمع من أجل مراجعة تكاليف وحداته الإنتاجية ، كما تُعبِّر عن إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة ، و تهدف أيضا إلى توضيح كل القواعد والسياسات المحاسبية المستخدمة لكل الأفراد العاملين .

5– الدراسات السابقة :

يعتبر موضوع إستراتيجية إدارة المواهب حديث في إدارة الاعمال ، لهذا كانت الدراسات السابقة تعد قليلة نوعا ما خاصة في الجزائر ، إلا أنَّ هناك بعض الدراسات التي تناولت كلا المتغيرين ، ونستعرض أهمها في ما يأتي :

5–1 الدراسات المحلية :

من أهدم الدراسات التي إختبرت العوامل المؤثرة على القدرة التنافسية في الجزائر دراسة **بوقابة وردية** ، بعنوان دور الإبداع التكنولوجي في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية في الجزائر ، 2010 ، بينت هذه الدراسة أنَّ المؤسسات التي تبدع تجني كل مزايا التفوق بالفعل التنافسي الإسهامي فيكون الإبداع مصدر أساسي للنجاح في البيئة التنافسية الحالية ومن بين أهم أنواع الإبداع ، الإبداع التكنولوجي الذي أصبح يحتل أحد العوامل التي يتوقف عليها نجاح المؤسسات ، والذي يأخذ شكل منتجات جديدة وطرق إنتاجية جديدة وإستغلالها يكون عبر ممارسة نشاط البحث والتطوير وتطبيق الإبداع التكنولوجي في المؤسسات مهما كان حجمها ، وذلك بجمع الأفكار والمعارف المتاحة وإستغلالها في تطوير المجال الإنتاجي للمؤسسة ، وكسب مزايا تنافسية مستمرة وكذا التأقلم والتكيف مع متغيرات البيئة وفي ظل هذه الظروف ، كما توصلت إلى أنَّ تحقيق التنمية للإقتصاد الوطني متوقفة على مدى تبني

الدولة لسياسة واضحة للإبداع التكنولوجي الذي يُعتبر أحد أهم الدعائم الأساسية في بناء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية .

كما تطرقت دراسة **ولد الهادي الصوفي** ، بعنوان تنمية الموارد البشرية كأساس لرفع القدرة التنافسية في المنظمة : دراسة حالة الشركة الوطنية للصناعة والمناجم SNIM ، 2012 ، إلى مكانة التدريب ، في تنمية الموارد البشرية وذلك من خلال البرامج التي تُؤهِل الفرد وتجعله أكثر تميزاً في الوظيفة و تُهيِؤه القيام بالوظائف التي قد تحتاجها المنظمة في المستقبل . وكذلك تخطيط الموارد البشرية لما له من أهمية في إختيار وتعيين الأفراد المؤهلين للتكوين والتدريب ، والتكييف مع الوظائف المطلوبة وكذلك تقييم الأداء .

وقدم أيضاً **قومري إلياس**، دراسة بعنوان دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة بالمؤسسة الإقتصادية – دراسة حالة مجمع صيدال ، 2012 ، حيث إعتبر الباحث أن للمعرفة دوراً هاماً في تعزيز القدرة التنافسية في ظل العولمة والمحيط غير المستقر حيث يُؤكد أنه ينبغي على المؤسسات الإقتصادية التي تسعى إلى العالمية الإستجابة للقوى البيئية لتعزيز تنافسيتها بإستمرار عن طريق المعرفة التي تعتبر عامل الإنتاج الأكثر أهمية والأصل الأكثر قيمة في الإقتصاد الجديد ، ولا تكتفي المؤسسة بالحصول على المعرفة فقط وإنما تبحث عن الطرق والأساليب التي تجعلها تحقق المعرفة الأسرع والأخف والأكثر قيمة في أعماله بشكل أفضل من المنافسين .

كذلك بينت دراسة قبايلي حياة ، بعنوان التفكير في مساهمة الإتصال في القدرة التنافسية للمنظمة في ظل الإنتقال إلى إقتصاد السوق ، 2012 ، أهمية الإتصال التي تقوم به المنظمة والذي يُعد من أهم العوامل الحاسمة ، حيث تعمل المنظمات اليوم على شتى أشكالها وتخصصاتها في نظام بيئي كبير محيط بها تستمد منه قدراتها ، كذلك وبعدما يعيش العالم اليوم من تغيرات على كافة الأصعدة ، جعلت المنافسة هي أهم نتيجة رئيسة للإنفتاح بين الدول وظهور العولمة.كذلك وجب على المنظمات اليوم التحكم في كل مواردها من أجل البقاء والإستمرار ويكون ذلك بتحسين على علاقاتها مع المتعاملين معها داخلياً وخارجياً ، وهذا لا يكون إلا بالإتصال إن كان داخلياً أو خارجياً .

وحاول الباحث **بن نذير نصر الدين** ، في دراسة بعنوان إستراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة : حالة الجزائر ، 2012 تبيان أهمية إنتهاج إستراتيجية واضحة للإبداع التكنولوجي في تمييز المؤسسة وجعلها تتطور بإستمرار رغم المنافسة الشديدة وكل المخاطر التي قد تعترضها ، حيث في ظل التحولات العالمية المعاصرة نشأت توجهات جديد في بعض محتويات نظريات التنمية الإقتصادية ، إذ عرفت بروز أهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، كمحرك أساسي للتنمية الإقتصادية ، في أغلب دول العالم ، وحلول إقتصاد المعرفة كمصدر للثروة محل إقتصاد رأس المال ، وبالنظر إلى أهمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، فإن التفكير والبحث عن

الإستراتيجيات الفاعلة أصبح ضروري لتحقيق النمو والتمييز . وتبني آليات مناسبة وفق أُطر ونُظم علمية لتنمية وتحضير ودعم القدرات الإبداعية التي تمكنها من تعزيز قدراتها التنافسية ، وذلك بالإستناد إلى فهم واقعي لإمكاناتها والقيود التي تهدد بقاءها و نموها .

كما هدفت دراسة **مقري زكية و يحياوي نعيمة** بعنوان أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الإلتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية ، وحدة باتنة منعة ، سنة 2014 ، إلى الإطلاع على وجهات النظر النظرية والميدانية الخاصة بأثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الإلتزام التنظيمي، وذلك بإتباع منهج وصفي . ولتحقيق هذا الهدف تم التركيز على أدبيات حديثة للخوض في الموضوع ، وذلك من خلال زوايا متعددة :المنظرون ، الممارسون وصانعوا المواهب .

وقد إعتمدت الدراسة على ثلاثة متغيرات ، متغير مستقل يتمثل في نظام إدارة المواهب (جذب المواهب ، إختيار المواهب ، إستبقاء المواهب ، الإعتراف بالمواهب) ، ومتغير تابع يتمثل في أداء المؤسسة (التعلم والنمو ، إجراءات العمل ، رضا العملاء) ، ومتغير وسيط ممثلا بالإلتزام التنظيمي (الإلتزام العاطفي ، الإلتزام المعياري ، الإلتزام المستمر) . وخلصت النتائج إلى ، أنه يوجد أثر معنوي وبشكل إيجابي لإدارة المواهب على الإلتزام التنظيمي و يوجد أثر معنوي لمتغير الإلتزام التنظيمي في أداء المؤسسة. كما بينت أيضاً أنه يوجد أثر معنوي لمتغير إدارة المواهب في أداء المؤسسة .كما يُؤثر الإلتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين متغير إدارة المواهب وأداء المؤسسة .

وأوصت الدراسة بوضع كل شخص مناسب في مكانه لإستغلال المهارات التي يتمتع بها ؛ تحريك العمال بين الوظائف لإكتساب مهارات أكثر ، تحسيس المسؤولين والعمال بأهمية تقييم الأداء ، وكذلك المهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد الموهوبين ، إجراء دورات تكوينية للمسؤولين حول كيفية تقييم الأداء وهذا لزيادة فعَّالية المؤسسة وزيادة إنتاجها ، وكذلك زيادة إلتزام العاملين لها .

5-2 الدراسات العربية

ومن بين الدراسات العربية التي إختبرت أسبقيات ونتائج إدارة المواهب نجد **دراسة الكرعاوي** ، بعنوان: "البنية التحتية وإدارة الموهبة وأبعادها وأثرهما في الأداء العالي للمنظمات: دراسة مقارنة بين جامعتي الكوفة والقادسية"، 2010 ، التي هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة الموهبة ممثلة بالبنية التحتية والأبعاد من جهة والأداء العالي ، وتم تطبيق الدراسة في جامعتي الكوفة والقادسية العراقيتين بإفتراض أنهما مصنع المواهب ونشرها . وشملت عينة الدراسة كلا من رئيسي الجامعتين وعمداء الكليات ورؤوساء الأقسام في الجامعتين 40 إستبانة لجامعة الكوفة و48 لجامعة القادسية بنسبة تجاوزت 30% من مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أنَّ الموهبة تعتبر مصدراً مهماً لتحقيق الميزة

التنافسية وأنها عامل مهم في إستدامة المنظمات ، تبين ذلك من خلال علاقات الإرتباط والتأثير التي أظهرتها أبعاد إدارة الموهبة وبنيتها التحتية في مؤشرات الأداء العالي لكلا الجامعتين ، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق إحصائية ذات دلالة معنوية في إدارة الموهبة في الجامعتين على مستوى الأبعاد والبنية التحتية . هذا وأوصت الدراسة بالعمل على تنمية الوعي الإستراتيجي للقيادات في كلتا الجامعتين فيما يتعلق بإدارة الموهبة لتحسين تنافسيتهما والعمل على الإهتمام والإحتفاظ بالمواهب لديها ، فضلاً عن إجراء الدراسات المستقبلية التي تُركز على أثر إدارة المواهب على الميزة التنافسية للمنظمات .

و نضيف **دراسة العنزي وآخرون** ، بعنوان: "أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات"، 2011 ، حيث عرضت هذه الدراسة بعضاً من الأفكار الخاصة بإستراتيجية إدارة الموهبة وربطها بنظم الأداء العالي High Performance Work Systems وذلك بإتباع أسلوب المناقشة العلمية الهادفة للمفهومين ، وعرض طبيعة العلاقة المتداخلة بين المفهومين بنموذج يحاكي في طبيعته نظم عمل الأداء العالي كإطار ناجع لبلورة وتنفيذ إستراتيجية جديدة لإدارة الموهبة. وتقوم هذه الدراسة على التساؤل التالي: إذا كان الإتفاق بين الأكاديميين والممارسين بأن شعار المرحلة القادمة هي حرب المواهب فما هي السبل الكفيلة بإدارة دفة هذه الحرب لصالح المنظمات وكسبها بطرق أكثر ذكاء ونجاعة وتتبلور الإجابة من خلال إستكشاف طبيعة العلاقة بين إستراتيجية إدارة المواهب ونظم عمل الأداء العالي. وتطرق الباحثون إلى تبيان الدوافع البحثية التي تتباين في طبيعتها وهي دوافع تحاكي فكر إستراتيجية إدارة المواهب ، ونظم عمل الأداء العالي ، ودوافع تجيب عن تساؤلات الجيل القادم لقوة العمل ، ودوافع تخص تحديات المرحلة الراهنة والمستقبلية في المنظمات العراقية. وخلصت الدراسة إلى أن نشاطات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تلعب دوراً قيادياً وتدريبياً في إدارة الموهبة ، وأن لها دوراً حاسماً في عملية التكامل بين إستراتيجية إدارة المواهب وإستراتيجية المنظمة لتعزيز نجاح مبادرات إدارة المواهب. أيضاً هناك مسؤولية مشتركة من جميع العاملين في المنظمة تجاه بناء وتعزيز الموهبة وأن التعاون سلاح يُمكِن المنظمة من سهولة الإنتشار ويقلل خطر وضع الأشخاص الموهوبين و المتميزين في الأماكن الخطأ .

وتُعد دراسة **جلال الدين هبة الباقي** أقرب الدراسات إلى بحثنا الحالي ، بعنوان دور الكفاءات المحورية في زيادة القدرة التنافسية بمنظمات الأعمال ، سنة 2012 ، أبرزَ من خلالها الباحث أهمية الكفاءات المحورية في تنمية وتدعيم القدرة التنافسية للمنظمة و الطريق الحتمي للوصول إلى الميزة التنافسية التي تنشدها الشركة حيث أصبحت مطلب حتمي وضروري لإرضاء العميل ، كما يبين أن كل موارد المنظمة قابلة للتناقض و التقادم و التقليد ، إلا العقول المفكرة فهي تتزايد و تتجسد بإستمرار ، فإعتماد المنظمة على الكفاءات المحورية في نظر الباحث يفتح أمامها آفاق النجاح

والتميز. وخلص إلى أن الموارد الداخلية وخاصة الكفاءات المحورية هي أساس التميز، فهي الكفاءات المحورية التي تتمثل في كل ما يملكه الطاقم الفكري للمنظمة من معارف قابلة للتطور و التعلم المستمر، الحاملة لثقافة الجودة الشاملة المحققة لرضاء العميل المشجعة للإبداع والإبتكار.

و تعتبر دراسة ، **حداد و آخرون** ، سنة 2012 بعنوان إدارة المواهب تقييم معرفة الموظفين اللبنانيين ، من الدراسات التي هدفت إلى إكتشاف وتقييم معرفة المشاركين اللبنانيين ووعيهم بإدارة المواهب ، وإعتمد الباحث على منهج التحليل الوصفي لتحقيق ذلك ،حيث أجرت الدراسة إستطلاع رأي من خلال إستبانة إلكترونية بالإضافة إلى مقابلات مع مدراء الموارد البشرية في شركة (SETS) ، وهي شركة رائدة في مجال تكنولوجيا المعلومات .

وخلصت الدراسة بأنَّ أغلبية المشاركين يعرفون إدارة المواهب والفوائد الكبيرة التي تحققها ، ولكن يجهلون عملياتها وآلياتها ، و أن القليل من الشركات اللبنانية تعتمد على إدارة المواهب في إدارتها ، لذلك تعاني هذه الشركات دائما من أخطار المنافسة ، وعدم قدرتها على تحقيق الريادة المستدامة ، وسبب ذلك عدم وجود إستراتيجية شاملة لإدارة المواهب حيث لا تميز بوضوح بين إدارة الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية ، أي أن معظم الشركات تقوم بتطبيق جزء من مكونات إدارة المواهب وليس كطريقة متكاملة . كذلك بينت نتائج هذه الدراسة وجود فجوة في تطوير الموهوبين وفشل في تحديد الموظفين الموهوبين . وأوصت الدراسة مديري الشركات بضرورة النظر لأي شخص يعمل بالشركة ، وإستثمار مواهبه و الجلوس مع موظفيهم و الإستماع إليهم و أخذ آرائهم بعين الإعتبار ، وأن تعطي الوقت الكافي لموظفيها بما يطور مهاراتهم و أدائهم في العمل .

و هدفت دراسة **الحميدي الطيب** ، سنة 2011 ، بعنوان ، الإستثمار في التدريب وإدارة المواهب ، تجربة الإمارات العربية المتحدة ، إلى تحديد و توضيح الإستثمار في التدريب و الموهبة بإعتبارهما مصطلحين حديثين في مجال الموارد البشرية ، حيث إستعرضت الدراسة إدارة المواهب وإستثمارها في مختلف مجالات العمل والأساليب الداعية للإهتمام بالموهبة . وبينت الدراسة الجهود الكبيرة التي تقوم بها دولة الإمارات العربية المتحدة في دعمها للمواهب ومرافقة إدارتهم ، من خلال برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي ، وجائزة زايد للكتاب ، وجائزة الإبداع الشرطي ومختلف التشجيعات في المجالات العلمية ، الثقافية والأكاديمية .

وتوصلت الدراسة إلى إعتبار إدارة المواهب من القضايا المهمة بالإدارة الحديثة ، لكونها الطريقة الفعَّالة لتطوير المواهب و الإحتفاظ بهم ، من خلال دورها الكبير في تحقيق تنمية و تطوير الموارد البشرية بزيادة معرفتها و تنمية مهاراتها وتحسين خبرات العاملين في القطاعات العامة والخاصة ، والمساهمة في تطوير منظمات الأعمال الحكومية و الأهلية بما يخدم أهداف التنمية . وهناك آلية فعَّالة لإكتشاف الأفراد الموهوبين ، وذلك من خلال مساهمات الأفراد الإبداعية

والمشاركة في إنجاز العمل . وأوصت هذه الدراسة بزيادة الإهتمام بإستقطاب الأفراد الموهوبين والكفاءات المميزة وتفعيل إدارتهم أكثر ، وتحفيزهم لضمان إستمراريتهم ، كذلك إصدار إستراتيجية عربية للتعليم والتدريب المهني والتقني لتعزيز الشراكة بين الجهات العاملة في هذا الميدان ، و تيسير إنتقال الأيدي العاملة العربية وزيادة قدرتها التنافسية على المستويين الداخلي والخارجي . كما أوصت الدراسة أيضاً إلى تنويع قاعدة الإستثمار لتطال القاعات التنموية غير التقليدية كالبحث العلمي والتكنولوجي ، وإستثمار وتسويق براءات الإختراع ونتائج البحوث ، والإهتمام بالمسار الوظيفي كوسيلة لتحسين مستوى الأفراد الموهوبين .

كما تُعبِّر دراسة **ديوليت** سنة 2012 بعنوان أمنح موظفيك مسؤوليات جديدة وإلا خسرتهم ، عن دراسة إستطلاعية قامت بها شركة ديوليت (الشرق الأوسط) و فوريس العالمي الجديد للمواهب ، ووفقا لإستطلاع أشار 4 من أصل (80 %) شملهم الإستطلاع إلى أنهم ينوون البقاء في شركتهم في السنة المقبلة . وهو ما يمثل تحولاً ملحوظاً بنسبة 40 % مقارنة مع العام الماضي ، حيث خطط حوالي 2 من أصل ثلاثة موظفين (65 %) لمغادرة الشركة التي يعملون فيها .

ومن خلال نتائج الإستطلاع حددت ديلويت ثلاثة إتجاهات ناشئة وهي منح الموظفين الموهوبين مسؤولية جديدة أو خسارتهم ، إذ يقّدر الموظفون تسليمهم مهام ذات أهمية أكثر من أي مبادرة أخرى لإستبقائهم . ويعتبر معظم المشاركين في الإستطلاع ، أن وظيفتهم الحالية لا تستغل مهاراتهم وقدراتهم بالشكل الصحيح ، التركيز على على المواقع المهددة بالشغور ، ووجب توجيه الإهتمام لهذه المناصب . إنَّ عملية إستبقاء الموظفين مهمة جداً في تطوير قدرات المواهب و زيادة ثقتهم بأنفسهم وقدراتهم . توصي دراسة ديلويت بزيادة التركيز على إستخدام مهارات الموظفين وتطويرها ، والتركيز على القيادة الماهرة وتحفيزها ، وتأمين بيئة حاضنة تتميز بتواصل فاعل وشفاف ، بهدف الحفاظ على المواهب المتميزة .

وفي دراسة **حسين وليد حسين، 2112** ، بعنوان : إستخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي. وتهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على دور إدارة الموهبة في تعزيز الميزة التنافسية للكليات . وتم إعتماد الإستبانة كأداة في جمع بيانات البحث ، إذ تم إعدادها بالإستناد إلى عدد من المقاييس الجاهزة وبإستخدام مدرج ليكرت الخماسي ، وتم إخضاعها لمقاييس الصدق والثبات ، ووزعت على64 فرداً من الأفراد العاملين في وحدات الأداء الجامعي في (81) كلية من خمسة جامعات عراقية وهي":بغداد ، والمستنصرية والتكنولوجيا ، والنهرين ، والعراقية .

وخلصت نتائج الدراسة أين أبرزت الأساليب الإحصائية عدد من النتائج لعل أبرزها وجود علاقة إرتباط وتأثير معنوية لإدارة الموهبة في تعزيز الميزة التنافسية للكليات . وفي إطار مناقشة النتائج قدم البحث عدد من الإستنتاجات أهمها أن إدارة الموهبة تعد أحد المصادر الأكثر أهمية لبناء وتعزيز الميزة التنافسية للكليات في ظل البيئة الديناميكية التي تعمل فيها ، الأمر الذي يستلزم منها زيادة الإهتمام بتطبيق أنشطة إدارة الموهبة من خلال الإطلاع على تجارب الدول المتقدمة والإستفادة منها بأفضل شكل ممكن .

وقد حاولت دراسة بعنوان واقع تطبيق عمليات إدارة المواهب في شركة الهرم للحوالات المالية في دمشق **دانا محمد ديب الكويفي ، 2013** ، تسليط الضوء على واقع تطبيق عمليات إدارة المواهب لدى شركة الهرم للحوالات المالية إذ تشكل إدارة المواهب الإتجاه الحديث لإدارة الموارد البشرية والمصدر الرئيسي لتزويد المنظمات بالعاملين ذوي الأداء المتميز والذي يعد العامل الأساسي للميزة التنافسية في بيئة الأعمال التنافسية والمعقدة. وقد إعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي ، وقد تم إستخدام الإستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات ، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (55) موظف من العامين في شركة الهرم. وفي إطار مناقشة النتائج قدم البحث عدد من الإستنتاجات أهمها وجود ضعف واضح وعدم إهتمام بإدارة المواهب في شركة الهرم ، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة خلق ثقافة تنظيمية تدعم المواهب ، وذلك بجميع الوسائل المتاحة كالمشاركة في برامج تدريبية ومؤتمرات خاصة بإدارة المواهب . وتوصي الباحثة بضرورة وضع نظام متكامل لإدارة المواهب مع التركيز على العمليات والأخذ بعين الإعتبار ثقافة الشركة وطبيعة البيئة التي تعمل بها ، كما توصي بضرورة تخصيص وحدة لإدارة المواهب البشرية .

كما هدفت دراسة **زياد فيصل هلال العزام** بعنوان ، إدارة المواهب في القرن الحادي والعشرون : النظرية والتطبيق ، سنة 2014 ، إلى إلقاء الضوء على مفهوم إدارة المواهب كأحد المواضيع الجديدة التي طرقت إدارة الموارد البشرية ومختلف أنشطتها خصوصا في العصر الحديث ، كذلك التركيز على الأثر الذي تلحقه في المنظمات والشركات التي تتبنى هذا النهج وتأثيرها في ثقافتها بالإضافة إلى التعرف على أهم إستراتيجيات إدارة المواهب وكيفية التعامل معها نظرا لما لها من ميزة تنافسية لأثرها المباشر على مستويات الأداء . أيضاً التعرف على أهمية الإستثمار في إدارة المواهب وذلك للأثر المباشر في تقليل الكلفة المادية والإقتصادية للمنظمة من خلال المحافظة على هذه المواهب وحفزها على تنفيذ الإستراتيجية الكلية للمنظمة . وقام الباحث بإجراء هذا البحث بطريقة الإستقراء المكتبي المنضوي على مراجعة الأدبيات المطروحة والمناقشة لمفهوم إدارة المواهب البشرية في البيئتين العربية و الأجنبية ، وينتقل بعدها إلى مناقشة هذه الأدبيات نظرياً والتعرف على تجارب الآخرين الذين طبقوا هذه الإستراتيجية للإستفادة منها في التجارب العربية

عموما والأردنية خصوصاً في المستقبل القريب . وخلصت الدراسة إلى أن مفهوم إدارة المواهب لم يتبلور بالشكل المطلوب لدى البيئة العربية وأنها مازالت قاصرة عن فهمه بالطرق الصحيحة التي تحقق الفائدة من تطبيقه على أرض الواقع .كما تؤكد الدراسة على عدم وجود إستراتيجيات للتعامل مع الموهوبين في المنظمات في البيئة العربية ، وهناك نقص واضح لهذه الإستراتيجيات في بعض الدول الغربية و الأسيوية التي تستخدم إدارة المواهب في نشاطاتها .

وأوصت الدراسة بضرورة إهتمام القيادات الإدارية بمفهوم إدارة الموارد البشرية ووضع إستراتيجيات ناجحة كفيلة بتحقيق الرؤية الإستراتيجية للمنظمة .كما أن إعطاء المواهب الجديدة المزيد من الدورات التدريبية لإكسابهم المهارات والقدرات التي يحتاجونها ، تعتبر من أهم الإستراتيجيات التي يوصي بها الباحث .

وتعتبر دراسة **ممدوح بن محمد الحوشان** ، بعنوان واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض سنة 2015 ، دراسة إستخدم الباحث فيها المنهج الوصفي المسحي بإعتباره أنسب المناهج لموضوع الدراسة الحالية وإعتمد الباحث على المنهج المسحي في جمع بيانات الدراسة من خلال تحليل الدراسات السابقة ، وجمع البيانات الميدانية وتحويله من بيانات كيفية إلى بيانات كمية ليسهل التعامل معها في الوصف والتحليل ، وكانت أداة الدراسة الإستبانة ، وقد تم تطبيق هذه الدراسة ميدانيا في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2016/2015 على قادة المدارس الثانوية والمتوسطة بمكتب التربية والتعليم بحي الرائد في مدينة الرياض . وتوصلت إلى أنَّ أفراد الدراسة يرون أن مشرفي الإدارة المدرسية يواجهون صعوبات في تسديد وملء المواقع القيادية سنويا . كما أيَّد أفراد الدراسة بشدة أنَّ زيادة إعتماد الحوافز المادية سيشجع القيادات التربوية على البقاء في مواقعها القيادية وطالبوا بتحسين قنوات الإتصال والتعاون بين مشرفي الإدارة المدرسية والقيادات التربوية بما يعزز لديهم الدافعية والإبداع والإستقلالية .

وأوصت الدراسة بضرورة إفساح المجال للقيادات التربوية لأداء عملها في مواقع المدارس وفقا لرغبتها وإختيارها ، وتوفير الإمكانات المالية والبشرية والإصلاحات اللازمة لأداء واجباتها التعليمية ، وزيادة وسائل إكتشاف مشرفي الإدارة للمعلمين الموهوبين قيادياً .

و في دراسة أخرى للباحثين **نضال المصري و محمد الآغا** بعنوان إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية ، حيث قدما مقترحاً تطبيقياً تنموياً إستراتيجياً ، سنة 2015 ، حيث هدفت الدراسة إلى تقديم إطار مقترح لتطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية ، لتحقيق التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية في ضوء مجتمع المعرفة ، موظفاً المنهج الوصفي التحليلي ، ولتحقيق أهداف البحث ، قام الباحثان بإستخدام الإستبانة أداة لجمع المعلومات ، وطبقاها على عينة مكونة من 110 رؤساء أقسام أكادميين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة . وقد توصل البحث إلى نقاط عدة ، من أهمها المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب

البشرية يساوي 84.7 بالمائة ، والمتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات مستوى توافر مقومات مجتمع المعرفة يساوي 81 في المائة . كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية وتحقيق التميز البحثي ، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية ، وتكوين مجتمع المعرفة ، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تكوين مجتمع المعرفة وتحقق التميز البحثي .

كما هدفت دراسة **أردان حاتم خضر العبيدي و إيلاف مطلك حميد التميمي** ، بعنوان تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الإستراتيجية دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية ، سنة 2016 ، إلى التعرف على تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الإستراتيجية وقد إستند الباحثان في هذه الدراسة لإدارة المواهب على بعد (الذكاء الإستراتيجي وقد تضمن الأبعاد الثانوية التالية : الإستشراف ، التفكير ، النظم ، الرؤيا المستقبلية ، الدافعية ، الشراكة) في تحقيق الريادة الإستراتيجية بأبعادها (الإبداع ، الإبتكار ، التطوير والتوسيع في الميزة التنافسية ، تحمل المخاطرة) وعليه فقد شملت الدراسة الشركة العامة للصناعة الجلدية الكائن في بغداد وقد شملت العينة (120) فرد من المدراء العاملين من حملة الشهادات ، وتأسيساً على ما تقدم جاءت أهمية الدراسة من خلال أهمية الموضوع للتعرف على مدى إمكانية تطبيق مفهوم إدارة المواهب في البيئة العراقية وتحديداً في الشركة العامة للصناعات الجلدية وتشخيص هل أن إدارة الشركة تدرك أهمية مثل هذا المفهوم لتحقيق الميزة التنافسية ؟ وبالتالي تحقيق الريادة وهل يتوافر وعي كامل للعاملين لأهمية تطبيق هذا المفهوم في الشركة ؟.

وقد إستندت هذه الدراسة على إثبات فرضيتين رئيسيتين حيث ركزت الفرضية الرئيسية الأولى على وجود علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المواهب و الريادة الإستراتيجية وجاءت الفرضية الرئيسية الثانية على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إدارة المواهب و الريادة الإستراتيجية . وتوصلت الدراسة إلى عدد من الإستنتاجات والتوصيات أهمها أن إدارة المواهب تحقق الريادة الإستراتيجية وتؤّمن كل من إدارة الشركة والعاملين بأهمية تطبيقها في الشركة المبحوثة . وقد بينت مجموعة من التوصيات العامة والخاصة إستنادا إلى الإستنتاجات المقدمة أهمها ضرورة إلتزام إدارة الشركة بأهمية الإستثمار في الموارد البشرية للخروج من أزمتها الحالية .كذلك يجب زيادة الثقة بين العاملين والزبون والإهتمام بتطبيق الأساليب الحديثة للتصميم و الإنتاج .

3-5 الدراسات الأجنبية :

ومن بين الدراسات الأجنبية المتعددة التي إهتمت بدراسة إدارة المواهب نجد **دراسة** (**Abdul Nasir et. al.,** **2012**) بعنوان: "إدارة المواهب في إثنتين من الشركات القيادية (الرائدة) في ماليزيا"

"Companies in Malaysia in Two Leading Managing Talent"

هدفت هذه الدراسة لفهم وفحص ممارسات مفهوم إدارة المواهب ، وتحديد الطرق المختلفة لإدارة المواهب التي تطبقها الشركات ، وتحديد الإختلافات في نهج إدارة المواهب والمشاكل التي يمكن أن تعترض تطبيق المفهوم وأخيرا التعرف على فعالية إدارة المواهب في هذه الشركات خصوصاً والشركات الماليزية عموماً. وخلصت الدراسة إلى أنَّ جميع الشركات بدأت في تطبيق برامج إدارة المواهب نظراً للضغط المتزايد من الأعمال الداخلية والخارجية ، وذلك للنظرة الإستراتيجية لكلا الشركتين بأن إدارة المواهب تعتبر دافعاً مهماً للنمو ومصدراً مهماً للميزة التنافسية ، بيد أن الممارسات لا تزال غير ناضجة تماماً وبحاجة لمزيد من التعمق والدراسة .

وأوصت الدراسة بأن تتبنى الشركات في ماليزيا سياسة جديدة تبنى على بناء وحدة متخصصة لإدارة المواهب تعنى بكافة النشاطات التي تتعلق بالموهوبين وتوضيح المفهوم بشكل أيسر للعاملين في الشركات الماليزية. أيضاً لا بد من توفر البرامج التي تضمن دوران المواهب والمحافظة عليهم وتدريبهم ، وتطوير قدراتهم ليكونوا أكثر فعَّالية من ذي قبل ، كما أن للتعويضات العادلة والحوافز الجذابة أثر كبير في المحافظة عليهم ودفعهم لبذل كافة إمكاناتهم لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركات .

كذلك دراسة (**Kehinde, 2012**) بعنوان: "إدارة المواهب : تأثيرها على الأداء التنظيمي"

"Talent Management: Effects on Organizational Performance"

جاءت هذه الدراسة لتفحص تأثير إدارة المواهب على الأداء التنظيمي ، وقد تم جمع البيانات عن طريق إستبانة صممت خصيصاً لهذه الغاية . وكشفت نتائج الدراسة أن لإدارة المواهب البشرية أثر إيجابي على الأداء التنظيمي في الشركات متعددة الجنسيات والشركات المحلية بينما لم تستفد الشركات الصغيرة والمتوسطة من هذه الإستراتيجية كثيراً في بيئة العمال النيجيرية . وأوصت الدراسة بضرورة تبني وتطبيق إستراتيجية إدارة المواهب على كافة فئات الموظفين وخصوصاً الذين يمتلكون المواهب الفريدة ، ويجب على المنظمة أن تفصل بين إستراتيجية إدارة المواهب وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في الشركات النيجيرية لتداخل المفهومين لضمان التطبيق الفعلي لإدارة المواهب وتحقيق الفائدة التي تطمح إليها الشركات النيجيرية.

ودراسة (Ahmadi et. al., 2012) بعنوان: "إدارة المواهب وتخطيط التعاقب الوظيفي"

"Talent Management and Succession Planning"

تهدف هذه الدراسة إلى فحص عمليات إدارة المواهب وخطط الإحلال الوظيفي أو ما يعرف بالتخطيط للتعاقب الوظيفي لجذب المواهب والإحتفاظ بها وتطويرها ، شمل مجتمع الدراسة المدراء والخبراء العاملون في بنك رفاه الإيراني في محافظة طهران ، وإعتمد الباحثون على التحليل الإحصائي الوصفي لأسئلة دراستهم ، وأظهرت نتائج الدراسة بأن إدارة المواهب والتخطيط للتعاقب الوظيفي في مجتمع الدراسة لا يحققان النتائج المرغوبة حيث قد فشلت أدوات وآليات جذب وتوظيف القوى العاملة الموهوبة التي ينتهجها البنك الإيراني . هذا وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز سياسات وأنظمة جذب المواهب الحالية من خلال تقديم حوافز مالية وغير مالية لخلق بيئة جاذبة ، أيضاً ضرورة بناء علاقات قوية مع المؤسسات الأكاديمية ووحدة البحث الموجودة لدى البنك لتحديد وتعريف من هم الأفراد الموهوبين وخصوصاً في السوق المحلية ، ووضع أنظمة تقييم وتطوير والإحتفاظ بالمواهب من خلال إيجاد البنية التحتية والثقافة التنظيمية الجاذبة للمواهب والعمل على تنميتهم وتطويرهم وعدم التفريط بهم .

ودراسة (**moczylowska, 2012**) إدارة الموهبة ، النظرية والممارسة في الإدارة : التجربة البولندية .

Talent Management: Theory and Practice of Management. The Polish Experience

الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على واقع ممارسات إدارة الموهبة في المنظمات البولندية ، إذ إنطلقت من فرضية أساسية تنص على أن إدارة الموهبة هي طريقة حديثة وفعَّالة لتطبيق سياسات الموظفين التي تُمكِّن المنظمة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال الإستخدام الصحيح للإمكانات المتأصِلة في الموارد البشرية . وقد إعتمدت عينة الدراسة على البيانات التاريخية لعينة من الشركات البولندية في الجانب التطبيقي لها .

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو أن رأس المال البشري يشكل اليوم أهم جزء لرأس المال الثقافي ، ويمثل أساس المعرفة التي تعد المصدر الأساسي لمميزة التنافسي ولقيمة المنظمة .

فضلا عن تأكيد الباحث على نمو الإهتمام الحقيقي من قبل العلماء النظريين والممارسين ورجال الأعمال بموضوع إدارة الموهبة ، وذلك لما لها من تأثير كبيرة على حياة المنظمة وكذلك على الأفراد العاملين فيها .

وفي دراسة أخرى (**Rana and Abbasi ,2013**) بعنوان : أثر إدارة المواهب ونية دوران الموظفين على كفاءة المنظمة – دراسة حالة قطاع الإتصالات الباكستاني .

Impact of Talent Management and Empoyee Turnover Intention on Organization Efficiency-A casa StudyOf Telecommunication sector Of Pakistan

تقوم هذه الدراسة على فحص أثر إدارة المواهب ونية الموظف بالدوران على كفاءة المنظمات في قطاع الإتصالات الباكستاني ، وإستخدمت عينة عشوائية بسيطة و تم توزيع إستبانات على 350 موظف في قطاع الإتصالات تم إسترداد 283 إستبانة . وكشفت نتائج الدراسة أنَّ الحد من نية الموظف بالدوران الوظيفي يعطي نتائج إيجابية تنعكس على كفاءة المنظمات ، كما كشفت أَن هناك علاقة سلبية بين إدارة المواهب وكفاءة المنظمات ، كما كشفت أن هناك علاقة سلبية بين إدارة المواهب وكفاءة المنظمات ، إذ أنَّ إدارة المواهب غير الجيدة تستطيع أن تزيد من حالات دوران العمل للموظفين وتُقلِل من كفاءة النظام . وأوصت الدراسة بضرورة تفطن وتنبه الإدارة العليا في قطاع الإتصالات إلى وضع إستراتيجيات فعَّالة للتعامل مع المواهب وكيفية إدارتها وتحفيزها وتطويرها والإحتفاظ بها وتقليل دوران العمل ما أمكن للتأثير السلبي الذي تتركه على كفاءة وأداء المنظمات .

وفي دراسة (**Hanif and Yunfei , 2013**) بعنوان : دور إدارة المواهب وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية للإحتفاظ بالمواهب .

The Role of Talent Management and HR Generic Strategies for Retention Talents

أجريت هذه الدراسة في محاولة منها لتسليط الضوء على الدور الذي تلعبه إدارة المواهب البشرية بالتزامن مع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المحافظة على المواهب داخل المنظمات ، والحد من دوران العمل ، وتحقيق رؤية إدارة الموارد البشرية من خلال تنفيذ سياسات التعاقب الوظيفي ، والعلامات التجارية ، وفعَّالية الحوافز وبرامج التطوير المستخدمة ، بالإضافة إلى الأدوار التقليدية لإدارة الموارد البشرية من إستقطاب وتعيين وتدريب وتطوير ، والتي لها أثر إيجابي في نجاح المنظمات .

وإعتمد الباحثان على الإستبانة كأداة لجمع البيانات لإثبات هدف الدراسة وفرضياتها أو نفيها ، ووزعت على عينة عشوائية قدرها 200 من مدراء الأقسام والدوائر المختلفة في كافة المستويات الإدارية ، وأظهرت نتائج الدراسة أنَّ الدور الذي تلعبه إدارة المواهب إنما هو جزء لا يتجزأ من الإستراتيجيات العامة لإدارة الموارد البشرية ، أي بمعنى أنه تتكامل كل منها مع الآخر ، فالسياسات المطبقة في كلتاهما هي نفسها . وأوصت الدراسة بأنه يتوجب على القيادات الإدارية من التيقن بأن سياسة الإحتفاظ بالمواهب تأتي نتيجة توفر رزمة من الأجور المناسبة وحوافز تتعلق بالتدريب والتطوير ، والإهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي لدى المواهب من خلال مشاركتهم وإنخراطهم في رسم الأهداف والإستراتيجيات وبناء مقدراتهم وكفاءاتهم ومعارفهم بشكل متواصل .

6- ما يُميِّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة يتبين لنا أنَّ هناك بعض الفروقات بينها وبين الدراسة الحالية ، حيث إنَّها تطرقت إلى بعض العناصر التي لم يتم تداولها من قبل ، وأهمها :

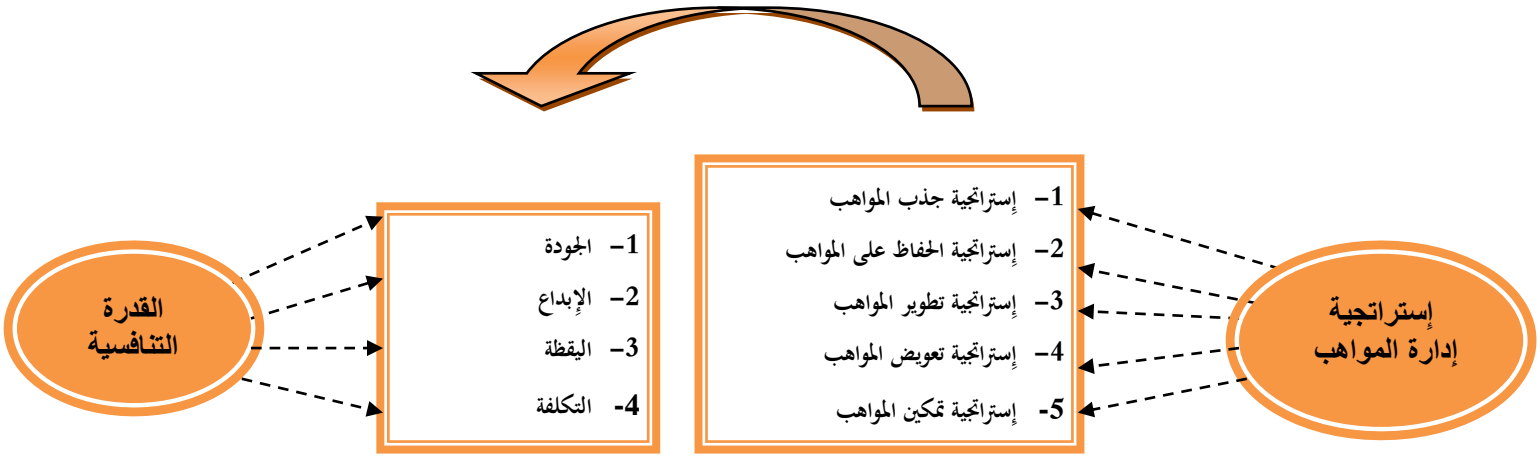
- جميع الدراسات العربية والأجنبية تناولت المتغيرين بمختلف الأشكال ، حيث إنَّها لم تتطرق إلى جعل إستراتيجية إدارة المواهب المصدر الرئيسي والحاسم في تدعيم القدرة التنافسية .

- إختلاف في تحديد أبعاد المتغير المستقل (إدارة المواهب) عن الدراسات السابقة سواءاً العربية أو الأجنبية ، حيث حدد الباحث أبعاد إدارة المواهب في : جذب المواهب ، تطوير والإحتفاظ بالمواهب ، تمكين وتعويض المواهب .

- إعتماد الدراسة الحالية على المنهج الكيفي والكمي في الدراسة الميدانية ، حيث يُكَمِل الأول الآخر ، فتشخيص واقع إدارة المواهب والقدرة التنافسية في مجمع بن حمادي من خلال إعتماد المنهج الكيفي ، يعتبر دعامة حقيقية للمنهج الكمي في تقديمه للإستبيان ومختلف التفاسير .

7- نموذج الدراسة :

إعتمادا على الدراسات السابقة نعرض نموذج الدراسة حيث نحاول من خلال هذا المخطط الفرضي للدراسة توضيح الفكرة الأساسية لها ، فضلاً عن توضيح العلاقات السببية بين متغير البحث المستقل "إستراتيجية إدارة المواهب " ، والمتغير التابع "القدرة التنافسية " ، والنتيجة المتوقعة هو توضيح العلاقة الموجودة بين المتغيرين من خلال تبيان تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع وهو ما نوضحه في الشكل الآتي :



من إعداد الطالب إعتمادا على الدراسات السابقة

8- فرضيات الدراسة :

إعتماداً على نتائج الدراسات السابقة يمكن صياغة فرضيات الدراسة فيما يأتي:

- **الفرضية الأساسية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إستراتجيات إدارة المواهب في تعزيز القدرة التنافسية لمجمع بن حمادي .**
- **الفرضيات الفرعية:**

1 – يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية جذب المواهب في تعزيز القدرة التنافسية .

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تطوير المواهب في تعزيز القدرة التنافسية .

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الحفاظ على المواهب في تعزيز القدرة التنافسية .

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تمكين المواهب في تعزيز القدرة التنافسية .

5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تعويض المواهب في تعزيز القدرة التنافسية .

9- أسباب إختيار الموضوع :

يأتي ذلك من خلال الأهمية الكبيرة التي يحظى بها الموضوع في كل المؤسسات وفي مقدمتهم المجمعات الصناعية بإعتبار أن كلاَ المتغيرين (إدارة المواهب أو القدرة التنافسية) لهما الأثر الكبير في إستمرار ديمومة المجمع وتطويره ويمكن إيجاز مبررات البحث في النقاط الآتية :

- الإهتمام الكبير الذي توليه الدولة الجزائرية لقطاع الصناعة ومحاولة ترقيته وتطويره ليصبح دافعا للإقتصاد الجزائري والبديل الأول لقطاع المحروقات ، على غرار باقي الإقتصاديات التي تهتم بوجه خاص بهذا القطاع ، ولهذا على الحكومة الجزائرية إدراك التحديات التي تواجه هذا القطاع ومحاولة إيجاد طرق متكيفة مع السياق الجزائري لتحسين أداء وتنافسية المؤسسات والمجمعات الصناعية .

- إبراز أهمية المورد البشري عامة والمواهب خاصة كأحد العوامل الرئيسة في تطور الصناعة وجعلها أكثر تنافسية ما يحقق التنوع في الثروات .

- دور إستراتجيات إدارة المواهب في تدعيم القدرة التنافسية للمجمع ، والتي تعتبر من أهم الإستراتيجيات التي تلعب دور مهم في رفع تنافسية أي مؤسسة أو مجمع بفضل ممارساتها و قدراتها الكبيرة .

- تحليل القدرات التنافسية التي يعتمد عليها المجمع في مواجهة مخاطر المنافسة والتي تميزه عن المنافسين ، خاصة في هذا المجال الذي يشهد تطور تكنولوجي تقني كبير .

10- حدود الدراسة :

تهتم هذه الدراسة بالبحث في العلاقات ما بين إدارة المواهب والقدرة التنافسية لدى مجمع بن حمادي ، و بالتالي فإنَّ العمل في هذه الدراسة سوف يواجه ببعض الحدود التي يجب أخذها في الإعتبار ، حيث تم إجراء دراسة الحالة بالمجمع الصناعي بن حمادي بالمنطقة الصناعية برج بوعريريج ، وتمثلت عينة الدراسة في موظفي مجمع بن حمادي بالمنطقة الصناعية برج بوعريريج ، وتمت فترة الدراسة من شهر ديسمبر 2017 إلى شهر نوفمبر 2018 والتي تم فيها إجراء مجموعة من المقابلات مع مجموعة من إطارات في المجمع خصوصا المناصب التي لديها علاقة مباشرة بمحاور إستراتيجية إدارة المواهب و القدرة التنافسية .

أما بالنسبة للإستبيان فقد تم توجيهه لموظفي مجمع بن حمادي ببرج بوعريريج .وتمت فترة توزيع وإسترجاع الإستبيان من جانفي إلى مارس 2018 .

11- منهجية الدراسة :

يسمح تصميم البحث بتحريك مختلف عناصر البحث (الإطار النظري، الإشكالية ، التحليل، والنتائج). ويتضمن تصميم البحث كل من المنهج النظري والمنهجي (theoretical and methodological approach)، حيث يشمل المنهج النظري الطريقة الإستقرائية أو الطريقة الإستنتاجية (inductive or deductive)، بينما يشمل المنهج المنهجي المنهج الكمي أو المنهج الكيفي.

وفي الدراسة الحالية تم الإعتماد على الطريقة الإستنتاجية وتسمى أحياناً بالتفكير الإستنباطي، حيث إستخدم الباحثون هذا المنهج ليتحققوا من صدق معرفة جديدة بقياسها على معرفة سابقة ، وذلك من خلال إفتراض صحة المعرفة السابقة . وإشتقاقا من هذه الطريقة وجدت الطريقة الإفتراضية-الإستنتاجية ، بحيث يهدف البحث الذي يعتمد على الطريقة الإفتراضية-الإستنتاجية إلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء إرتبطت بالأفراد ، الأوضاع ، أو الحوادث التي تقع ، وذلك بغرض تطوير تعميم مبرهن .

إنَّ للطريقة الإفتراضية-الإستنتاجية (The hypothetici-deductive) سبع خطوات هي ، الملاحظة (إحساس الباحث أن تغيراً معيناً يحدث أو أن سلوكاً أو إتجاهات جديدة تظهر بغموض) ، جمع البيانات الأولية ، تكوين الإطار النظري ، تكوين الفرضيات ، تجميع البيانات الإضافية ، تحليل البيانات ، والإستنباط (الوصول إلى نتائج من خلال شرح وتحليل النتائج التي تم الحصول عليها من البيانات).

في هذه الدراسة وفي إطار الإعتماد على الطريقة الإفتراضية-الإستنتاجية سيتم تقديم شرح نظري لمتغيرات الدراسة إستراتيجية إدارة المواهب والقدرة التنافسية، كما سيتم شرح العلاقة بين المتغيرين ، وإعتماداً على الدراسات السابقة يتم بناء مجموعة فرضيات من نظريات موجودة سابقا ، ومن ثم إختبار هذه الفرضيات من أجل الخروج بمجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة .

وفي الجانب التطبيقي سيتم الإعتماد على المنهج الكمي ، حيث تسمح البحوث الكمية للباحث من تعريف ودمج نفسه ضمن المشكلة أو المفهوم قيد الدراسة ، وفي هذا المنهج يتم التركيز على السلوكيات الحقيقية والسببية ، وتكون المعلومات في شكل رقمي حيث يمكن تصنيفها وتلخيصها ، كما يتم تحليل البيانات بالإعتماد على عمليات رياضية ثم يتم عرض النتائج النهائية في شكل إحصائي. وفي هذه الدراسة تم الإعتماد على الإستبيان في جمع البيانات من المبحوثين وترميزها في شكل كمي وتحليلها إحصائيا . كما سيتم الإعتماد على المنهج الكيفي من خلال إستخدام المقابلة في تفسير نتائج متغيرات الدراسة ، و تشخيص واقع كل من إدارة المواهب (التوظيف ، التطوير ، .. إلخ) ، والقدرة التنافسية (جودة المنتجات ، الأسعار ، الإبداع ،...إلخ) بمجمع بن حمادي .

12- هيكل الدراسة :

تتضمن هذه الدراسة جانب نظري وآخر تطبيقي ، حيث يتكون الجانب النظري من فصلين :

سنتناول في الفصل الأول المتغير المستقل المتمثل في إستراتيجية إدارة المواهب من خلال إطاره النظري ، حيث سنتطرق إلى المواهب بصفة عامة ثم إستراتتيجية إدارة المواهب من أبعاد ومكونات ، وبعد ذلك نتناول واقع المواهب في الشركات الدولية .

بينما سنخصص الفصل الثاني إلى إضهار الإطار النظري للقدرة التنافسية من مفهوم وخصائص وعوامل وآليات وسنتطرق إلى أبعاد القدرة التنافسية ، وسنوضح العلاقة بين إستراتيجية إدارة المواهب وتدعيم القدرة التنافسية في المبحث الثالث من الفصل .

أما الجانب التطبيقي فخصصنا له فصلين ، الأول يهتم بتشخيص واقع إدارة المواهب والقدرة التنافسية ، من خلال بعض المقابلات مع إطارات المجمع ، والحصول على إحصائيات ومعلومات من مختلف مديريات المجمع وتوظيفها في تدعيم التشخيص . أما الفصل الثاني من الجانب التطبيقي فخصص للدراسة الإحصائية لمتغيري الدراسة ، فإعتمدنا على الإستبيان ، من خلال إسترجاع 303 إستبانة لموظفي مجمع بن حمادي ، ثم قمنا بتحليل معطيات الإستبيان للعينة ، ليتبعه عرض ومناقشة النتائج لنختم الفصل بمناقشة وتفسير فرضيات الدراسة ، وأخيراً قدمنا بعض الإقتراحات التي تخص المجمع وغيره .

الفصل الأول

الإطار النظري لإستراتيجية إدارة المواهب

تمهيد

تشكل الموارد البشرية اليوم أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة ، خاصة إذا كانت نادرة و مميزة ، حيث بإستطاعة المؤسسات إمتلاك الأموال و التكنولوجيا و غيرها من الموارد ، إلا أنها لا تتمكن بإستخدامها بكفاءة و فعالية دون وجود موارد بشرية ذات مهارة و معارف جيدة ، فإمتلاك المواهب تعتبر المحرك الرئيس لكل النجاحات التي تحققها المؤسسات لذا فإن مهمة إستقطاب وتطوير المواهب والحفاظ عليها من أهم التحديات التي تواجه المؤسسة.

فالمواهبُ البشرية موردٌ هامٌ لا غنى عنه بالنسبة للمؤسسات خاصة التي ترغب في تحقيق التميز و التفوق على المنافسين فالمنافسة الحادة بين المؤسسات تحتم عليها إمتلاك موارد بشرية نادرة قادرة على تحقيق التفوق و السيطرة على السوق ، و من أجل تحقيق ذلك وجب إدارته بطريقة خاصة ، تختلف كثيرا عن إدارة الموارد البشرية ، حيث تتعامل المؤسسة بكل عناية فيما يخص إدارتها لمواهبها ، لذلك تقوم بإستقطاب المواهب و الكفاءات المميزة لتحسين جودة أفرادها العاملين ، ثم تقوم بتطويرهم ، و تحقيق كل متطلباتهم للإحتفاظ بهم خاصة في ظل قلة و ندرة المواهب كما تخاف المؤسسة من هروب مواهبها ، و تقدم عدة إستراتيجيات لإستبقائهم .

كذلك يجب مراعاة خصائص المواهب التي قد تكون خاصة و مختلفة عن باقي الأفراد ، و هذا شيء طبيعي بالنسبة لقيمتهم و قدراتهم التي تجعلهم يعيشون تحديات ما يتطلب منهم تقديم آداء عالي ، و هو الهدف الذي تنتظره المؤسسة منهم من أجل الرفع من قدرتها التنافسية و تحقيق أهدافها .

و من خلال هذا الفصل سنحاول التعرف أكثر على هذه النقاط و التفصيل فيها ، من خلال المباحث الآتية :

- **المبحث الأول** : الموهبة و الأفراد الموهوبين في المؤسسة .
- **المبحث الثاني** : ماهية إستراتيجية إدارة المواهب
- **المبحث الثالث** : إدارة المواهب في الشركات الدولية .

المبحث الأول : الموهبة و الأفراد الموهوبين في المؤسسة

يعتبر الحصول على المواهب البشرية من التحديات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها بشدة ، لما لها من علاقة مباشرة في تحقيق الإبداع و التفوق ما يساعد المؤسسة في تدعيم قدرتها التنافسية ، كما يتميز هذا المورد النادر بقدرته العالية في تسيير والتحكم في كل الأدوار والعمليات الحرجة ، و اعتبر مصدرا رئيساً في ترجيح و نجاح المؤسسات . لكن الحصول على المواهب ليس بالسهولة التي نراها ، ولكن لابد من عمل كبير و دراية بكيفية جذب المواهب ، وسبب ذلك قلة هذا النوع من الموارد البشرية ، و كذا الصراع القائم بين مختلف المؤسسات عليها . و سنتطرق في هذا المبحث إلى ماهية الموهبة ، خصائص ، وتصنيفات الأفراد الموهوبين .

1– أسباب الإهتمام بالموهوبين :

تولي المجتمعات على إختلاف درجة تقدمها عناية كبيرة بموضوع إمتلاك و رعاية المواهب ، لا لشيء إلا لتيقنها أن إكتساب هذا النوع من الموارد البشرية هو التقدم و التطور بعينه ، فالتفوق و الموهبة يُعَّدان من أهم ركائز التقدم الحضاري و التقني ، و عاملا أساسيا في تقدم الإنسان المعاصر ، كما أن العولمة وما رافقها من تطور و إنفتاح ساعدت كثيرا في إكتشاف و بروز هذه الفئة النادرة .

كما أن المجتمعات المتقدمة تولي إهتماماً كبيراً بمواردها البشرية ، وتوفر لها الإمكانات اللازمة التي تساعدها في إبراز مواهبها ، لكي يصل أي فرد إلى أقصى ما يمتلك من قدرة و قيمة ، لذلك يهمها كثيرا إمتلاك عقول الموهوبين خاصة أن الكثير من الأعمال أصبحت تتطلب مستوى عقليا عاليا .[1] و يمكن تلخيص أسباب الإهتمام بالموهوبين في النقاط الآتية :[2]

1–1– حركة القياس العقلي :

من أهم أسباب الإهتمام بالموهوبين تطور حركة القياس العقلي ، و هي المحاولات التي و ضعت من أجل تحديد نسب الذكاء و القدرات العقلية ، حيث إن الكشف عن الموهوبين ليس بالأمر السهل و يختلف كثيرا عن باقي الموارد البشرية ، لهذا و جب قياس قدرته بالطريقة الصحيحة و الفعالة ، وقد ساعدت طريقة القياس العقلي التعرف على الموهوبين وتعليمهم ودعمهم ، و إقامة البرامج للمحافظة عليهم .

---

[1] أبو أسعد ، أحمد (2011) ، **إرشاد الموهوبين و المتفوقين** ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، ص 17 .

[2] جوران ، فتحي (2008) ، **أساليب الكشف عن الموهوبين** ، دار الفكر ، عمان ، الأردن ، ص 19 .

1-2- الحرب الباردة و سباق التسلح :

من إفرازات الحرب العالمية الثانية بروز قطبين في العالم ، الولايات المتحدة الأمريكية و الإتحاد السوفياتي ، و لأن الصراع البارد إحتدم بينهما ، كان من الطبيعي الإعتماد على المواهب كعامل رئيسي في تفوق أحد الطرفين على الآخر ، لأن صراع البقاء لا يتحقق إلا بالكفاءات النادرة و المتميزة و القادرة على تنفيذ أصعب المهمات ، خاصة في مجال الحروب ، ونشوب الأزمات و الشعور بالتهديد .

1-3- الإنفجار السكاني و الثورة التقنية المعرفية :

شهد العالم خلال العقود الثلاثة الماضية إنفجاراً و تطوراً كبيراً جدا لم يحصل في تاريخ البشرية من قبل ، رافق ذلك تطور كبير في عدد السكان ، ما أدخل بعض الدول في مشاكل و أزمات ، إضافة الى ذلك تأثيرات العولمة التي لم تستثني أحدا ، وبالتالي ظهرت فروق كبيرة في مستويات التقدم بين الدول ، حيث إن ثورة الإتصالات و المعلومات أزالت الحدود و الحواجز ، و لم تترك خيارا للدول إلا أن تتأثر و تؤثر بكل الأحداث الجارية في كل الأماكن ، و منه البحث و التقصي عن أهم مورد لمواجهة هذه الثروة .

1-4- الجمعيات و المؤتمرات العلمية :

كان لهذه المؤتمرات و الجمعيات أثر كبير في إثارة موضوع أهمية امتلاك أفراد موهوبين ، من خلال الأعمال والدراسات التي تناولت موضوع المواهب ، التي شددت على إمتلاك المواهب ، و اعتبرته مصدراً للتفوق و مواجهة كل الأخطار و المشاكل التي قد تصيب كل الدول . كما أكد ذلك بعض المشاركين في المؤتمرات من خلال تجارب دولهم في رعاية الموهوبين و المتفوقين ، و بينوا مدى مساهمتهم في تطور و تفوق بلدانهم .

2- تعريف الموهبة لغة و إصطلاحا :

أصبحت الموهبة (Talent) من المواضيع الحالكة و المهمة في إدارة الموارد البشرية ، و أثارت العديد من إهتمام الباحثين و الكتاب حول هذا الموضوع ، و تعتبر شركة McKinsey أول من أثارَ موضوع الموهبة و الأفراد الموهوبين و كان ذلك سنة 1997 ، من خلال دراسة جاءت بعنوان حرب المواهب (War for Talents) .[1]

[1] *James kehind(2012)* ***, talent Management*** *:* ***Effect on Organizational performance*** *, journal of management research , vol 4 , no.2 , p18 .*

– الموهبة معناها في اللغة كما ورد في المعاجم العربية من الفعل (وهب) أي أعطى شيئاً مجاناً ، إذن فالموهبة هي عطية الشيء بدون مقابل ، كما تشير الموهبة من حيث الدلالة اللغوية إلى معنى الإتساع للشيء و القدرة عليه و تطلق الموهبة على الموهوب و الجمع مواهب .[1]

و يشير قاموس المحيط في تعريفه للموهبة إلى أنَّ : وهب يهب وهبة ، ويهبه كيدعه ورثه ، و الموهبة العطية و السحابة و أوهب الشيء له أي دام له .[2]

في حين نجد لسان العرب يشير إلى أنَّ : وهب – يهب – ووهوب ، و الإسم الموهب و الموهبة و تواهبوا أي وهب بعضهم لبعض وواهبة موهبة – يهبه ، أي يعطيه شيئا .[3]

أما كلمة الموهبة في اللغة فتشير إلى وهب ، أي أنه ذاك الإنسان الذي يعطي أو يمنح بلا عوض ، فالموهوب إسم مفعول من وهب ، ويدل على من وقع عليه فعل الوهب ، فمن رزق ولدا له بورك لك في الموهب و شكرت الواهب ومن حصل على الهبة لا يسمى موهوباً ، بل يسمى موهوب له ، أما الموهوب فهو العطية نفسها .[4]

و تشير الموهبة من الناحية الإصطلاحية إلى معنى قدرة خاصة موروثة كالموهبة الفكرية ، و أول من إستخدم المعنى الإصطلاحي لهذا المفهوم و تحدث عن الموهبة هو ثيرمان في 1925 ، حيث قام بدراسته المشهورة عن الموهوبين .[5]

و يمكن إختصار الموهبة اصطلاحا على أنها " أولئك الأفراد الذين يمكنهم أن يخلقوا فارق في آداء المنظمة إما عن طريق مساهمتهم و بشكل مباشر في ذلك الأداء ، أو عن طريق تحقيقهم مستويات عالية من الأداء ، على شكل مستمر و دائم و على المدى البعيد ."[6]

و يعتبرُ مجموعةٌ من الباحثين والخبراء أن بعضَ الأشخاص موهوبين لإمتلاكهم قدرات وإمكانات إستثنائية يستطيعون من خلالها التأثير في كفاءة وفعالية المنظمة التي يعملون فيها[7]. بينما يرى آخرون ، أنه من الناحية العملية يمكن لأي شخص قادر على التأثير في تحقيق المنظمة لأهدافها أن يطلق عليه موهوب ، وهنا لا يجب على الإدارة التركيز فقط

---

[1] صالح أحمد علي(2010) ، **إدارة الموهبة منظورات مفاهيمية وإستراتيجية للإنعكاسات والعوائد على المنظمات** ، مجلة معهد الإدارة ، عمان ، الأردن ،ص 4 .

[2] الفيروز آباي (1978) ، **قاموس المحيط** ، دار الصادر ، بيروت ، لبنان ، ص 482 .

[3] إبن منظور ، أبي الفضل (2005) ، **لسان العرب** ، دار الصادر ، بيروت ، لبنان ، ص 693 .

[4] مرتضى الزبيدي ، (1984) ، **جواهر القاموس** ، **تاج العروس** ، دار إحياء التراث العربي ، بيروت ، لبنان ، ص 542 .

[5] صالح ماهر (2002) ، **مهارات الموهوبين ووسائل تنمية قدراتهم الإبداعية** ، دار أسامة للنشر والتوزيع بالتعاون مع دار المشرق القافي ، عمان ، الأردن ،ص 8 .

[6] *Armstrong (2006) , **Strategic Human resource Management** , Edituion , kogan , Great Britain , univ press , p 18 .*

[7] *Vladescu, angela, (2012) , **the possibilty of implementing talent management in the public sector** , Manegement and Marketing challenges for the knowledge society , vol7, no , 2 pp 351.*

على مجموعة صغيرة من هؤلاء الذين يمتلكون مقدرات إستثنائية دون غيرهم لكون كل فرد يمتلك مقدرات وإمكانات كامنة يمكن تحفيزها ورعايتها لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة [1].

و يضيف كاتب آخر في تعريفه للموهبة أنها مجموعة من العاملين الذين لديهم الأفكار والمعارف والمهارات ، ومنحهم الإمكانات على إنتاج القيمة من الموارد المتاحة لديهم [2].

و يؤكد آخرون أن الموهبة هي " القدرة التي يمتلكها الأفراد و التي تميزهم عن غيرهم ، بحيث تؤهلهم طاقاتهم الفكرية والعقلية للوصول إلى مستويات عليا من من التفكير الإنتاجي على نحو يسمح لهم بالوصول في المستقبل إلى مستويات مرتفعة من القدرة في حل المشكلات ، إذا ما توفرت لهم الظروف المناسبة ."[3]

و يضيف (Torance) من خلال إشارته حول إنتشار إستخدام مصطلح الموهبة في النصف الثاني من القرن العشرين بمعان مختلفة على النحو الآتي :[4]

- ذكر مصطلح الموهبة دلالة على التفوق ، فأدى ذلك إلى الر بط بين الذكاء و التحصيل .
- ذكر مصطلح الموهبة دلالة على الإبداع ، صاحبه ذلك تركيز على المرونة و الطلاقة .
- ذكر مصطلح الموهبة دلالة على القدرات الخاصة التي يمتلكها الفرد في مجال معين .

و لأن الموهوبون هم العنصر الأساسي لتحقيق المزايا و التفوق للمنظمات ، يعرف بيار ميرالي أن الموهبة " التميز زائد الإختلاف excellence + différence " ، فالموهبة تفوق فردي و صنع للفارق [5].

و يربط كاتب آخر الموهبة بالقيمة الفعلية و التي نراها ، حيث يعبر عنها بالقدرات و المهارات التي يظهرها الفرد و يمكن ملاحظتها بسهولة ، و هذا التعبير الخارجي عن الموهبة متصل بعوامل شخصية و دافعية و ظروف ملائمة تساعد على إظهار هذه الموهبة [6].

---

[1] *Horvathova,Petra,(2011) , **The Application of Talent Management at human resource management in organization** , 3 rd international conferanceon informayion , New York , USA,2011 , p12 .*

[2] *Tansley, c,(2011) , **what do we mean by the term talent management** , industrial commercial Training , vol.43, No.5,pp 266.*

[3] محمد النوبي محمد علي (2010) ، **مقياس تقدير الموهبة** ، دار صفاء للنشرو التوزيع ، عمان ، الأردن ، ص 24 .

[4] ليلى بنت سعد بن سعيد الصاعدي (2007) ، **التفوق و الموهبة والإبداع وإتخاذ القرار** ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ،ص 24 .

[5] *Pierre Mirales (2007), **la gestion des talent d'un nouveau model de management et avenir** , N1,p35 .*

[6] خليل عبد الرحمن المعاطية ، محمد عبد السلام البواليز (2012) ، **الموهبة و التفوق** ، دار الفكر للنشر والتوزيع ،ط4 ، عمان ، الأردن ، ص31.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف التالي للموهبة و هي **" إمتلاك قدرات فطرية و قابلة للتطور تكون عند فئة قليلة من الأفراد ، تكون إستثنائية و نادرة يصعب تقليدها ، لها القدرة على خلق القيمة المضافة بإستمرار و تحقيق التفوق طويل الأجل ، وبالتالي المشاركة في تنفيذ رسالة و غايات المؤسسة ."**

3- مصادر الموهبة :

يجمع الكثير من الكاتبين على وجود عاملين أساسين في تواجد الموهبة ، حيث لا يمكن أن ننفي عاملاً على حساب آخر ، فعلى غرار الكفاءات التي تنسب إلى الفطرة أو الإكتساب ، الموهبة كذلك لها الإنتساب نفسه ، و يمكن توضيح ذلك من خلال مايأتي :

3-1- عوامل وراثية : تساهم بنسبة 80 % من الذكاء و الفطنة ، فجالتون و تيرمان ، أكدا أن الأساس الجيني والوراثي مهم للذكاء و الموهبة ، بل هو أساسها ، خاصة في بعض المجالات التي تكون فيها نسبة المساهمة كبيرة جدا ويفسر أكثر هذا العامل للذكاء الكبير لأفراد دولة ما مقارنة بدولة أخرى [1].

3-2- عوامل بيئية : تساهم بنسبة 20 % من الذكاء ، حيث تساهم هذه العوامل في صقل الموهبة و تحضيرها بالشكل الذي يساعدها على إخراج كل ما عندها ، و بالتالي فهي كل الطرق و الأساليب التي تطبق من أجل الرفع من مستوى المواهب ، و مرافقتهم في تحقيق الأهداف المطلوبة منهم بكل كفاءة و فعالية ، كما تساعد هذه العوامل في ترجمة الإستعدادات إلى التفوق ، فهي عوامل تساعد فقط ، بينما العوامل الوراثية هي التي تحدد المدى الذي يمكن أن يصل اليه الفرد في موهبته [2].

و بالتالي لا يمكن فصل عامل الوراثة على العوامل البيئية ، كما لا يمكن الحصول كذلك على موهبة قادرة على تحقيق التفوق من خلال العوامل البيئية فقط ، بل هي عوامل مكملة للجانب الجيني من الموهبة فقط ، و في مثال واقعي نجد أن عدد المواهب في دولة اليابان كبير جدا ، يفسره التطور التقني و التكنولوجي الكبير الحاصل ، إضافة إلى ذلك عامل الوراثة الذي كان سببا حاسما في تزايد عدد المواهب في هذا البلد .

4- خصائص الموهبة :

عندما يتعلق الأمر بمورد نادر ، فخصائصه تكون غير الخصائص العادية ، لِكون الموهبة لها قدرة عالية في التفوق ونتائج أعمالها تلاحظ ، ولها قيمة مضافة في تنافسية أي مؤسسة ، للموهبة خصائص عدة تميزها تتمثل في ما يأتي :

---

[1] علي ، محمد (2011) ، **مقياس تقدير الموهبة لدى طلاب الجامعة الموهوبين** ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ص 101 .

[2] محمد النوبي محمد علي ، مرجع سابق ، ص 32 .

4-1- المجال المعرفي : للموهوبين قدرة عالية في تخزين المعلومات و خزلها و معالجتها ، لهم فطنة و ذكاء كبيران كما تتميز الموهبة بالسرعة في الفهم ، تطور لغوي و قدرة لفظية عالية ، إضافة إلى ذلك للموهبة مرونة عالية في عمليات التفكير ، ونلاحظ ذلك في العدد الهائل الذي تقدمه فيما يخص الأفكار الجديدة ، حلول المشاكل ، طرق أداء متنوعة قوة تركيز غير عادية و قدرة على تكوين المفاهيم و استخدامها [1].

4-2- المجال الإنفعالي : يتميز الموهوبون بمستوى عال من التكيف و الصحة النفسية بدرجة تفوق أقرانهم ، كما تتميز الموهبة بقدر عالٍ من الإتزان الإنفعالي و ضبط النفس ، حيث تعرف جيدا ماذا تريد ، كما لها عمقٌ العواطف والإنفعالات ، وذات وعي ذاتي كبير ، و إحساس بالإختلاف عن الآخرين ، كما تتميز الموهبة أيضا بسهولة التوافق مع التغيرات المختلفة و المواقف الجديدة . [2]

4-3- المجال الحسي: تتميز الموهبة بتطور غير عادي في القدرات العقلية ، ونظام حسي مرهف قادر على جلب المدخلات بكل سهولة ، كما أن لها إمتيازاً واضحاً في إجتياز المسابقات ، وسرعة تطور كبيرة سابقة لوقتها العادي وعن الآخرين [3].

4-4- المجال الحدسي و البديهي: للموهوبين القدرة العالية لمعرفة الأفكار الحدسية و المعارف و الظواهر ما وراء الطبيعة ، مقدرة على التنبؤ و الإهتمام بالمستقبل ، و تتميز الموهبة بمجال واسع للإبداع و الإبتكار ، كما لها نصيب وافر في مجموع الإختراعات ، ولها الرغبة في تجربة كل مجالات العمل [4].

4-5- المجال الإجتماعي : هناك من يضيف المجال الإجتماعي لخصائص الموهوبين ، لما له أثر كبير في تكوينهم و آدائهم ، و يمكن تلخيص ذلك في النقاط الآتية :[5]

- يتصف الموهوبون بالقدرة على قيادة الجماعة و تحمل المسؤولية ، ولديهم رغبة في التفوق .
- يشعرون بالحرية ، و يقاومون الضغوط الإجتماعية .
- القدرة الكبيرة في بناء علاقات صداقة ، وكسب كل المحيطين بهم و يتقبلون كل الإقتراحات و النقد من الآخرين.

---

[1] أقطي جوهرة ، الوافي خالد (2017) ، **الأنماط القيادية الداعمة لإدارة المواهب** ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة ، العدد 48 ، ص 08 .

[2] ليلى بنت سعد بن سعيد الصاعدي ، مرجع سابق ، ص 39 .

[3] أقطي ، الوافي ، مرجع سابق ، ص 9 .

[4] نفس المرجع ، ص 9 .

[5] كاي ثورن ، أندي بيلانت (2008) ،**فن ادارة الموهبة** ، **ترجمة خالد العامري** ، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية ، الطبعة الأولى الجيزة ، مصر ص14 .

- يبادرون في إقتراح حلول للمواقف ، والحصول على المعلومات و الحقائق أكثر من البيئة المحيطة .

5- تصنيف الموهوبين :

قسم (Tanenbaum) الأفراد الموهوبين بطريقة موسعة تتمثل فيما يأتي :[1]

5-1- المواهب النادرة :

وهم الأفراد الذين لا يحتاجون إلى جهود كبيرة من أجل تسهيل أمور الحياة ، وجعلها أكثر أمنا وإستقرارا ، وبإمكانهم القيام بأعمال نادرة لا يمكن تقليدها أو تعديلها ، و هناك الكثير من الإكتشافات التي دامت لسنين طويلة ، و هذا دليل على موهبة الكاشف أو العالم ، و ندرة أفكاره .

5-2- المواهب الفائضة :

لا تختلف كثيرا عن المواهب النادرة ، فهم أفراد يمتلكون قدرات نادرة لإنعاش أحاسيس و مدركات الآخرين ، ورفعها إلى مستويات راقية من خلال المنتجات الفنية ، الأدب و الموسيقى ، الفلسفة ، و هناك القليل ممن يستطيعون إستمالة شرائح كثيرة من المواطنين ، فهم قلة قليلة ، و هي ما تفسره ندرة المواهب .

5-3- المواهب النسبية :

و تتمثل في الأفراد ذوي المهارات عالية المستوى ، و يقدمون أعمالا صعبة لا يقدر عليها عامة الناس ، فهي أدوار متميزة و يحتاجها الكثير منا ، و تقدم منافع عدة ، و يمثل هذا النوع من الموهوبين الأطباء و المحامون ، والمهندسون و التجاريون و رجال الأعمال الذين يمتلكون مهارات عالية في مجال تخصصهم .

5-4- المواهب الشاذة :

و هم الأفراد الذين لا يقيمهم المجتمع بشكل عادل ، أو حتى يعتبرهم مفتقدين للقيم ، مع أن آداءهم أحسن من الكثير ، و تتسم أعمالهم بالنجاح و التفوق .

6- طرق و أدوات الكشف عن الموهوبين :تعتبر عملية الكشف عن الموهوبين من أبرز المهام الموكلة للإدارة في المؤسسة ، فهي البوابة للقيام بأي مشروع أو برنامج يهدف إلى إدارتهم و الإستفادة منهم بشكل أفضل ، فالتعرف على الموهوبين خطوة جيدة و ركيزة باقي الخطوات ، و قد تعددت و تنوعت طرق الكشف عن الموهوبين ، نبين أهمها فيما يأتي [2]:

---

[1] الحروب ، أنيس (1999) ، **نظريات و برامج في تربية المتميزين و الموهوبين** ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ص 18 .

[2] عبيد ، ماجدة (2011) ، **سيكولوجية الموهوبين و المتفوقين** ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ص 129 .

6-1- محك الذكاء :

كان (Terman) الأكثر إعتزازا بهذا المحك و مقاييسه ، فقام بإستخدام (ستنفورد ، بينيه) للذكاء ، و رأى أن الموهوب و المتفوق عقليا هو من يحصل على درجات عالية على هذا المقياس ، بحيث تضع أفضلهم على ضوء نتائج مقياس الذكاء ، فكلما كان موهوبا كان أكثر ذكاءً .

6-2- محك التحصيل المدرسي :

و هم الطلبة أو التلاميذ الذين يحققون نتائج مبهرة ، و يكون التفوق سمتهم المميزة لهم بإستمرار طوال دراستهم ، فلهم قدرة عقلية ممتازة تساعدهم كثيرا على الوصول في تحصيلهم الدراسي أو الأكاديمي إلى مستوى مرتفع .

6-3- محك التفكير الإبتكاري :

و يعتمد هذا المحك على الجانب الإبداعي ، و مدى تقديم فئة معينة أو فرد ما لأعمال إبتكارية مميزة ، حيث إن الموهوبين يتميزون بدرجة عالية من الطلاقة ، المرونة و الاصالة في أفكارهم ، و يحاول هذا البرنامج او المحك الكشف عن الفرد المميز و الفريد من نوعه ، و يتطلب ذلك الاهتمام بدراسة التكوين العقلي للفرد ، و التعرف على تلك القدرات التي تساهم في عملية الابتكار [1].

6-4- محك الموهبة الخاصة :

لم يعد التفوقُ مقتصراً على التحصيل العلمي أو الأكاديمي ، بل تعددت مجالاته ، فنجد بعض التخصصات ساعدت في إكتشاف أفراد موهوبين وأهلتهم كي يصلوا إلى مستويات أداء مرتفعة ، و أهم هذه المجالات ، الفنون والعلاقات العامة والإجتماعية .

6-5- محك الأداء أو المنتوج :

يعتمد هذا المحك على التفوق في الأداء أو المنتوج ، حيث يتوقع من الموهوبين أداء عالياً و مميزاً يساهم مباشرة في نجاح و تفوق المؤسسة ، كما تحقق منتجاتهم قيمة مضافة عالية جدا [2].

---

[1] المعايطة ن البواليز (2004) ، **الموهبة و التفوق** ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ص 204 .

[2] جوران ، فتحي ، مرجع سابق ، ص 20 .

المبحث الثاني : إستراتيجية إدارة المواهب

يقال إن عمالنا أصولنا " Our people are Our Assets " و هي مقولة تعبر عن الإرتباط الكبير الحاصل بين المؤسسة و مواردها البشرية ، و يزداد الإرتباط في حالة كون المورد البشري نادراً و متميزاً ، لهذا كان موضوع إدارة المواهب شاغل المؤسسات و الفاعلين في هذا المجال [1].

و لأن نتيجة إمتلاك مواهب كبيرة و جد مهمة ، تواجه المنظمة تحدي في خلق البيئة التي تمكن من دمج و تشجيع المواهب ، و التركيز على الإنتاجية و الرضا أكثر من شيء أخر ، و العمل على خلق إطار جوهري يتم من خلاله معرفة من هم أفضل الأفراد الذين يجب أن يستمروا و يبقوا في المنظمة [2]. و سنقدم في هذا المبحث أهم العناصر التي قد تساعدنا في فهم أهم ما يتعلق بإدارة المواهب ، من خلال التعرف على ماهيته ، وأهم مكوناته وخطواته .

1- أسباب ظهور مصطلح إدارة المواهب :

تعددت أسباب ظهور مصطلح إدارة المواهب ، لكونه مصطلحاً ما يزال في بداياته ، إذ أن التطورات الكبيرة الحاصلة في شتى المجالات أدت إلى زيادة الاهتمام بشكل كبير بمصطلح إدارة المواهب ، ونعدد أهم الأسباب فيما يأتي :

1-1- إرتفاع مستوى التعليم :

شهدت السنوات الماضية تسارعا كبيرا في تطور التعليم ، ما يعني أن هناك أفراداً يتمتعون بمستوى عالٍ جدا في العلم و الجانب التكنولوجي ، هذا ما سيفرز عمالا جدد سيحلون مكان بعض من عمال آخرين، و سيكونون أكثر تعليما و تطورا ، و نرى ذلك في نتائج أعمالهم التي تحقق نجاحات كبيرة للمنظمة . [3]

1-2- تعديل الوظيفة و طريقة أدائها :

أدى التطور التكنولوجي الكبير إلى إحداث تغييرات في نوعية و طبيعة اليد العاملة ، و أهم هذه التغييرات هي السعي وراء امتلاك مواهب قادرة على صنع الفارق ، و تحقيق أفضليات تنافسية يصعب تحقيقها . لهذا زادت الحاجة في الحصول على كفاءات مميزة جديدة تكسب العمال مهارة و تخصصاً ، و تساعدهم في أداء وظائفهم بكل فعالية ، و تجعلهم في توافق مع متطلبات وظائفهم المعدلة [4].

---

[1] غني دحام تناي الزبيدي ، حسين ولد حسين عباس (2015) ، **إدارة الموهبة (مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية)** ، دار الحامد للنشر و التوزيع عمان ، الأردن ، ص 28 .

[2] *Pierre Mirales, Op-cit, P 8-9.*

[3] سلطان ، محمد (2003) ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ،ص 24 .

[4] عباس ، أنس (2011) ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ،عمان ، الأردن ، ص 26 .

1-3- تنامي أخطار المنافسة :

بسبب المنافسة الشرسة المحلية و الأجنبية ، التطور التكنولوجي الكبير ، تزايد معدلات الإبتكار و الإكتشافات ، ثروة المعلومات الكبيرة و التي تعد كنزاً لمن يملكها و عدم الإستقرار البيئي ، نتيجة لذلك تحاول المنظمات تصميم و تفعيل برامج يتم من خلالها إستقطاب المواهب و تنمية قدراتها و تحسين أدائها [1].

1-4- زيادة درجة التدخل الحكومي :

من خلال القوانين المعاصرة التي تحث على إستقطاب اليد العاملة ذات الموهبة و الكفاءة العالية ، من أجل شغل الوظائف ، بدون النظر إلى اللون أو النوع أو أي عوامل تمييزية أخرى ، فالمهم هو الرفع من تنافسية المنظمات وجعل التفوق السمة البارزة عليها [2].

2- التطور التاريخي لإدارة المواهب :

يقال إن إدارة الموارد البشرية لم تعد قادرة على مواكبة عصرها [3]، و التغلب على خوفها الناجم عن التطور الكبير الحاصل في بيئة معقدة تحكمها التنافسية العالية ، و من أجل ذلك خرجت بعض التجارب لتقدم لنا إدارة المواهب كحل بديل لمواجهة كل الأخطار التنافسية ، و قد تدرج ظهور إدارة المواهب البشرية ، و مر عبر عدة مراحل ، ليكتمل و يصبح قابل للتطبيق من خلال مختلف إستراتيجياته و عملياته ، و يمكن تحديد أهم مراحل تطور إدارة المواهب كالآتي :

2-1 قسم الأفراد :

إمتدت هذه المرحلة من بداية السبعينات من القرن الماضي إلى الثمانينات منه ، وتميزت بولوج الأفراد عالم الشغل حيث رصدت لهم مناصب مالية . و يعين لكل فرد شاغل وظيفة أجر مقابل وظيفته أو عمله ، و بالتالي العمل على توفير إحتياجات المنظمة من القوى العاملة و تنميتها و العمل على بقائها ، بتقديم أهم إحتياجاتها ومتطلباتها والعمل على إدارتها بالشكل الذي يخدم أهداف المنظمة و يحقق لها تطورا و ربحا . وأهم ما يميز هذه المرحلة هي الأهمية الكبيرة للعنصر البشري في العمل ، وأهمية إدارة الأفراد في إدارة شؤونه المختلفة .[4]

---

[1] الخزامي ، عبد الحكيم (2003) ، **إدارة الموارد البشرية إلى أين – التحديات – التجارب – التطلعات** ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، ص 202 .

[2] عباس أنس ، مرجع سابق ، ص 26.

[3] أبو شيخة ، نادر (2010) ، **إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات علمية** ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ص 27 .

[4] غني دحام تناي الزبيدي ، مرجع سابق ، ص 28 .

2-2 مدرسة إدارة الموارد البشرية :

بدأت هذه المرحلة من ثمانينات القرن الماضي إلى التسعينات منه ، حيث عرفت هذه المرحلة ، زيادة أهمية المورد البشري أكثر من أي وقت مضى . و أصبح أهم مورد تعتمد عليه المنظمة في تحقيق مختلف استراتيجياتها . ويمكن تلخيص أهم مجريات هذه المرحلة في النقاط الآتية [1]:

- تحديد بدقة نشاطات الإدارة (تحليل الوظائف ، توصيفها ،...) .
- وضع الفرد المناسب في المكان المناسب .
- تنمية و تطوير الأفراد العاملين .
- تقوية علاقات التعاون بين العمال و الإدارة .

مع إزدياد شدة المنافسة و تعدد تحديات المنظمات ، فرض على إدارة الموارد البشرية مهام جديدة ، يكمن محورها في تحسين إستقطاب الموارد البشرية ، و توفير قدرات عالية ، ما أدى إلى تطور المدرسة إلى ما يعرف بـ :

3-2 مدرسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية :

تعتبر أهم مرحلة في نشأة إدارة المواهب ، حيث تطورت من الإهتمام باستقطاب و توظيف العاملين ، إلى الإهتمام بمهام أكثر وقع و فائدة للمنظمة ، من حيث تحسين الإنتاجية ، الفعالية و الكفاءة ، و من خلال هذه المرحلة أصبح ينظر إلى العاملين على أنهم شركاء في العمل و أحد أصول المنظمة [2].

4-2 إدارة المواهب :

ظهرت هذه المرحلة في مطلع القرن الحادي و العشرين ، حيث استخدم مصطلح " إدارة المواهب " لأول مرة عن طريق البحث الذي نشرته مجموعة McKinsey للدراسات و الموسوم بالحرب على المواهب سنة 1997 حيث تضمنت هذه المرحلة تقديم عمليات و أنظمة موارد بشرية جديدة ، و بشكل متكامل جدا و أصبحت من شريك في الأعمال إلى تكامل مع الأعمال [3]. و يمكن تلخيص ما سبق في الشكل الآتي :

---

[1] السالم ، مؤيد (2009) ، **إدارة الموارد البشرية مدخل غستراتيجية تكاملي** ، دار إثراء للنشر و التوزيع ، عمان ، ص 34 .

[2] المرجع نفسه ، ص 39 .

[3] *Brittain , S (2009) , **How to manage key talent** , people Management , transcontinental Ed, Canada, p.46 .*

شكل رقم (1-1) التطور التاريخي لإدارة المواهب

Source :Josh Bersin, **Talent Management what is it ? why now ?** , Hay Acqisition company,Inc , Washington , 2006 , p 2 .

ومن زاوية أخرى أشار David Forman إلى أن التغيرات و التحولات الكبيرة الحاصلة في السنوات الماضية إلى الآن قد مرت بثلاث مراحل ، ولكل مرحلة نظام و موارد بشرية خاصة به ، و هو ما يوضحه الشكل الآتي [1]:

شكل رقم (1-2) التغيرات التي مرت بها المؤسسة خلال المائة عام الماضية

المصدر: خضير كاظم حمود ، روان منير الشيخ(2013) :إدارة الموهبة و الكفاءات البشرية ، زمزم للنشر ، عمان,الأردن ، ص19 .

[1] خضير كاظم حمود ، روان منير الشيخ (2013) ، **إدارة المواهب و الكفاءات البشرية** ، زمزم للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ص 18 .

من خلال الشكل يتبين أن المؤسسة مرت بثلاث مراحل أساسية [1]:

– العصر الصناعي (Industrail Age) :

تميزت هذه المرحلة بالصناعة و الإنتاج ، و كانت القرارات تنحصر عند فئة قليلة ، و ينظرون إلى أفرادهم العاملين على أنهم تكلفة يجب تخفيضها و التحكم فيها ، من خلال المراقبة المستمرة ، و إصدار الأوامر .

– عصر المعرفة و المعلومات (Knowledge Age)

تميز هذا العصر بتحولات عدة ، أهمها بروز قطاع الخدمات ، وتطور كبير في تكنولوجيا المعلومات ، و تحولت النظرة إلى الموارد البشرية من أنهم تكلفة إلى مصدر محتمل لزيادة أصول المؤسسة .

– عصر إدارة المواهب و رأس المال البشري (Talent Age)

شهد هذا العصر تحولا في مقياس النجاح و التفوق ، فأصبح يقاس على أساس القدرة في جذب أكبر عدد من المواهب و إستبقائهم و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة . و تشكل المواهب قيم و أصول المؤسسة .

3– تعريف إدارة المواهب :

إختلف الباحثون و الكتاب حول مفهوم إدارة المواهب ، لكونها مصطلحاً جديداً في عالم التسيير و الإدارة ، فهناك من يعتبرها إتجاهاً ، و البعض الأخر أسماها موضة ، و آخرون يرون أنها فكر جديد .

فإدارة المواهب تعني عدة أشياء لعدة أشخاص ، فالكثير يراها على أنها إدارة القيمة العالية للأفراد الموهوبين ، في حين يراها آخرون أنها موجهة لجميع الموظفين ، بمعنى أن لجميع الموظفين مواهب ، وعلينا تحديدها و إكتشافهاوتحريرها ثم ، العمل على المحافظة عليها .[2]

و هناك من يعرفها على أنها مجموعة من الممارسات و الوظائف و الأنشطة التي يقوم بها قسم الموارد البشرية في المنظمة و المتمثلة في الإستقطاب ، الإختيار ، التطوير وتخطيط التعاقب الوظيفي [3]. فهي واحدة من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية ، و التي لها دور إستراتيجي كبير بالمنظمة ، من خلال قيامها بعملية جذب و إستقطاب و المحافظة على الأشخاص الموهوبين [4].

---

[1] المرجع نفسه ، ص 19 .

[2] *Scheyer , Allan (2004) , **Talent Manegement Systems**, national Library of canada , p28 .*

[3] *Berger , Dorothy (2004) , **The Talent Management Handbook Creating organizational Excellence** , Lance a berger associate , p 48 .*

[4] غني دحام تناي الزبيدي ، مرجع سابق ، ص 42 .

و يقول البعض إن إنطلاق إدارة المواهب في أغلب الأدبيات من خلال عملياتها التي تميزها عن باقي الوظائف ، فهي عبارة عن مجموعة من الإجراءات المترابطة لإدارة العاملين فيما يتعلق بالتحديد ، الإستقطاب و التكامل ، ثم التحفيز والإحتفاظ بالأفراد الموهوبين [1].

و تركز عملية إدارة المواهب على ضمان حصول العاملين على المهارات و المعارف اللازمة ، و التي يحتاجها لتحقيق نتائج مميزة ، مما يزيدهم إرتباطاً و علاقة مع المنظمة التي يعملون بها [2]. و هناك العديد من الكتاب الذين يوافقون في أن إدارة المواهب هي عبارة عن تنفيذ لمجموعة من الإستراتيجيات المتكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف و تطوير الأشخاص و الإحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة ، و الإستعداد لتلبية الإحتياجات التنظيمية الحالية و المستقبلية [3].

و من منظور آخر حول إدارة المواهب ، يركزُ الباحثون على مفهوم إحتياطي المواهب Talent Pools فإدارة المواهب حسبهم هي مجموعة من العمليات الرامية إلى كفالة التدقيق الكافي من الموظفين في وظائف في جميع أنحاء المؤسسة ، و عادة ما تقترن هذه المقاربة بتخطيط التعاقب أو إدارة تخطيط الموارد البشرية [4].

وهناك من يحصر إدارة المواهب في قدرة المنظمات على توفير نهج منظم لجذب مهارات الموظفين و توظيفها و تنميتها و تطويرها ، و التعامل مع هؤلاء الموظفين على أنهم موهبة أو مواهب تستحق الرعاية و الإهتمام و الدفع إلى الأمام و السعي لوضع الأشخاص المناسبين ذوي المهارات المناسبة في المكان المناسب و في الوقت المناسب ، بحيث تستطيع المؤسسات تكوين قوة بشرية ، تكون قادرة على تحقيق أفضلية تنافسية على منافسيها [5].

و في السياق نفسه ، يرى الكثير من الكتاب أن إدارة المواهب تتمحور حول الجهود الرامية إلى دمج جميع مكونات نظام الموارد البشرية من أجل إستقطاب و إختيار و تطوير وتقييم و مكافأة أفضل الموظفين [6].

---

[1] *Ewlina Wilska (2014) , **Determinants of Effective talent Management** , journal of positive management , Vol 1, N °10, p78.*

[2] هاشم فوزي العبادي (2011) ، **إدارة المواهب في منظمات الأعمال** ، رؤى و نماذج مقترحة ، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية و الإدارية ، العراق ، المجلد 7 العدد 20 ، ص5 .

[3] العنزي ، سعد (2009) ، **إدارة الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال** ، دار اليازوني ، عمان ، الأردن ، ص 30 .

[4] *Kesler,j,A (2002) , **Why The LeadershipBench Never Gets : Ten Insights About executive Talent development** , Human Resource Planning,Ed 25,p32.*

[5] محمد جاد حسين أحمد (2011) ، **واقع معرفة و تطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات بمحافظة البحر الأحمر** ، الثقافة و التنمية ، العدد 41 ص 112 .

[6] *Scheyer, Op-cit, P 38 .*

و يمكن تعريف إدارة المواهب على أنها " **عبارة عن مجموعة من العمليات المتكاملة فيما بينها تقوم بها المؤسسة من أجل تكوين قوة عمالية قادرة على تحقيق الأفضليات التنافسية ، من خلال إستقطاب المواهب و الكفاءات النادرة و تطويرها و تحفيزها ، و العمل على إبقائها لأطول مدة ممكنة ، من خلال توفير حياة وظيفية مميزة تساعد على الإستغلال الأمثل لقدرات و إمكانيات المواهب ، و بالتالي تحقيق التفوقات و النجاحات .**"

4- أهمية إدارة المواهب

لإدارة المواهب أهمية كبيرة في مجال الأعمال ، لِكونها المسؤولة عن تهيئة قوة عمالية قادرة على تحقيق كل أهداف المؤسسة بفضل ذكاء و دهاء المواهب ، الذين يشكلون ميزة تنافسية يصعب تقليدها ، و كنز حقيقي للمؤسسة .

و تبرز أهمية إدارة المواهب لِكونها تمثل الطاقات الكامنة للمواهب التي يجب إظهارها ، بصفتها المحرك الأول للميزة التنافسية داخل الصناعة التي يكون فيها الإستثمار في الأفراد هو من الأولويات لضمان جودة المنتجات و الخدمات المقدمة من قبل منظمات الأعمال ، ما يساعد في إختراق أسواق جديدة [1].

وتظهر الأهمية كذلك عندما تلبي المؤسسة كل حاجات و متطلبات الموهوبين ، وتنمي قدراتهم ، مما يساعد على الإنتاج الإبداعي ، الذي يسمح بتمييز المؤسسة عن غيرها ، و تكمن أهمية إدارة الموهوبين في [2] :

- التكاليف :

هناك تكاليف إضافية ناتجة عن البحث و توظيف أفراد موهوبين ، بسبب قلة تواجدهم في سوق العمل ، لهذا تلجأ المؤسسة إلى التعاقد مع وكالات و مكاتب إستشارية للبحث عن المواهب ، حيث تنظر لهم على أنهم مصدر نجاح وتفوق ، وإن إبداعاتهم و إبتكاراتهم تفوق بكثير تكاليف تحصيلهم .

- المخاطرة :

تلجأ المؤسسة عادة إلى التوظيف العشوائي ، و الذي يكلف أموالا طائلة ، لهذا يجب إختيار العاملين بعناية وفعالية لكون إحتمال فشل خطط الإستمرارية و التطور وارد بسبب العمال العادين ، لهذا تفضل المؤسسات توظيف مواهب وكفاءات قادرة على تحقيق رسالتها و غاياتها .

---

[1] *Hedger,A(2007) :* ***Bringing out the Best Four Stratigiefor Successful Talent Management*** *Work Force Management , international journal of basic and applied sciences, p 17 .*

[2] *Meyer , Terry (2005) :* ***Talent Management*** *, Disclaimer,Arab British Academy for Higher education , p38.*

– خدمة العملاء و تكاليف الفرصة البديلة :

يشعر العملاء بالثقة و الارتياح عند وجود المواهب داخل المنظمة ، و ذلك لإيمانهم بتميز الخدمة أو المنتج الذي سيحصلون عليه ، بفضل الإبداعات و التحسينات المتكررة ، ما يساهم في كسب ثقة الزبائن ، وهو أمر مهم جداً بالنسبة للمؤسسة و تحقيق استراتيجياتها . كما يمكن تلخيص أهمية إدارة المواهب في النقاط الآتية [1]:

– تطوير الرأس المال البشري ، و تهيئة قوة عمالية ذات جودة و كفاءة عالية .

– التحسين الكبير لصورة و سمعة المؤسسة و علامتها التجارية .

– المحافظة على المواهب و ضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة المنظمة .

– تفادي إضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة .

و بالتالي تلعب إدارة المواهب دورا هاما و مفصليا في بقاء المؤسسة و تطورها ، نظرا للقيمة الكبيرة التي تتميز بها المواهب بفضل مخرجات آدائها من تصميم ، إنتاج أو تسويق و غيرها من الوظائف الحاسمة ، حيث إن آثار نتائجها تكون ذات قيمة و يصعب تحقيقها . كما أن إدارة المواهب تعتبر مصدراً مهماً لتحقيق أفضليات تنافسية .

5– أهداف إدارة المواهب

تلعب إدارة المواهب دوراً كبيراً و فعالاً في تحقيق رسالة و أهداف المؤسسة ، بفضل الموارد النادرة التي تمتلكها ، حيث إن قيمة المواهب لا تقدر بثمن ، مقارنة مع القيم المضافة التي تقدمها و التي تكسب المؤسسة الكثير من الأرباح لهذا نجد أن الافراد الموهوبين مطلوبين بكثرة من طرف المؤسسات المنافسة المحلية أو الخارجية . فبمجرد إمتلاكهم نستطيع القول إن المؤسسة إمتلكت ميزة تنافسية مستدامة ، إذا تمت المحافظة عليهم ، و من أجل ذلك تسعى المؤسسة بكل جهودها ، الإبقاء على مواهبها ، بتحفيزهم ، تطويرهم و مكافأتهم ، حتى يتمكنوا من تقديم أداء عالٍ يتميز بالإبداعات و الإبتكارات .

و يمكن تحديد أهداف إدارة المواهب في النقاط الآتية [2]:

– وضع الإجراءات اللازمة لقياس القدرات المطلوبة و المتوفرة فعلا .

– تقديم العديد من العمليات اللازمة لتطوير المواهب و التي تتماشى مع إحتياجاتهم التدريبية .

أريج سعيد خليل (2014) ، **تأثير أبعاد إدارة المواهب في إدارة التمييز**، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية و الادارية ، المجلد 16، العدد3 ، العراق ، 1ص109.

[2] *Cannon,james,rita(2010) , **Talent Management And Succession Planning**, second Edition chartered Instute Of Personnel, journal of sport management ,vol 14,pp153.*

- تحديد طرق الحصول و الاحتفاظ بالأفراد الحاسمين للنجاح و التفوق .
- وضع مداخل مناسبة للتعامل مع العاملين الذين لا تتلاءم قدراتهم مع متطلبات المنظمة .
- تقييم إستراتيجيات المنظمة لضمان توظيف فعال ، للوصول إلى الأداء العالي الآن و في المستقبل .

كما لخص كل من (April) و (Blass) أهداف إدارة المواهب كما يأتي [1]:

- تنفيذ الأنشطة الحاسمة و المميزة بكل كفاءة و فعالية .
- تطوير المسار المهني للأفراد الموهوبين ، من خلال تنميتهم و ترقيتهم .
- جعل الوظيفة ذات أهمية و تحدي بالنسبة للفرد و المؤسسة .
- مناقشة خيارات الوظيفة الأنسب للموهوبين .

و عليه يمكن القول إن الهدف الرئيس من إدارة المواهب هو نشر ثقافة النجاح و التفوق من خلال جذب أكبر عدد من الأفراد الموهوبين ، و العمل على توفير حياة وظيفية تحفز على الإحتفاظ بهم . كما تساعد على ترقية قدراتهم وتحسينها بشكل يمكنها من تحقيق التفوقات ، بفضل القيم المتفردة التي تحققها والتي تشكل إضافة كبيرة.

6- تصنيف المواهب داخل المنظمة :

يمكن تصنيف المواهب داخل أي منظمة إلى أربعة أصناف ، و ذلك حسب مستوى المسؤولية لكل صنف منها و فيما يلي توضيحٌ للأصناف الأربعة :[2]

6-1- مواهب القيادة (Leadership Talent)

هي أعلى فئة في هرم تصنيف المواهب ، و هم القادة الموهوبون ، الذين يتمتعون بمسؤولية واسعة ، ولهم دور كبير في تخطيط و تنفيذ مختلف الإستراتيجيات في المنظمة .

6-2- المواهب الأساسية (Key Talent) :

يتميز هذا الصنف من الموهوبين في المنظمة بمنافسة قوية ، ويعتبر وجودهم مهماً جدا للمنظمة ، نظرا للقدرات الكبيرة التي يمتلكونها ، خاصة في شمولية رؤيتهم و تصورهم للمستقبل .

كما يتميز هذا الصنف بالقدرة الكافية على تحمل المسؤولية من الدرجة الأولى ، ولكن لا يجب أن تتجاوز مدة التكليف أكثر من ثلاثة سنوات ، إضافة إلى ذلك ، لهذه الفئة القدرة على شغل المناصب الحرجة والمعقدة ، والتي

---

[1] *Eddie Blass,Kurt (2008) , **devloping Talent for tomorrow** , Ashridge business school,p49.*
[2] *Hedger , Op-cit , p83.*

تحتاج أفراد متخصصين ، لهم مهارات غير موجودة في غيرهم ، و تمثل هذه الفئة ما مقداره (2-5) % من الموظفين الموزعين في كامل مستويات المنظمة .

6-3- المواهب الجوهرية (Core Talent) : لهذه الفئة عدة خصائص أهمها :

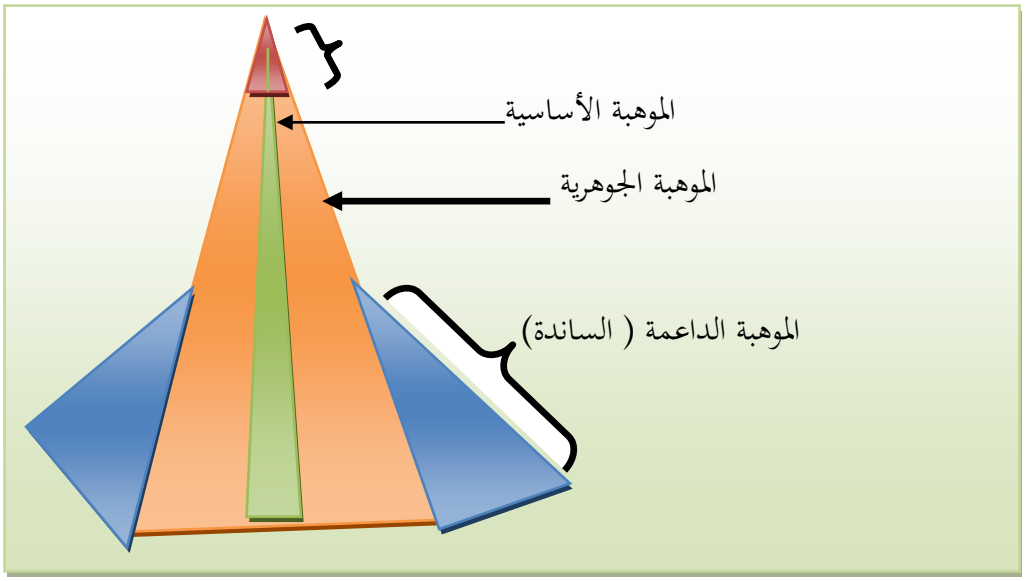
- الأفراد الذين يكلفون بالوظائف الأساسية .
- تنفيذ ما هو مهم في المدى القصير ، من دون التركيز أو التفكير في المستقبل .
- يشكلون النسبة الكبيرة من مجموع العاملين بالمنظمة ، و هم موظفو الإنتاج و التسويق .

6-4- المواهب الداعمة (Support Talent) و فيها :

- تكلف المواهب الداعمة بدعم الوظائف غير الأساسية .
- كثيرا ما تكون هذه الوظائف لها الطابع الإداري .
- مهارات الأفراد العاملين داخل هذه المجموعة من المواهب متوافرة بسهولة ، و يمكن تغييرها في أي وقت .

و يمكن توضيح أكثر الفئات السابقة من خلال الشكل الآتي :

شكل رقم (1-3) تصنيف المواهب داخل المؤسسة



Source : syben , Osinga , **Talent Management And Oracle HCM** , HCM3,Group , 2003 , p 04

.

7- إستراتيجية إدارة المواهب :

7-1- تعريف إستراتيجية إدارة المواهب :

يشير الكثير من الباحثين و المتخصصين في مجال الإدارة ، إلى أن هناك العديد من العوامل التي تساعد في نجاح إدارة المواهب ، إلا أن هناك آخرين أخذوا يطلقون على هذه العوامل إستراتيجيات التعامل مع إدارة المواهب في المنظمات والتي تقع على كاهل إدارة الموارد البشرية في توفيرها لكافة أقسام ، وحدات و بعض الإستراتيجيات التي تساعد المنظمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ككل .[1]

و في تعريف آخر ، تعبر إستراتيجية إدارة المواهب عن " خطة إستباقية لضمان توفير المواهب التي تحتاجها المؤسسة في إطار رؤية مستقبلية ، تحدد بالتكامل مع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، بما يضمن جذب الأفراد الموهوبين وتقييمهم و تنمية و تطوير قدراتهم وفق متطلبات العمل ، وتحفيزهم للإحتفاظ بهم" [2].

فهي عبارة عن إستراتيجية فعالة تقوم بها المؤسسة ، من أجل توفير عمالة مميزة و مناسبة لتحقيق إستراتيجيتها ورسالتها ، بحيث يكون أساس هذه الإستراتيجية هو جذب و إستقطاب مواهب و كفاءات مميزة أولاً ، ثم تطويرها و الإبقاء عليها ، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية و رفع مستوى الأداء . والتحقق من أن المؤسسة وبرامجها التدريبية تعمل على توفير الإمكانات المادية ، والقدرات الإستراتيجية بما يتناسب مع الأهداف التي تطمح إلى تحقيقها من خلال المواهب و الأفراد المميزين [3].

وتمثل إستراتيجية إدارة المواهب جملة من العناصر التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها ، و يمكن تعريفها بأنها مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تترجم إستراتيجية المؤسسة ورسالتها ، إلى برامج تشغيلية وتنفيذية للوصول إلى التميز ، و الذي يعتبر الطريق الوحيد للبقاء ، في ظل المنافسة الشرسة [4].

---

[1] *Kehinde,James Sundy,(2012) :**Talent Management ,Effect on Organization Performance** Journal of management research,vol4,No2,pp178.*

[2] سهيلة محمد فاضل العبيدي (2016) ، **دور بعض العوامل التنظيمية في تحديد إستراتيجيات إدارة المواهب**، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية ، المجلد 22 العدد90 ، العراق ، ص 74 .

[3] غني دحام تناي الزبيدي ، حسين وليد حسين ، مرجع سابق ، ص 67 .

[4] *Berger , Dorothy , Op-cit , pp6.*

و هناك من يرى أن إستراتيجية إدارة المواهب هي مجموعة من العمليات التي تصب في التحديد الدقيق و المنظم لمناصب العمل الأساسية ، والتي بفضلها تحقق المؤسسة الميزة التنافسية طويلة الأجل . و يكون ذلك عن طريق شغل المواهب لهذه المناصب ، التي تتطلب الأداء العالي والإلتزام المستمر مع المؤسسة [1].

وعلى هذا الأساس يمكن تعريف إستراتيجية إدارة المواهب على أنها "**مجموعة من العمليات و الإجراءات تستعملها المؤسسة للرفع من قدرتها التنافسية من بوابة مواردها البشرية ، من خلال جذب المواهب وتطويرهم ، و العمل بكل جد في إبقائهم ، ما يساعد في تحقيق الأفضليات التنافسية التي تجعل المؤسسة في تفوق دائم ، و بعيدة عن خطر التقليد و المنافسة ، و بالتالي تحقيق التطور و الإستمرارية** ".

7-2- أهمية إستراتيجية إدارة المواهب :

لإستراتيجية إدارة المواهب أهمية كبرى في سيرورة آداء المؤسسة و إستمراريتها ، لكونها الأداة الأولى في إمتلاك ميزات تنافسية مستدامة وغير قابلة للتقليد ، خاصة في الوقت الراهن الذي يشهد منافسة شديدة في ظل الإنفتاح ، وما تفعله العولمة ، حيث تجبر المؤسسات على التميز و تحقيق الفوارق التنافسية ، و إلا كان إستمرارها أو تواجدها في خطر . من أجل ذلك تكمن أهمية إستراتيجية إدارة المواهب في تحقيق هذه الفوارق ، بفضل سياساتها و إجراءاتها المتعلقة بمواهبها ، حيث تعتمد هذه الإستراتيجية على الإستقطاب الجيد والفعال للمواهب ، و بعد تعينهم يتم تطويرهم و تحفيزهم لتقديم آداء عالٍ ، ثم الحفاظ عليهم بإعتبارهم كنزاً حقيقياً لا يجب التفريط فيه .

كما تكمن أهمية إستراتيجية إدارة المواهب في كيفية إدارة المواهب التي تتطلب عناية و إدارة من نوع خاص ، حيث ينظر إلى الأفراد الموهوبين على أنهم حجر الأساس لكل الأهداف الإستراتيجية ، كما أن إستراتيجية إدارة المواهب تشكل إحدى المدخلات المهمة للإستراتيجية الكلية للمؤسسة ، و أهم دور لهذه المدخلات هو أنها تشكل عنصرا حاسما في خلق الإرتباط بين ممارسات الأفراد وأداء الأعمال [2].

و يمكن إبراز أهمية إستراتيجية إدارة المواهب في :

- تكوين قوة عمالية بمهارات عالية و نادرة .
- تحسين ثقافة المؤسسة ، و جعلها ثقافة إبداعية و إبتكارية .
- تحقيق أفضليات تنافسية بأقل تكاليف و أكثر ضمان .

---

[1] *Eddie Blass,Kurt , Op-cit , p62 .*

[2] غني دحام تناي الزبيدي ، حسين وليد حسين ، مرجع سابق ، ص 76 .

– المشاركة في كسب ثقة الزبائن بفضل الجودة العالية للمنتجات التي تقدمها المواهب .

8– الأبعاد الأساسية في إستراتيجية إدارة المواهب :

من خلال الدراسات السابقة ، تبين لنا أن لإستراتيجية إدارة المواهب أبعادا خاصة بها ، تشارك في إدارة المواهب بالطريقة التي تشجعهم على تقديم آداء عالٍ و مميز ، و فيما يلي نقدم أهم الأبعاد المتفق عليها في الدراسات السابقة أو تجارب بخصوص إستراتيجية إدارة المواهب :

8–1– إستراتيجية جذب المواهب :

إن إمتلاك كفاءات مميزة و مواهب نادرة هو في الحقيقة إمتلاك ميزة تنافسية صعبة التقليد من خلال الدور الفعال الذي تلعبه هذه المواهب ، بفضل دقتها و إبداعها في كل الأعمال الموجهة إليها ، لهذا كان الإهتمام في الوقت الحالي بهذا المورد هاماً . لقد أصبحت عملية البحث عن المواهب في سوق العمل الحالي صعبة للغاية ، نظرا لكثرة المؤسسات التي تهدف إلى إكتساب هذه المواهب . كما أن معظم المؤسسات لا تملك إستراتيجيات و طرق واضحة للتغلب على هذه التحديات ، فعملية إستقطاب المواهب ماهي إلا ترجمة لتطبيق إستراتيجيات المؤسسة إتجاه مواردها البشرية .

فالهدف من جذب مواهب للمؤسسة هو في الحقيقة مكسب ترجو المؤسسة من خلاله تدعيم قدرتها التنافسية من خلال تكريس روح الإبداع و الإبتكار ، ما يساعد في تميز منتجاتها و زيادة الطلب عليها ، و بالتالي تحقيق أرباح و هو هدف المؤسسة .

8–1– 1– تعريف إستراتيجية جذب المواهب :

يعتبر إستقطاب المواهب من بين أهم الوظائف الأساسية للموارد البشرية ،بإعتبارها توفر المورد البشري الملائم والمناسب للقيام بالأعمال المنوطة لها بكل كفاءة و فعالية ، و بالتالي تعد من بين الأعمال المهمة التي تقوم بها المؤسسة فيما يخص إستراتجيتها الخاصة بالموارد البشرية .

و تعرف إستراتيجية جذب المواهب بأنها عملية تقوم بها الإدارة من أجل جذب الأفراد الأكثر موهبة الذين يمتلكون كفاءات مميزة ، و قدرة عالية لفهم طبيعة و ثقافة المؤسسة ، كما يعملون على تحقيق إستراتيجية المؤسسة ، فهم الأشخاص الأنسب لشغل المناصب الشاغرة الحالية و المستقبلية . كما يمكن أن تحقق إستراتيجية إستقطاب المواهب

مرونة إنتاجية و تكيفاً عالياً للمؤسسة مع مختلف التغيرات التي يفرزها المحيط ، و بالتالي فهي أحد الإستراتيجيات الرئيسة لجعل المورد البشري من بين العناصر المؤثرة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة .[1]

و هناك من يعرفها بأنها مجموعة من الطرق و الأساليب تنتهجعا السلطة التنفيذية في إستقطاب المواهب المناسبة من بين مجموعة من المترشحين لشغل منصب معين ، فهي تقنيات تستعملها المؤسسة من أجل توجيه الأداء التنافسي لتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال جذب و كسب أفراد موهوبين قادرين على إحداث الفارق و خلق القيمة المضافة . لهذا كان إستقطاب المواهب عاملا بالغ الأهمية ، وعنصراً رئيساً في تحقيق إستراتيجية المؤسسة .[2]

فاستقطاب المواهب هو في الحقيقة تحد تواجهه المؤسسات لملء الوظائف المهمة والتي تتطلب الكثير من المهارات و الكفاءات المميزة من جهة ، وندرة الأيادي الماهرة المتاحة في السوق ، نظرا لتهافة الكثير من المؤسسات عليها إضافة إلى ظهور ما يعرف "بحرب الموهبة" التي تعبر عن هجرة الأدمغة وإستباق الحصول على المواهب بفضل التوفير الكلي لمتطلباتهم وتلبية جميع رغباتهم من أجل كسبهم والحفاظ عليهم ، وهنا تبرز أهمية الإستقطاب كواحدة من الأنشطة المهمة التي تقوم بها المؤسسة.[3]

ويرى كاتب آخر أن بعض المؤسسات قد حشدت جهودها من خلال الإستثمار في بناء قوى عاملة من أجل العمل الدائم على إستقطاب وإكتساب مواهب بإستطاعتها القيام بكل الأعمال الموكلة لها بكل فعالية وإبداع فالعمل على توفير إحتياجات المواهب وتلبية رغباتهم من شأنها تحفيز قدوم مواهب مميزة لشغل مناصب شاغرة في المؤسسة. فمن التحديات التي تواجه المؤسسة هو تأكيد قدرتها على إجتذاب المواهب التي تحتاجها بما يخدم رسالتها ورؤيتها .[4]

وبالتالي يمكن تعريف إستراتيجية جذب المواهب بأنها "**عملية منهجية تدار بطريقة إستراتيجية يتم من خلالها إجتذاب الكفاءات المميزة والمواهب لشغل مناصب شاغرة ، قصد تحسين الأداء التنافسي وخلق القيمة المضافة . يأتي ذلك من خلال توفير ظروف ملائمة ومشجعة لإجتذاب وكسب هذه المواهب ، لهذا كانت عملية إستقطاب المواهب عملية صعبة . فكلما تمكنت المؤسسة من إستقطاب كفاءات ومواهب نادرة كلما تطورت نجاعتها و فعاليتها أكثر فأكثر**" .

---

[1] *Asaad Ahmad , Alsakarneh Shen Chao Hong ,2015 ,**Talent management in twenty - first century: theory and practically** ,international journal of applied research , Vol. 100 No. 5 , p29 .*

[2] *Cannon,james,rita , Op-cit , pp162 .*

[3] غني دحام تناي الزبيدي ، حسين وليد حسين عباس(2015) ، **إدارة الموهبة :مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية** ، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، ص45 .

[4] *Mary Ann Armatys,2008, **The State of Talent Management:Today's Challenges, Tomorrow's Opportunities**, Hewitt's Human Capital Consulting, USA , pp 13 .*

8-1- 2-طرق إستقطاب المواهب:

لكي نقوم بعملية إستقطاب المواهب يجب أولا تحديد طريقة الإستقطاب التي عادة ما تتبع إستراتيجية المؤسسة التي تحددها حسب الأهداف الموجودة من هذا التوظيف ، لهذا يجب تحديد طريقة جلب المواهب بدقة عالية وأخذ بعين الإعتبار أهمية المناصب والوظائف الشاغرة والواجب ملؤها وشغلها.

هناك طريقتين أساسيتين لإستقطاب المواهب ، فالطريقة الأولى هي تطوير الكفاءات والخبرات الموجودة داخل المؤسسة وإستغلالها لشغل المناصب المتوفرة وهو مايسمى بالإستقطاب الداخلي، أما الثانية وهي إستقطاب المواهب من الخارج من خلال إختيار الأفضل من بين المترشحين الخارجين ، لهذا كان الإهتمام كبير بطريقة إستقطاب المواهب فلكل طريقة إيجابيات وسلبيات ، وبالتالي يجب تحديد أسباب الإستقطاب بدقة وكذا تحديد الأهداف الموجودة من توظيف هذه المواهب حتى يتسنى تحديد الطريقة بكل دقة وفعالية والتي قد تجنب المؤسسة الكثير من الأخطاء التي تضر بها.[1]

فالخطوة الأولى التي يتعين على المؤسسة القيام بها هي تحديد الكفاءات المحورية والمميزة التي تحتويها المؤسسة من أجل إعتماد الطريقة المناسبة لإستقطاب المواهب . وعادة مايكون ذلك من خلال نشر الإعلانات للقيام بالإستقطاب الداخلي، أما الإستقطاب الخارجي فيتم عن طريق إجتذاب المواهب من المؤسسات المنافسة ، أو من خلال الكشف عن الأفراد الموهوبين بين الطلاب الجامعيين أو الخرجين .كما أن للإنترنت والوكالات المتخصصة القدرة على تلبية حاجيات المؤسسة من العمالة المطلوبة . فعملية تحليل الوضع الحالي فيما يخص إحتياجات المؤسسة من المواهب والكفاءات المميزة شيء ضروري من أجل القيام بعملية إستقطاب ذات كفاءة وفعالية.[2]

ولكل طريقة إيجابيات وسلبيات خاصة بها,يمكن توضيحها فيما يأتي:[3]

إيجابات الإستقطاب الداخلي:

- المعرفة الجيدة لقيم وثقافة المؤسسة .
- الإدراك الجيد لأهداف المؤسسة .
- رفع معنويات الأفراد العاملين وزيادة ولائهم وتمسكهم بمؤسستهم .

---

[1] *Cecil, R. &Rothwell, W. (2007) , **Next generation management development:The complete guide and resource. San Francisco**, Pfeiffer & Co, pp 5 .*

[2] *Petra Horváthová, 2011 , **The Application of Talent Management at Human Resource Management in Organization**, International Conference on Information and Financial Engineering.pp3.*

3Tansley , Op-cit , p 68 .

- إنخفاض تكلفة توظيفهم باعتبارهم عاملين في نفس المؤسسة .

سلبيات الإستقطاب الداخلي:

- غياب طاقات وقدرات جديدة بإمكانها ضخ دماء جديدة للمؤسسة .
- صعوبة القيام بتغيير ثقافة المؤسسة حتى وإن كانت سلبية .
- البقاء في الأساليب التقليدية والتي لا تخدم التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وغيرها .

إيجابيات الإستقطاب الخارجي:

-القيام بعملية التغيير الثقافي بكل سهولة وبدون مقاومة .
- تدعيم المؤسسة بخبرات وكفاءات قادرة على تطويرها من خلال زيادة روح الإبداع والإبتكار .
-إنتقاء أفضل المواهب الموجودة في سوق العمالة ، و إقامة علاقات تعاون مع جهات عديدة .

سلبيات الإستقطاب الخارجي:

- إرتفاع تكلفة توظيف المواهب الخارجية .
- إنخفاض الروح المعنوية وعدم تكوين ثقافة قوية موجبة قادرة على التأثير بشكل إيجابي على دافعية وتنافسية الأفراد .

8- 1-3- متطلبات إستقطاب المواهب :

للقيام بعملية إستقطاب فعالة ومفيدة للمؤسسة يجب توفير مجموعة من الشروط والمتطلبات التي قد تسهل في إجتذاب الموهوبين وذوي الكفاءات العالية، ومن بين المتطلبات مايأتي:[1]

- صورة قوية وسمعة طيبة تتميز بها المؤسسة في الوسط الخارجي والتي تمكنها من جذب المواهب الخارجية بسهولة .
- صياغة إستراتيجية واضحة ودقيقة فيما يخص مواردها البشرية ، خاصة في طريقة إختيار المواهب الحقيقية حيث تختلف عن شروط التوظف للأفراد العاديين .

و من ناحية أخرى يجب القيام بشراكة مع المؤسسات الجامعية و المعاهد فهو مصدر لا غنى عنه في جذب المواهب التي تلقت تكوينا علميا ما يساعد في تميز هذه المواهب مستقبلا . كما يجب على المؤسسة قبول الطلبة في إطار التربص ما يسهل إحتكاكهم بها . كل هذا يصب في القيام بعملية إستقطاب ذات كفاءة و فعالية .[2]

---

[1] محمود عبد الفتاح رضوان (2013) ، **إدارة المواهب في المنظمة 1**، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، ص 17.

[2] *Rowland, M., (2011) , **How to cement a diversity policy: The key role of talent development** , Human Resource Management International Digest, Vol. 19, No. 5: Pp22.*

و بالتالي من أجل القيام بعملية جذب كفاءات مميزة و مواهب يجب العمل على تحسين صورة المؤسسة بشكل دائم في الوسط الخارجي .كما أن قوة العلامة التجارية هي بدورها عامل حاسم في إستقطاب الخبرات التي تفضل أن تعمل في مؤسسات قوية ذات تنافسية عالية .

8-1- 4- خصائص عملية إستقطاب المواهب :

لعملية الإستقطاب خصائص و مميزات ،لكون الإستقطاب غير عادي ، فهو يخص شريحة مميزة صعبة التعامل، لهذا كانت هناك مجموعة من الخصائص لطالما إرتبطت بإستقطاب المواهب ، نظرا لتأثيرها في العملية .

و يمكن توضيح أهم الخصائص في النقاط الآتية :[1]

- توفير بيئة عمل مرنة و ثقافة إيجابية تشجع على إستقطاب أفضل المواهب .
- توفير نظام تدريبي فعال و مناسب للمصلحة المكلفة بعملية الإستقطاب .
- الإعتماد على طرق و سبل مختلفة في عملية الجذب من أجل تنويع المواهب و الإستفادة منها .

من خلال خصائصها يمكن القول إن عملية إستقطاب المواهب هي عملية جد مهمة في كسب موارد نادرة قادرة على تميز المؤسسة و تطويرها بالشكل الذي يضمن لها البقاء و الإستمرارية مع تحقيق أرباح عالية .

8-1- 5-أهمية إستراتيجية جذب المواهب :

أصبحت لهذه الإستراتيجية أهمية كبيرة لدى المؤسسات و أحد السمات الرئيسية لصنع الكفاءات التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

بالإضافة إلى أن التوجه إلى القيام بإستثمارات في جذب المواهب والحفاظ عليها ليس إلاَّ تأكيداً على أهمية جذب كفاءات وخبرات مميزة للمؤسسة .[2]

ونظرا لأهمية المواهب داخل المؤسسة فإن إستقطاب المواهب يعتبر تحدياً تواجهه المؤسسة ، فمن أجل ذلك يجب أن تتماشى هذه المواهب مع إستراتيجية المؤسسة ، وهذا يتطلب جهداً كبيراً في عملية البحث والإنتقاء الجيد .

---

[1] *Nadine ANDRIATORAKA, 2007 ,* ***Du management des compétences au management des talents****, mémoire d'expertise, MBA MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES,UNIVERSITE PARIS DAUPHINE, , p15.*

[2] *Pruis, E., (2011) ,* ***The five key principles for talent development*** *, Industrial and Commercial Training journal, Vol. 43,N°3 , Pp 206 .*

وبالتالي تلعب عملية الإستقطاب الدور الرئيس في مدى تواجد معارف وكفاءات داخل المؤسسة ، كما أن لأهميتها تأثيراً مباشراً في تحقيق إستراتيجية المؤسسة.[1]

ولتوضيح الأهمية أكثر يمكن تلخيصها في النقاط الآتية :

- يساعد إستقطاب المواهب القضاء على المشاكل والأخطاء بفضل دقة وفطنة المواهب في أداء عملها .
- تنمية روح الإبداع والإبتكار في المؤسسة وما يتبعه من جودة وتميز في منتجاتها .
- تحسين ثقافة المؤسسة من خلال تكوين قوة عمل فاعلة ومنتجة وذات ولاء عالي .
- إنتشار المعارف والكفاءات بكثرة داخل المؤسسة بفضل الإستقطاب الجيد للمواهب .
- الحصول على موارد نادرة يصعب تقليدها ما يساعد في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

8- 1- 6- أهداف إستراتيجية جذب المواهب :

يتمثل الهدف الرئيس في إستراتيجية جذب المواهب في الحصول على مواهب وكفاءات في الوقت المناسب وبأقل تكلفة مما يزيد من فعالية الإختيار. فالهدف من الإستقطاب الداخلي أو الخارجي هو تحقيق قوة عامل مندفعة ، محفزة وذات ثقة ، بفضل الإستقرار جراء سياسة تثمين و الإحتفاظ بهذه المواهب والكفاءات .كما يمكن تحديد أهداف إستراتيجية جذب المواهب في النقاط الآتية .[2]

- العمل على توفير الوسائل الملائمة للقيام بإستقطاب عناصر ذات كفاءة وفعالية ما يساعد على تقليل تكاليف التدريب والتطوير اللاحقة للتوظيف ، وهذا ما يزيد في تحسين كفاءة الإستقطاب.
- تحقيق درجة عالية من الرضى الوظيفي بفضل إستراتيجية الإستقرار، من خلال جذب المترشحين المناسبين و الإحتفاظ بالعاملين الملائمين لدى المؤسسة .
- تحقيق المسؤولية الإجتماعية والقانونية والأخلاقية من خلال إنتهاج أفضل الطرق للحصول على الكفاءات والخبرات المناسبة لشغل الوظيفة بصورة مناسبة.
- توفير الكفاءات المميزة و المواهب لشغل الشواغر المتاحة في المؤسسة وبأدنى تكاليف.

---

[1] *Oppong, Nana Yaw, (2013) , **Talent Management: A Bundle of Hurdle** , Public Policy and Administration Research, Vol. 3, No. 8, Pp 63 .*

[2] غني دحام تناي الزبيدي ، حسين وليد حسين عباس ، مرجع سابق ، ص 120 .

وقد شهدت المؤسسات الصينية العملاقة طفرة نوعية فيما يخص سياستها إتجاه توظيف الموارد البشرية ، حيث أصبحت تجهز إمكانات مالية ومادية كبيرة لإستقطاب أهم الكفاءات والمواهب الموجودة في السوق، وهي سياسة تنتهجها عادة الشركات متعددة الجنسيات ، فإكتساب المواهب بالنسبة لها يعد تحديا يجب تحقيقه .

فعمدت المؤسسات الصينية إلى تحسين بيئتها وتوفير كل السبل التي من شأنها التأثير على إستقطاب المواهب ، حيث رأت في ذلك المخرج لتحقيق أفضلية تنافسية الذي يكون بإكتساب مواهب وكفاءات مميزة وهو ما يحقق إستراتيجيتها.[1]

من خلال ما سبق يمكن القول إن لإستقطاب المواهب أهمية كبيرة وأهدافاً تسعى من خلالها إلى تحقيق إستراتيجية المؤسسة ، وكذا تبين لنا أن لعملية الإستقطاب دوراً كبيراً و فاعلاً في تحقيق الأفضلية التنافسية ، ما يساعد المؤسسة على التألق والريادة و بالتالي تحقيق أرباح عالية ما يضمن لها إستمرارها وبقائها لأطول وقت ممكن.

8-1- 7- العوامل المؤثرة على إستقطاب المواهب :

من دون شك أن لعملية إستقطاب المواهب الكثير من العوامل المؤثرة ، نابعة من أهمية هذه الأخيرة في إستراتيجية المؤسسة و خاصة فيما يخص مواردها البشرية ، وبالتالي فهي عوامل لها قدرة التأثير على جذب المواهب بالإيجاب أو السلب و يمكن تلخيص هذه العوامل في النقاط الآتية :[2]

- **حجم المنظمة** : تلعب المنظمة الكبيرة دورا هاما في إستقطاب المواهب عكس المنظمات الصغيرة التي لا تحفز على جذب المواهب من خلال إمكانياتها الضعيفة.
- **محيط المؤسسة** : فبيئة المؤسسة لها القدرة أيضا على التأثير في عملية الإستقطاب.
- **تخصص المستقطب** : يجب أن يكون له إختصاص يماثل إختصاص الموهبة المستقطبة ويفضل أن يكون من مختصي الموارد البشرية أو خبير في أعمال معينة ، وإلا فشلت عملية الإستقطاب.
- **خبرة المؤسسة في مجال الإستقطاب**: فالمؤسسة التي لها خبرة معتبرة تكون لها أفضلية في الكشف عن المواهب والعمل على جذبها والإحتفاظ بها نظرا لسياستها في مجال توظيف الكفاءات والمواهب .

---

[1] *Menzies, J.L. & Orr, S. (2010) ,* ***The impact of political behaviours on internationalization****: The case of Australian companies internationalising to China. Journal of Chinese Economic and Foreign Trade Studies, pp 22* .

[2] غني دحام تناي الزبيدي ، حسين وليد حسين عباس ، مرجع سابق ، ص 128-129 .

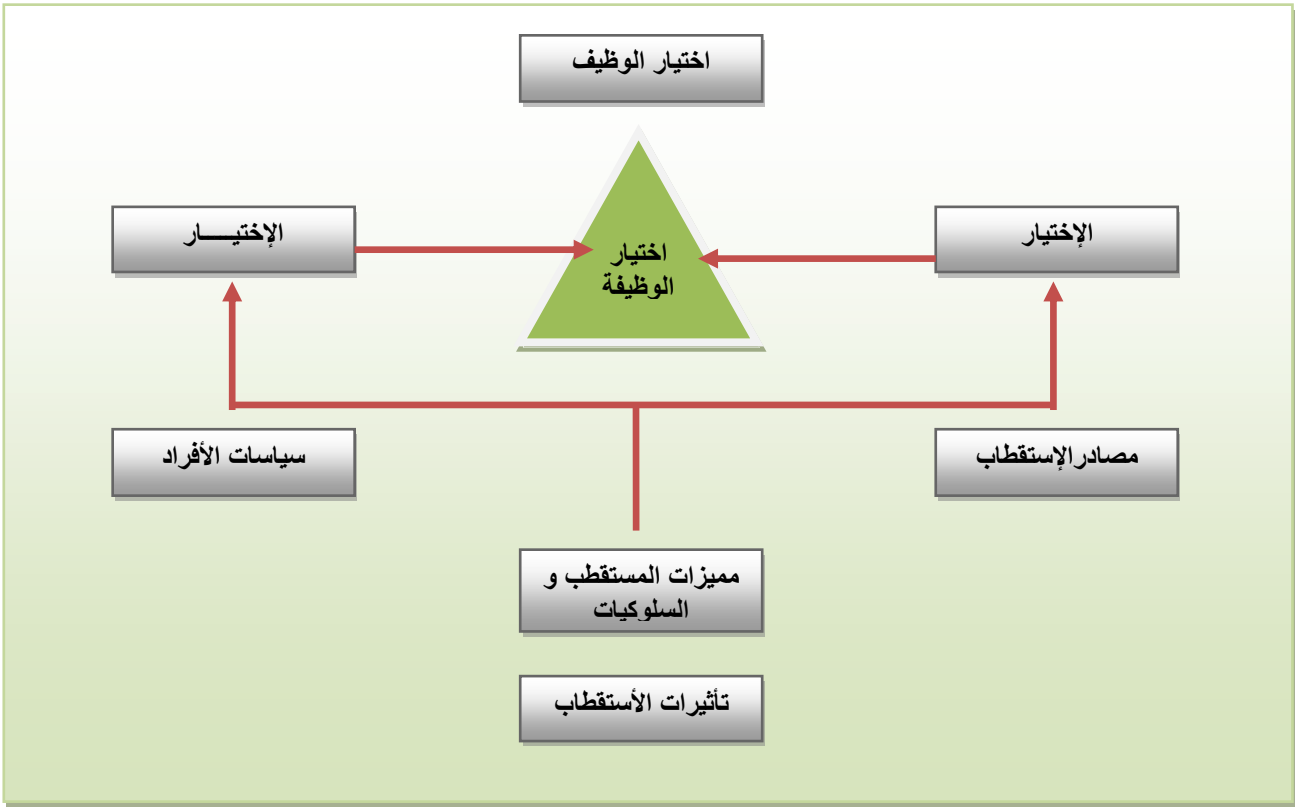
- **طبيعة الوظائف المطلوبة** : فالوظائف الروتينية سهلة قد تنفر المواهب منها ، كون الكفاءات المميزة والمواهب تتطلع إلى وظائف ذات قيمة ، يتخللها إبداع ، تدار بطريقة مختلفة تسمح لشاغلها بالتطور وتحقيق أهدافه ما يساعد على تعلقه وحبه في الإنضمام بهذه المؤسسة .

وبالتالي تلعب العوامل المؤثرة دوراً مهماً وحاسماً في عملية الإستقطاب، لهذا يجب الإهتمام والحذر من هذه العوامل وتحسينها من أجل القيام بإستقطاب فعال ومدروس وهو ما تسعى إليه المؤسسة .

8-1- 8- إجراءات عملية استقطاب المواهب:

يمكن توضيح هذه الإجراءات في الشكل التالي الذي يختصر أهم أعمال عملية إستقطاب الموهبة:

شكل (1-4) :إجراءات إستقطاب الموهبة و إختيارها للوظائف



مصدر :غني دحام تناي الزبيدي,حسين وليد حسين عباس 2015 ، **إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية** ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ص131.

من خلال هذا الشكل يمكن أن نوضح مهام عملية إستقطاب حيث تتمثل في:

1- القيام بالتحليل الوظيفي والتي تتمكن المؤسسة من خلالها على التعرف على الأعمال والوظائف التي تتطلب موهبة.

2- تحديد نوعية الأفراد التي سيتم إستقطابها.

3- وضع برنامج فعال ومتكامل للقيام بعملية الإستقطاب بكل دقة وكفاءة.

4- تحديد مصادر الإستقطاب من داخلي أو خارجي، حسب إحتياجات المؤسسة من المواهب وما ترجو منها.

5- الحصول على عدد هائل من الموهوبين وبالتالي نجاح عملية الإستقطاب.

8- 1- 9- مشاكل إستقطاب المواهب:

لعل أبرز مشكل أو عائق يعترض إستقطاب المواهب هو غياب ثقافة توظيف المواهب ، وساعد ذلك غياب إدارة خاصة بإدارة المواهب . كما أن الإنعدام أو التقصير في عمليات البحث دوراً في إعاقة عملية الإستقطاب من خلال ضعف الإعلان و الذي يعد من أساسيات الإستقطاب.

كذلك عدم كفاءة الأفراد القائمين بعملية الإستقطاب من شأنه أن يعيق هذه العملية . إضافة إلى ذلك ضعف عمليات التحليل الوظيفي من شأنها الإضرار بعملية إستقطاب الموهبة من خلال الأخطاء التي يمكن أن تقع في عملية الوصف والتوصيف وبالتالي الحد من إستقطاب الموهبة وإضعافها.

وختاما يمكن القول إن إستراتيجية إستقطاب المواهب هي الركيزة الأساسية وحجر الأساس في إدارة المواهب ، بإعتبارها تمثل عملية البحث والتقصي عن كل المواهب لشغل الوظائف الشاغرة ، حيث تمكن المؤسسة من إيصال رسالتها فيما يخص إستراتيجيتها الخاصة بمواردها البشرية ، كما تعمل المؤسسة على تهيئة مناخ وبيئة عمل تساعد المواهب على فرض نفسها وتطوير مسارهَا الوظيفي. لهذا كانت عملية إستقطاب الموهبة أهم وظائف إدارة المواهب. فيجب الإعتناء بهذه العملية للحصول على مواهب قادرة على خلق الأفضلية التنافسية ، بإعتبارها مواهب نادرة مميزة قادرة على الإرتقاء بأداء المؤسسة ، ما يساعدها في تحقيق إستراتيجيتها.

8-2- إستراتيجية تطوير المواهب :

ربما يكون من الصعب إستقطاب مواهب و كفاءات مميزة من الوسط الخارجي أو الكشف عنها داخليا إذا كانت كامنة لكن الأصعب هو كيفية الإستفادة منها وإستغلالها أحسن إستغلال .

فإتباع إستراتيجية تطوير المواهب قد تكون الحل في الإستفادة من هذه المواهب و الكفاءات المميزة بفعل التطويرات والتحسين التي تظهر في المواهب بعد عملية التطوير. فإكتساب ميزات إضافية عدا المحورية أمر جيد و مفيد لتحسين الأداء و تطويره . فتحسين أداء المورد البشري وتطويره من أساسيات إدارة الموارد البشرية و خاصة إذا كان هذا المورد نادر وهام في بناء إستراتيجية المؤسسة .

لهذا يجب على المؤسسة القيام بمراجعة جميع الكفاءات و المواهب و التدقيق في قدراتها و أساليب عملها من أجل الكشف عن كل المشاكل التي قد تعترضها في سبيل أداء عملها بكل دقة و إبداع . فتحقيق تنمية و تطوير المؤسسة يتطلب بذل جهود معتبرة ، عادة تتمثل في إعداد خطط تطوير مهني و تدريب و تعليم مستمر تستهدف كلها لتطوير و تنمية المواهب ، و قد يحصل ذلك عن طريق إبرام إتفاقيات مع هيئات و مكاتب متخصصة في مجال التطوير و التدريب ، جلب خبراء خارجين ذوي كفاءات عالية في التطوير، إلى غير ذلك من الوسائل التي تساعد في تطوير الموهبة بما يخدم المؤسسة و يزيد من تقدمها .[1]

8-2-1- تعريف إستراتيجية تطوير المواهب :

تعد من ركائز إدارة المواهب بإعتبارها تعكس غايات المنظمة للعاملين الجدد و تطوير أدائهم بشكل يحسن إنتاجيتهم فهي عملية يتم من خلالها إكتساب معارف و مهارات و سلوكيات ، من شأنها تحسين قابلية الموارد البشرية لتنفيذ كل الخطط و التحديات التي تواجه المنظمات الحالية و المستقبلية .[2]

كما يوصي خبراء التطوير بأن تستند عمليات التدريب و التطوير إلى الفهم الدقيق لحاجيات المواهب التي يجب تحسينها فلكل حالة برنامج تطوير خاص بها ،لا وفق برنامج يناسب الجميع ، و يجب إختيار المدربين بشكل ملائم لأنه شيء ضروري لتلقي وإستعاب المواهب لكل التعليمات و التقنيات الجديدة . فتوافق الموهبة مع مدربها أمر ضروري لنجاح عملية التطوير .[3]

---

[1] *Anthony McDonnell,2017,* ***Talent management: a systematic review and future prospects,*** *Vol. 35 No. 6 European J. International Management,p37* **.**

[2] غني دحام تناي الزبيدي ، حسين وليد حسين عباس ، مرجع سابق ، ص 162 .

[3] *See Jacob, Goddard, Kim, Miller, & Goddard (2014) ,* ***for their experimental evaluation of the Mid-continent Research for Education and Learning's****, international journal of applied research , USA , PP14 .*

ويساعد تحديد فرص التطوير و التدريب بالشكل المنظم على تدعيم قدرات وكفاءات الأفراد الموهوبين ، ومساعدتهم على كسب قدرات جديدة . كما أن المؤسسة إذا عجزت في تزويد الموهوبين بالتطوير والتدريب الكافي فإن ذلك سيعرضها إلى فقدان الموهبة وخسارتها ، لهذا يجب على المؤسسة إتباع إستراتيجية واضحة ، فعالة لتطوير المواهب ويمكن أن تركز هذه الإستراتيجية على تطوير السلوك ، القيم ، المهارات .[1]

كما أصبحت المؤسسات التنافسية العالية تولي أهمية كبيرة في تحقيق إستراتجية تطوير فعالة من خلال سلوكات أفراد الموارد البشرية بالشكل الإيجابي الذي يخدم أهداف المؤسسة وتحقيق رسالتها ، لهذا كان التركيز كبيراً على هذا الجانب ومن جانب آخر فهو يحقق كذلك أهداف و طموحات الموهبة ذاتها. ولتحقيق أهداف ونتائج جيدة في المؤسسات فإنه يتطلب تحقيق إمكانات المواهب و المقصود بها هو أن تترافق عملية الإستقطاب و تعيين المواهب في المؤسسة مع المزيد من التطوير في قدراتهم و معارفهم و مهارتهم من خلال إتباع خطط وبرامج التعليم المستمر كالمشاركة في الندوات ، التظاهرات ، المؤتمرات العلمية ، كما تحتاج المؤسسة لتطوير مواهبها إلى برامج تعلم رسمية و غير رسمية .[2]

وهناك من يرى أنه يمكن القيام ببرامج التطوير الكفؤة و الفعالة بناء على مقارنة تكلفة برامج التدريب و التطوير مع كلفة خسارة المواهب ، لهذا أصبحت برامج التدريب صفقة مربحة من خلال إختزالها للوقت و التكلفة ، كما تساعد في توفير كفاءات مميزة جديدة قادرة على العمل بشكل جيد ، و بالتالي يجب على المؤسسة توفير كل الإمكانيات للقيام بذلك .[3]وهناك عدة نماذج ناجحة في مجال تطوير المواهب و القدرات ، حيث يعتبر النموذج 10/20/70 من أهم النماذج في تطوير المواهب ، فهو نموذج ليس بالجديد ، كونه يستخدم بشكل واسع في عدد كبير من المنظمات العالمية ، إذ يشير الشكل (1-5) إلى أن 70% لما نحتاج لمعرفته لأداء وظائفنا يكون من خلال الخبرة العملية والتطبيقية في الوظيفة نفسها .

1 Allison Stamm (2007) , **The Strategic Development of Core HR Systems**: **Helping Leaders Go Beyond Administrivia and Compliance**. Aberdeen Group, pp 43 .

[2] محمود عبد الفتاح رضوان ، مرجع سابق ، ص 17.

[3]حضير كاظم حمود(2013) ، **إدارة المواهب و الكفاءات البشرية1** ، زمزم ناشرون و موزعون ،عمان-الأردن ، ص36

الشكل (1-5) إحتياجات المواهب التطويرية ، قاعدة 10/20/70 للتطوير و التوظيف

المصدر : حضير كاظم حمود(2013) ، **إدارة المواهب و الكفاءات البشرية1** ، زمزم ناشرون و موزعون ، عمان-الأردن ، ص36

كما يوضح أيضا هذا النموذج الفروقات بين مفهوم التدريب ومفهوم التطوير ، حيث أن برامج التدريب الرسمية تشكل جزءا بسيطا 10% من عملية التطوير . كما تعني أيضا أن التدريب الغير رسمي أهم بكثير من خطط التدريب الرسمي تشكل المخطط لها مثل الدورات وورش العمل . و يوضح أيضا أن عملية التطوير يمكن أن تتم بدون الدورات التدريبية وذلك بالإكتفاء بالخبرة العملية والإتصال مع زملاء العمل والمدراء ، وعن نسبة 70% المتعلقة بأنشطة التعلم فيتوجب بعض الخبرة والممارسة ، وهنا يجب أن يدرك كل من العاملين والمدراء أهمية هذا النوع من التطوير مقابل إرسال الأشخاص إلى الدورات التدريبية وافتراض أن التطوير قد حصل .

و يعرف التدريب بأنه الجهود الهادفة إلى تزويد العامل بالمعلومات و المعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل أو تنمية المهارات و الخبرات لزيادة الكفاءة الحالية و المستقبلية ، كما يعمل التدريب على تصحيح المشاكل التي يتعرض لها الفرد عند أدائه لمهامه .[1]

كما يعرف كاتب آخر التدريب بأنه نقل محتوى تدريبي أو مهارة تدريبية من شخص (المدرب) إلى أشخاص آخرين بحيث يتم فهم محتوى أو إكتساب المهارة بشكل صحيح من قبل المتدربين . وترجع جودة إكتساب المهارة إلى كفاءة وخبرة المدرب و الذي يعتمد عليه التدريب بشكل أساسي .[2]

---

[1] *BOUDREAU J., RAMSTAD (2007) : **The New Science of Human Capital** , Harvard Business School Press , 2007 , pp 17 .*

[2] *Collings, D. G. & Mellahi, K. (2009) , **Strategic talent management**: A review and research agenda. Human Resource Management Review. vol.22 No. 3, pp304 .*

و يستحسن أن يكون التدريب أثناء العمل لما حققه من نتائج إيجابية و فعالة لا سيما الموظفين الجدد. حيث أكدت أغلب الدراسات أن العمال الجدد هم أكثر فئة مستفيدة من عملية التدريب ، فيمكن للتدريب أثناء العمل مساعدة الموظفين على التعرف على أهم الوظائف الأساسية إنتاجية أو تجارية أو غيرها من الوظائف . إضافة إلى ذلك يساعد التدريب الفعال في التعريف بسبل الأمن والسلامة و تجنب الحوادث .كما يتضمن التدريب أثناء العمل التغذية العكسية المستمرة في كل مرحلة .[1]

8-2-2- أهمية إستراتيجية تطوير المواهب :

تحضى بأهمية بالغة نظرا لتأثيرها الكبير في تطوير قدرات المواهب و قدرات بقائها في المؤسسة ، حيث يلعب تطوير وتدريب المواهب دورا رئيسا في تحفيزها على البقاء و المواصلة من خلال الإحساس بتحقيق الذات ، و زيادة الثقة بالنفس و بالتالي التوجه نحو الإستقرار ، فضلا عن الأثر الذي تتركه في تحسين أداء الموهبة .كما تساعدها على تلقي تقنيات جديدة ومعارف تساعدها على القيام بكل الأعمال الموكلة لها بكل كفاءة وفعالية . وتتلخص أهميتها فيما يأتي :[2]

- المساهمة في زيادة ولاء المواهب للمؤسسة من خلال ترسيخ قناعتها بالبقاء.
- تأكدها من قدرتها على التعامل مع كل التطورات التكنولوجية .
- إدراك المواهب بضرورة تعزيز جودة المنتج و الخدمة من خلال الأداء العالي.
- الحفاظ على الوضع التنافسي بفضل نجاعة برامج التطوير و التدريب .
- يؤدي إلى تقليل التكاليف الناجمة عن الأخطاء و الحوادث، و يؤكد على وسائل السلامة و الأمن .

كما تتجلى أهميته في تثمين قدرات المواهب و العمل بإستمرار على تطويرها بالشكل الذي يحسن أدائها من خلال المعرفة الشاملة لكل العناصر ذات القيمة ، إضافة إلى تفطنها إلى كل الأفعال السلبية من غش في الجودة أو أي عمل قد يؤدي إلى تشويه صورة المؤسسة .[3]

---

[1] *Anthony , Op-cit , pp 94 .*

[2] غني دحام تناي الزبيدي ، مرجع سابق ، ص 162.

[3] *Anthony , pp 98 .*

8-2-3-أهداف إستراتيجية تطوير المواهب :

تتعدد أهداف إستراتيجية تطوير المواهب بالنظر لقيمتها الكبيرة بإعتبارها من أهم عوامل نجاح المؤسسة في أدائها و تميزها و يمثل أهم أهداف تطوير المواهب في :[1]

- صقل المهارات و القدرات من أجل القيام بالأعمال بكل دقة و جودة .
- رفع الكفاءة الإنتاجية للموهبة .
- توفير مواهب ذات كفاءة عالية و مميزة يمكن الإعتماد عليها في كل الأعمال خاصة الصعبة و المعقدة منها.
- مساعدة المواهب على فهم و إدراك العلاقة بين عملهم و عمل الآخرين و بين أهداف الجهة التي يعملون بها.

و يرى آخر أن الهدف الرئيس لتطوير المواهب هو تلبية غايات المؤسسة من خلال إحتياجاتها و مطالبها الرامية إلى تحسين تنافسيتها و تدعيمها للوصول إلى التفوق و الريادة ، و يمكن أن يكون ذلك من خلال :[2]

- إحداث التغيير المطلوب في محيط المؤسسة بهدف تحسين جودة الإنتاج .
- تحقيق أهداف تقليدية من خلال تعريف المواهب بالمنظمة و تاريخيها و أهدافها و سياستها ،كما تزود الموارد البشرية بمهارات و معارف عن إدخال تعديلات في أساليب العمل و طرائقه .
- تحقيق أهداف تتعلق بحل المشكلات من خلال إستعمال الجانب و الأسلوب العلمي في حل و التعامل مع هذه المشاكل ، بفضل التشخيص الجيد و الدقيق و تحليله و إختيار أحسن بديل لحلها.
- أهداف تتعلق بالإبداع من خلال تحقيق مستويات عالية من الإنتاج و الأداء ، و من أجل ذلك يتعين على المؤسسة توفير عناصر مميزة تتمتع بحس إبداعي ، فكلما كانت مجالات العمل جديدة و ذات صبغة إبتكارية كان ذلك إيجابي ومحفز لتحسين الجودة و جعل الإبداع سمة مستمرة تميز جميع المنتجات ، تسعى المؤسسات على إختلاف أنواعها تحقيق الأفضلية التنافسية التي تجعلها أكثر ربحية .

8-2-4-نظريات و نماذج في تطوير و تدريب الموهوبين :

هناك العديد من النماذج التي قدمت طرق و أساليب لتعليم و تطوير المواهب ، و لكل نظرية أو نموذج أساليبه وإمكانياته و فيما يلي نستعرض أهم نموذج ناجح فيما يخص تعليم و تطوير الموهوبين .

---

[1] *Vaiman, V. and Collings, D.G. (2013) , **Talent management: advancing the field** , presse de l'université de Québec, Canada, , P 83.*

[2] غني دحام تناي الزبيدي ، مرجع سابق ، ص 165 .

8-2-4-1- نموذج دورة التعلم "كاي ثورن" و آندي بيلانت : و يمر التعليم حسب هذا النموذج بالمراحل التالية :[1]

أ- البحث عن تجربة : يكون ذلك من خلال البحث عن تجارب و مشكلات و فرص جديدة تحمل في طياتها مجموعة من التحديات ، ثم يتم تعيين العمال المشاركين في التعليم بشرط أن يتبعوا و يوافقوا على الطريقة التي يفضلها الموهوب في التفكير ، و منها ينطلقون في التعامل مع هذه الفرص و التجارب و محاولة حل المشاكل .

ب- إستعراض التجربة : بعد الإنتهاء من التجربة يأتي دور التفكير في الأمور التي سارت بنجاح خلال التجربة و الأشياء التي يجب تطويرها . كما يهم النموذج التعرف على الآراء و وجهات النظر من أجل ملاحظة الأمور بنظرة مختلفة ثم يتم تجميع و تحليل المعلومات ، و بعد إستعمال هذه الخطوات يتم في النهاية إستعراض جميع ما حدث وما تعلمه من هذه التجربة .

ج - التفسيرات و الخيارات و البدائل : هدف هذه المرحلة هو التمكن من صياغة الأفكار . يكون ذلك من خلال مراجعة الأساليب المنطقية المتعلقة بالتفكير . ويتم كذلك توضيح الأفكار و المفاهيم و النظريات ما يساهم في توضيح العلاقات بين هذه الأفكار و الأحداث و المواقف .

د – تطبيق ما تم تعلمه : يتم فيها البحث والتقصي عن كل التطبيقات العملية للأفكار التي تم التوصل إليها وتجريبها ، وبعد ذلك يتم العمل على تفعيل فرص تكون قادرة على إستعاب ما تم تعلمه من أفكار و تطبيقه ، و في الأخير يتم تعليم الآخرين ممن لم يقوموا بهذه العمليات .

8-2-4-2-نظرية الذكاء الإنفعالي : يقصد بالذكاء الإنفعالي مقدرة الفرد على مراقبة و ضبط المشاعر الشخصية و مشاعر الآخرين و القدرة على إستغلالها في توجيه الفكر و السلوك ، و يتطلب تحقيق الذكاء الإنفعالي مجموعة من العناصر القادرة على القيام به تتمثل في : الوعي الذاتي ، التنظيم الذاتي، الحماس، التعاطف و المهارات الإجتماعية فإذا تمكنا من توفيرها مجتمعة يمكننا حينئذ تحقيق ذكاء إنفعالي تسعى المؤسسة من خلاله إستغلال ذكاء المواهب

[1] بن سالم آمال ، 2011 ، **سبل وآليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات** ، دراسة حالة المصحة الطبية الجراحية سيدي ثامر ببوسعادة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص ، علوم التسيير، جامعة المسيلة ،ص72 .

وقدراتهم في تحسين أداء الأعمال بكل تحفيز و ثقة عالية ، ما يحقق لها تفوقاً و زيادة تساعدها في تحقيق أهدافها لهذا يجب العمل دائما بهذه النظرية و التي أثبتت نجاعتها .[1]

8-2-4-3- خطة لتطوير العاملين الموهوبين"كاي ثورن" "آندي بيلانت" : يساعد المتعلمين على تطوير قدراتهم و بعض الخصائص المتعلقة بمواهبهم ، من خلال تحليل أفكارهم و خبراتهم ، و يحتاج التقييم الذاتي إلى مدرب ذي كفاءة يساعده في تحقيق هذا التطوير ، و تمر هذه الخطة بمجموعة مراحل تتمثل في :[2]

أ-توليد الأفكار و الإحتفاظ بها :بداية المرحلة تكون بطلب الموهوبين بأن يحددوا قدراتهم وفعاليتهم في توليد الأفكار و كيفية صياغتها ، ويكون هذا الطلب من طرف المدرب الموكل له تطوير هذه المواهب ، كما يتم أيضا العمل على جعل الموهبة أكثر شغفا و دافعية للحصول على معلومات و توليد أفكار مبتكرة .كما تقوم المؤسسة بعقد إجتماعات التفكير الجماعي ، بحيث يسمح للموهوب بإطلاق أفكار جديدة كانت أو مفاجئة بكل حرية . كما تساعد المواهب ذات الأفكار الجيدة المواهب الأخرى في تحسين و تعديل أفكارهم ، و في حالة لم تتخذ وتستغل فكرة الموهوب فعليه الإحتفاظ بها لإستغلالها في وقت لاحق .

ب- توليد المزيد من الأفكار بقدر أكبر من الإبداع : يتحقق ذلك من خلال تطوير الموهوب على التغلب على كل الطرق التقليدية في التفكير ، فالأفضل أن يكون التفكير مبنياً على الحدس الذي يساعد كثيرا على توليد الأفكار بصورة كبيرة ، و هو ما يعبر عنه بالتفكير الإبداعي ، و من أجل تدعيمه يجب الإكثار من قراءة الكتب المتخصصة وحضور الدورات التدريبية . و ينبغي مراعاة المواهب في تفضيلهم للأسلوب الذي يرونه مناسباً في تعليمهم .كما يجب أيضا في هذه المرحلة مشاركة الآخرين في التفكير ، وبالتالي الإستفادة من أفكار وقدرات الجميع .

ج- الإهتمام بالأفكار الجديدة لزيادة فرص النجاح :يجب على الموهوب البحث عن الأفكار الجديدة من أجل تقديم شيء جديد . كما يجب أيضا اللجوء إلى الأسواق بإعتبارها المكان الأفضل لمعرفة المبتكرين ، المقلدين ، الفرص والتهديدات ، وبالتالي العمل بإستمرار على توليد أفكار جديدة من شأنها تقوية المؤسسة .

د- المزيد من التطوير للأفكار و العمليات و المنتجات الجديدة : بفضل الأفكار الفعالة التي تتم من خلال إختيارها في أوساط بيئية ، مع تخصيص الوقت اللازم لذلك ، و يكون إختيارها مثلا في مدى ملاءمتها وموافقتها

---

[1] *Lecerf-Thomas, Bernadette(2015) , **Activer les talents avec les neurosciences du talent individuel à l'intelligence collective** , Editeur : Pearson , paris , p 58 .*

[2] آمال بن سالم ، مرجع سابق ، ص 73 .

للإستراتيجية العامة للمؤسسة .كذلك هل هي مناسبة لسمعة المؤسسة و صورتها ، و الفوائد التي ستعود على العميل من هذه الأفكار و بالتالي الحصول على إبتكارات و أفكار جيدة و هو هدف المؤسسة .

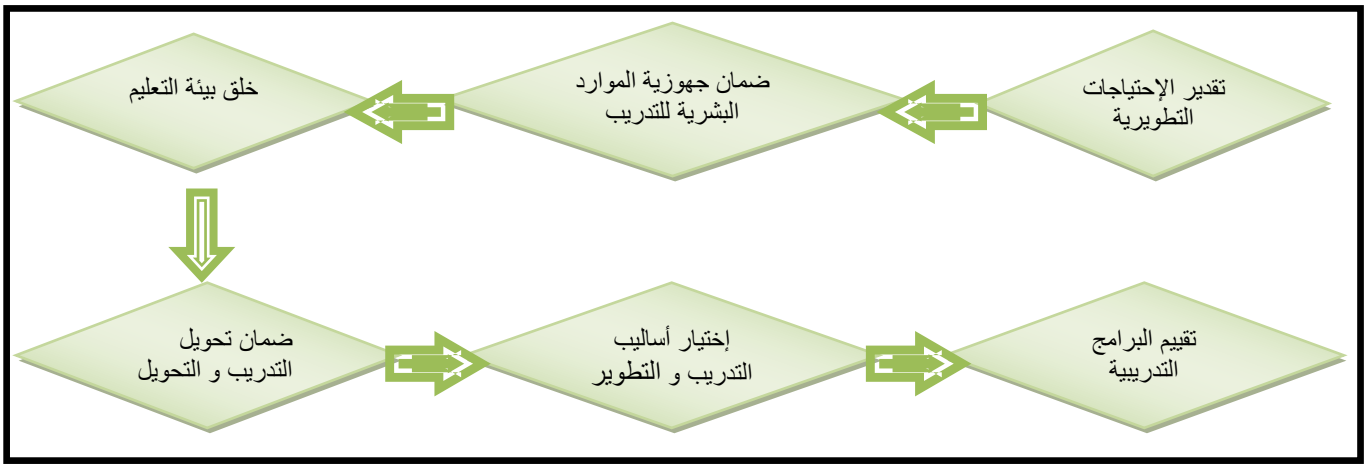
هـ- تبني المخاطر المدروسة : تعتبر ظروف العمل من أهم العناصر لتوليد أفكار جيدة ، لهذا كان على المؤسسة الإستثمار في هذا المجال الحساس و الضروري للمؤسسة ، فمراجعة ظروف العمل و تحديد الأمور الغير متوقعة أهم العوامل لمواجهة المواقف الصعبة و إستخدام الخبرات لتطوير إدارة المخاطر، وبالتالي يجب مناقشة وتحليل كل القرارات التي من شأنها تحسين أفكار المواهب بشكل دقيق وفعال .

و- تحويل الأفكار الإبداعية إلى حلول فعالة لمشكلات المؤسسات: تعتبر آخر مرحلة في خطة التطوير فبعد الحصول على الأفكار و التأكد من جودتها ، على المؤسسة أن تحول هذه الأفكار إلى حل يضيف للمؤسسة قيمة جديدة لها ، فإن تم تأكيد ذلك تتجه المؤسسة إلى وضع خطة عمل مناسبة لتنفيذها . و هناك من الموهوبين من تصعب عليه ترجمة أفكاره و تنفيذها ، ففي هذه الحالة يجب دعم أفكاره و تحويلها إلى واقع عملي ملموس، كما ينبغي الإستفادة من المديرين الجيدين في تقديم النصيحة و الإرشادات للمواهب .[1]

8-2-5- خطوات تدريب و تطوير الموهبة

يعرض الشكل الموالي خطوات تطوير الموهبة :

الشكل (1-6) : خطوات تدريب و تطوير الموهب



المصدر :غني دحام تناي الزبيدي ،حسين وليد حسين عباس 2015 ، إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية ، دار حامد للنشر و التوزيع ،عمان الأردن ،ص167.

[1] *Babron, Fanchic ,Moreau, Nathae (2013) , **Les 7 talents du manager leader découvrez et développez votre personnalité managériale** , Editeur : Vuibert , Paris , p 94 .*

يبين الشكل السابق خطوات تدريب و تطوير الموهبة ، حيث تقوم المؤسسة أولا بتحديد الإحتياجات التطويرية الضرورية للمواهب ، ثم تقوم بتوفير ظروف محفزة لتلقي التدريب ، ما يساعد على خلق بيئة ملائمة للتعليم ، كما تعمل المؤسسة على ضمان وصول التدريب إلى المعنيين به من مواهب و كفاءات ، بعد التأكد تختار المؤسسة أسلوب التدريب و التكوير و الذي تراه مناسبا لتلبية إحتياجات المواهب ، و أخيرا تقوم بتقييم البرامج التدريبية ومدى فعاليتها في تحسين آداء المواهب .

8-2-6**– معوقات إستراتيجية تطوير المواهب :**

من خلال ما سبق و نظرا للمميزات و الخصائص التي تتميز بها المواهب عن باقي الموارد البشرية ، فإن هناك الكثير من المعوقات و المشاكل التي تعترض تحقيق تطوير ذا كفاءة و فعالية للمواهب ، نظرا لأن تطوير المواهب يتطلب تدريباً خاصاً يتميز بخطط و أساليب تناسب قدرة و قيمة المواهب و هي أول مشكلة قد تعترض تطوير المواهب ، و يمكن تحديد أهم المعوقات فيما يأتي :

- عدم كفاءة المدربين المكلفين بتطوير المواهب .
- عدم تناسب برامج و خطط التطوير لقيمة و تطلعات المواهب .
- تجاهل عملية تطوير المواهب و إعتباره عملية ثانوية من طرف المؤسسة .
- التكلفة المرتفعة لتطوير المواهب ساهمت كذلك في عزوف المؤسسات عن القيام بذلك خاصة قليلة الإمكانات .
- سوء التخطيط و الذي يؤدي في عدم معرفة الإحتياجات الرئيسة لتطوير الموهبة .

وختاما يمكن القول إن إستراتيجية تطوير المواهب جد ضرورية و حتى حتمية في بقاء المواهب و الإحتفاظ بها ، حيث لا يمكن الإستفادة من المواهب دون تدريبها و تطويرها ، فإضافة إلى عامل الإستقرار الذي يلعبه التطوير تسعى المؤسسة كذلك من خلاله تحقيق تفوق تنافسي يساهم في ديمومتها و زيادة ربحها . لهذا يجب التفكير جيدا في تحقيق تطوير فعال يجسد من خلال توفير برامج و خطط ذات فعالية و كفاءة ، إضافة إلى توفير مديرين ذوي خبرة عالية و كفاءة ، وبالتالي أصبح توجه المؤسسات الكبيرة هو تحسين تنافسية مواردها البشرية و خاصة المتميزة منها من أجل تدعيم قدرتها و تحقيق أرباح عالية .

8-3- إستراتيجية الإحتفاظ بالمواهب :

إن من بين تحديات الإدارة في الوقت الحالي هو إستبقاء و الإحتفاظ بالكفاءات و المواهب التي تحتويها المؤسسة كما ساهمت العولمة و التطورات الكبيرة الحاصلة بشكل كبير في كسر الحدود و تقريب الدول و المؤسسات إلى هذه المواهب ، فأصبح من الصعب الإحتفاظ بهذه المواهب خاصة في ظل أخطار خطفها أو ذهابها إلى المنافسين ، التي ترتكز على إكتساب ميزات نادرة غير موجودة لدى المنافسين . لهذا أصبحت المؤسسات تفكر بجدية في وضع إستراتيجية تساعد على الإحتفاظ بالكفاءات و الخبرات .

كما أن إستقرار الموارد البشرية و خاصة النادرة و المميزة منها قد يساعد على تطوير الأداء و تحقيق نتائج إيجابية من جهة ، ومن جهة أخرى يمكن تطوير الموهبة ذاتها بعمليات التدريب ، و غيرها من الأمور التي تزيد في رغبة الموهبة في المواصلة ، تبتغي من ذلك تحقيق أهدافها الخاصة من مسار مهني ، أجور و مكافآت .

إضافة إلى ذلك فإن توفير المؤسسة للأمن و السلامة و نظام أجور يليق بالكفاءات و المواهب و غيرها من العوامل التي قد تحفز الموهبة على البقاء و الإستمرار في المؤسسة ، لهذا وجب التفكير بكل جدية و عقلانية لإيجاد السبل الكفيلة لإستبقاء المواهب .

8-3-1- تعريف إستراتيجية الإحتفاظ بالمواهب :

تمثل إستراتيجية الإحتفاظ بالمواهب أحد الوظائف الأساسية التي تقوم بها المؤسسة ، فهي عملية ممنهجة تدار بشكل إستراتيجي ، هدفها إبقاء الموهبة في المؤسسة ، من خلال القيام بعدة أعمال تساعد على ذلك و التي تترجم في سياسة الإستثمار في الأفراد العاملين بشكل مستمر . فالتقدم الإقتصادي و قلة الموهوبين زاد من حتمية إحتفاظ المؤسسة بمواهبها[1] .

لهذا أصبحت أنشطة ضمان الإحتفاظ و إستقرار المواهب في المنظمة جزءاً لا يتجزأ من إدارة المواهب ، لأن مغادرة الكفاءات و الخبرات المميزة قد يضر بأدائها و سيرورة أعمالها ، لذلك كان عليها مرافقة المواهب و تحقيق مطالبها. فضمان فرص للتعليم و التطوير ، و تقدم مهني مع توازن في الحياة الشخصية كلها مطالب يجب على المؤسسة توفيرها

[1] محمد علاء دهام حمد (2012) ، **أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا** ، مجلة دنانير، العدد الخامس ص 15.

من أجل إستبقاء المواهب و المحافظة عليها ، لذلك أصبحت المؤسسات ذات التنافسية العالية تؤكد على جودة الحياة الوظيفية بإعتبارها عاملاً حاسماً و هاماً للإحتفاظ بالمواهب .[1]

و يرى كاتب آخر أن إستراتيجية الحفاظ على المواهب هي عملية صعبة و جد معقدة يتم من خلالها إبقاء المواهب داخل المؤسسة لأطول فترة ممكنة ، حيث إن تحولهم إلى مؤسسات منافسة يضر بالمؤسسة ، و يسبب إنخفاضاً في إنتاجيتها و تكاليف إضافية لإستقطاب مواهب جديدة ، وبالتالي تعمل المؤسسات بكل جد على المحافظة على كفاءاتها و إستقرار مواردها البشرية ، خاصة إذا كانت هذه الموارد نادرة و مميزة .[2]

فتثمين قدرات الموهبة هو إعتراف تؤكد المؤسسة منه أهمية تواجد هذه الكفاءات المميزة ، وشعور الموهوب بإهتمام المؤسسة ، و تقييمه أحسن تقييم قد يساعد على الإحتفاظ به و جعل الإستقرار هدف المؤسسة . كما أن المحفزات بنوعيها الفردية و الجماعية ، العلاقة المرنة بين الإدارة و المواهب إضافة إلى المكافآت كلها عوامل تساعد بشكل كبير في بقاء المواهب و الإحتفاظ بها ، لذلك نجد التسيير الحديث يستهدف دائما تحسين بيئة العمل بما يساعد الموهوبين في تحقيق ذاتهم و أهدافهم .[3]

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن المؤسسة إذا أرادت أن تحتفظ بمواهبها و كفاءاتها يجب عليها توفير مجموعة من المطالب القادرة على تلبية حاجات و رغبات الموهبة ، فتحسين جودة الحياة الوظيفية هي نتيجة حتمية لرغبة المؤسسة في حماية المواهب من الخروج و الإنتقال إلى المؤسسات المنافسة ، وتثمين قدراتهم قد يزيد في تعلقهم بالمؤسسة و تزيد ثقتهم بها ما يساعد على البقاء و الإستمرار .

8-3-2- متطلبات الإحتفاظ بالموهبة :

للقيام بعملية الإحتفاظ يجب على المؤسسة تلبية و توفير مجموعة من العوامل التي بإمكانها إستبقاء الكفاءات والمواهب ، و يمكن تبيان ذلك من خلال عنصرين هامين يتمثلان في :

---

[1] *Petra Horvathova ,Op-cit , pp 82 .*

[2] *Tahira Kousar and Tanzila Ali ,2015, **TALENT MANAGEMENT AS A SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE**, Journal of Asian Business Strategy, N o 13, pp 93 .*

*3 A.H. Maslow(1943) , **A Theory of Human Motivation**, Psychological Review, Harvard Businness Review, Vol. 18 No.2,pp18 .*

أ- الظروف المادية للعمل: يقصد بها الظروف الواقعية التي يعيشها الفرد في محيط العمل ، أي الظروف المحيطة بمكان عمله مثل التهوية ، الإضاءة ، الضجيج ، بالإضافة إلى الإمكانيات المتوفرة للقيام بالأعمال و المساهمة في العملية الإنتاجية .[1]

إضافة إلي ذلك فإن توفير السلامة المهنية و الأمن و إدارتها من شأنه أن يساعد بشكل كبير في بقاء المواهب ، حيث تضاف إدارة السلامة المهنية إلى تلك النشاطات و الإجراءات الإدارية الخاصة بوقاية العاملين من المخاطر الناجمة عن الأعمال التي يزاولونها و كل الأعمال التي قد تؤدي بهم إلى المرض و الحوادث .[2]

و لظروف العمل أهمية كبيرة في إستبقاء المواهب و الحفاظ عليها نوضحها في النقاط الآتية :[3]

-توفير بيئة عمل صحية و قليلة المخاطر .

-تدعيم العلاقات الإنسانية بين الإدارة والموظفين .

-تكوين سمعة جيدة للمؤسسة إتجاه الآخرين ، ما يساعد في إستقطاب كفاءات مميزة و مواهب .

-توفير نظام عمل مناسب من خلال توفير الأجهزة و المعدات و إستخدام السجلات النظامية حول أية إصابات أو حوادث أو أمراض لتجنب ذلك في المستقبل .

و بالتالي تعتبر ظروف العمل أهم المؤثرات الهامة التي تؤثر في بقاء المواهب ، لذا يجب على المؤسسة تحسينها بإستمرار وفقا ما تقتضيه راحة الكفاءات و المواهب .

ب – العلاقات الوظيفية :

تعتبر كذلك غاية في الأهمية بإعتبارها تمس أصحاب المواهب نفسيا و فكريا ، وقد تدفعهم إلى البقاء ، أو عكس ذلك ، و يمكن توضيحها أكثر في النقاط الآتية :[4]

---

[1] *Boudreau, J. W. & M. Ramstad, P. M. (2005) ,* ***Talentship and the New Paradigm for Human Resource Management****, From Professional Practices to Strategic Talent Decision Science. Human Resource Planning. édition 76 , pp17.*

[2] *Creelman, D. (2004) ,* ***Return on investment in talent management: Measures you can put to work right now****,Available from Human Capital Institute, Washington, DC 20037 USA*,pp 98 .

[3] محمد علاء دهام حمد ، مرجع سابق ، ص 22 .

[4]*Davies, B. & Davies, B. J. (2010) ,* ***Talent management in academies*** *, The International Journal of Educational Management, vol 27 No 4,pp 218 .*

- إسقاط الحواجز المعنوية و جعل الموهبة أكثر راحة و إطمئنان .

- إدارة الصراع بشكل إيجابي .

- الإتصال المفتوح و الشعور بالتلاؤم ، من خلال مرونة العلاقات التي تساعد كثيرا في تمييز الموهبة و جعلها ذات قيمة أكبر ، وهذا ما يزيد من ثقة و رضى الموهبة .

8-3-3- أنشطة إستراتيجية الإحتفاظ بالمواهب :

للقيام بعملية الإحتفاظ بالمواهب يتوجب على المؤسسة تحقيق عدة أنشطة أهمها :[1]

- تعيين و تطوير العاملين الذين لهم نفس القيم و الإتجاهات و الإعتقادات ، ما يساعد في تنمية العلاقات والإتصالات ، و ذلك يحفزهم على البقاء مع المجموعة و التعامل معها لأطول وقت ممكن .

- تطوير العاملين المتميزين عن غيرهم و لديهم إلتزام حقيقي بالعمل و الذي يزيدهم رضاء أكثر و ولاء للمؤسسة .

- تثمين أعمال و أفكار الموهوبين ما يزيدهم إحساسا بالإنجاز في مجال وظائفهم .

- تشجيع التعاون و تطوير العلاقات عن طريق التعلم ، ما يساعد على نشر المعارف عبر كل أقسام العمل .

و من أهم الأنشطة التي تستخدمها المؤسسات الناجحة للإحتفاظ بالمواهب خلق مناصب ملائمة تساعد المواهب على إبراز قيمتهم و مستوياتهم و تدعمهم في تطويرها و تحسينها ، و هذا ما فعلته شركة shell للنفط التي إتبعت ما يسمى بنموذج المورد المفتوح لمزاولة الموهبة ، حيث رتبت الوظائف و صنفتها ضمن لائحة معدة مسبقا ، ما توجب عنه إحتواء و إنخراط موظفيها ذوي الكفاءات و المواهب في أي عمل يجدون أنفسهم فيه لذا كان العمل على تخصيص و ظائف ملائمة للمواهب أمر غاية في الأهمية للاحتفاظ بالمواهب .[2]

8-3-4- أهمية وأهداف الإحتفاظ بالمواهب :

نظرا للقيمة الكبيرة التي تحظى بها المواهب داخل المؤسسة فأهمية الإحتفاظ بها جزء لا يتجزء من هذه القيمة بدليل الإستقرار الذي يساعد المؤسسة على التطوير و الإستمرار ،كذلك تظهر أهميتهم في تمكينهم من خلق القيمة المضافة وبالتالي المساهمة في تحقيق أفضلية تنافسية تزيد من خلالها في حصصها السوقية و بالتالي زيادة أرباحها .

---

[1] محمد علاء دهام حمد ، مرجع سابق ، ص29 .

[2] محمود عبد الفتاح رضوان ، مرجع سابق ، ص 31 .

كما أن لإستراتيجية الإحتفاظ بالمواهب أهدافاً عدة تسعى إلى تحقيقها للمؤسسة ، نظرا لتأثيرها الكبير على سيرورة أعمال المؤسسة من خلال الإستقرار الإيجابي الحاصل نتيجة بقاء هذه المواهب و الكفاءات المميزة وتكمن أهم أهداف الإحتفاظ بالمواهب في :

- تحفيز مواهب و كفاءات أخرى على القدوم بفعل سياسة الإستقرار .
- تكوين ثقافة مميزة إيجابية مبنية على العلم و الإبداع .
- نشر المعرفة و الخبرات عبر إحتكاك العمال مع المواهب الموجودة داخل المؤسسة .
- الزيادة في تحسين المنتجات من خلال قدرات ومؤهلات المواهب .
- تكوين ميزة تنافسية مستدامة يصعب تقليدها بفصل المواهب النادرة الموجودة في المؤسسة .
- تحقيق أرباح عالية ما يضمن لها التطوير و التنويع في مجلات أخرى من خلال تنوع مواهب و كفاءاتها.

8-3-5- الإعتراف كأحسن خيار لضمان بقاء المواهب :

يظهر ذلك من خلال المتابعة المستمرة لأعمال المواهب و تصرفاتها داخل المؤسسة ، و مساعدتهم في تحقيق مصالحهم و طموحاتهم . كما تحاول المؤسسة من خلال الإعتراف في كشف نقاط قوة و ضعف المواهب و العمل على تطويرها بإستمرار ، إضافة إلى ذلك تهدف إلى إظهار المواهب الكامنة و التعبير عنها.[1]ومن أجل القيام بالإعتراف يتوجب على المؤسسة القيام بـ :[2]

- تحديد و وضع نظام تعويض جيد وفعّال للموهوبين .
- تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة .
- تخطيط المسار المهني بكل إحترافية ، و تحضير فئات و مجموعات من الكفاءات و المواهب .
- المساواة بين كل الموظفين و جعل مكافآت إضافية على الأعمال المبدعة و كل الإبتكارات .
- إنشاء روابط وعلاقات إجتماعية بين أفراد المنظمة من خلال التكريمات والإحتفالات ومسابقات تحفيزية تصب في هدف الإبقاء على كل المواهب و الكفاءات .

---

[1] *Rohan Kaple, and others,* ***TALENT MANAGEMENT it takes talent to spot talent****, site internet. http://www.scribd.com/doc/36725417/MS-Talent-Management-on-03-06-17*

2- رحاب الشريف (2009) ، **إدارة المواهب القيادية في المؤسسة التعليمية ، ملتقى الإبداع والتميز الإداري**، الدوحة، قطر، ص 7 .

8-3-6- أهم معوقات بقاء المواهب في المؤسسات :

نظرا لقيمة المواهب داخل المؤسسة و صعوبة الإحتفاظ بهم ، فإن هناك عوامل تؤثر سلبا على بقائهم منها مادية و منها نفسية تتعلق بالعائلة ، ويمكن توضيحها في النقاط التالية :[1]

- عدم توافر المساواة و العدالة خاصة إذا كانت المواهب ذات جنسية ، غير جنسية مالكي المؤسسات .
- تقليل الرغبة في أخذ المخاطر .
- التأثر ببعد العائلة و التعلق بها في حالة البعد والتغرب .
- قلة الثقة بين الموهبة و الإدارة نظرا لعدم الإلتزام بالوعود شفهيا أو تحريريا.

من خلال ما سبق نجد أن إستراتيجية الإحتفاظ بالمواهب تتعلق بالعديد من المجلات و المصالح ، فلا يمكن أن نحتفظ بالمواهب و تعويضات المؤسسة لا تلبي طموحات الموهوبين ،كما أن إنتهاج سياسة تحفيز عامة لا تخدم حاجات و رغبات الأفراد المميزة من شأنها أن تكون عائق في وجه بقاء الموهوبين .

8- 4- إستراتيجية تمكين المواهب :

تعتبر من بين الإستراتيجيات الهامة في المؤسسة ،كونها تكمّل باقي الإستراتيجيات ، ويعتبر تمكين المواهب من أحسن الأساليب التي تظهر القوى الكامنة التي يتميز بها الموهوب ، من معرفة وخبرة وجهود .

و تتيح تمكين المواهب خلق بيئة مناسبة لتأدية الأعمال ، من خلال المشاركة في القرارات ، حرية الآراء و إتاحة الفرص لكل المميزين لتقديم أفضل ما عندهم .

و عندما يمتلك الموظفون سلطة إتخاذ القرار بشأن مهامهم ، يصبحون أكثر قدرة على إدارة و تنظيم عملهم ذاتيا ويشعرون بملكيتهم لنتائج أعمالهم . و الأفراد المميزون الذين يتمتعون بالسلطة يستطيعون تجاوز كل الأزمات التي قد تعيقهم عن أداء أعمالهم ، لذلك ظهر مصطلح التمكين و الذي أصبح ضروريا لتحقيق الكفاءة و الفعالية في الأداء والإستجابة لكل متطلبات السوق و العملاء [2].

---

[1] الدوري زكرياء (2003) ، **إستراتيجية التمكين و أثرها في الميزة التنافسية** ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة بغداد ، العراق ، ص 28.

[2] صفاء جواد عبد الحسن(2012) ، **أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيأة التعليم العالي** ، مجلة كلية العلوم الإقتصادية العدد 32 ، العراق، ص83 .

و يعبر التمكين عن طريقة جديدة لتغيير المنظمات نحو مستقبل أكثر تنافسية و أكثر تعقيدا ، كما يجعل المؤسسة غاية في المرونة ، و لديه القدرة على التعلم بغية اللحاق بالمنافسة ، و تلبية طلبات العملاء . إن العمل بمنطق إستراتيجية التمكين يتطلب العمل بروح الفريق و العمل على مواكبة كل التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة.[1]

و يعرف التمكين بأنه العملية التي تساعد المدراء على إكتساب و إستخدام القوة التي يحتاجونها في إتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم و على العمل [2].

كم أشار كاتب آخر للتمكين و عرفه بأنه العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين السلطة ، المهارات والحرية للقيام بوظائفهم ، فهي أداة الربط بين الرئيس و المرؤوسين في تنفيذ المهمات في المؤسسات ، فالتمكين يمكّن من نشر ومشاركة القوة في كل مكان بالمؤسسة [3].

8-4-1 تعريف إستراتيجية تمكين المواهب :

يشير أغلب الباحثين إلى أن عناصر التمكين تتكامل فيما بينها و تترابط بشكل متفاعل لتحقيق أكبر التأثيرات الإيجابية لتطوير العمل بالمنظمة ، حيث أشار أحد الباحثين إلى أن هناك ثلاثة عناصر لإستراتيجية تمكين الأفراد [4]:

- مشاركة صريحة في معلومات أداء الأعمال مع العاملين .
- هيكل يوضح مجاميع العمل و الأفراد ضمن إدارة ذاتية .
- إحلال فرق العمل بدلا من التسلسل الهرمي و السلطة .

و يضيف كاتب آخر إلى وجود أربعة عناصر تمكّن الأفراد المميزين في المنظمة من التصرف بحرية أكثر لإنجاز أعمالهم و هي [5]:

1 – المعلومات : كالمشاركة في التعرف على المعلومات التي تخص مثلا النشاط التسويقي ، الحصص السوقية و الأرباح ، الإنتاج والإنتاجية . حيث تلعب المشاركة في المعلومات دورا هاما في بناء الثقة بين مختلف مستويات التنظيم ، كما تعتبر أهم عنصر في تمكين المواهب و الأفراد المميزين .

---

[1] *Daft , R (2000) , **Organization theory and Design** ,4th Ed , West publishing , new York , p502.*
[2] *Schermerhon , J,Hunt, J,Osborn,R(2003) , **Organizational Behavior**,5th Ed,John Willey , Sons New Jersey , pp 21 .*
[3] *Hall , Richard (2001) , **Organization , Structures , Outputs** , MC Graw-Hill , USA , pp 47.*
[4] *Ivancevich,J,Lorenzi,Steven(2000) , **Management** , 2nd , Ed, New york , pp582.*
[5] *Daft , Richard ,Op-cit , pp 504.*

2 – المعرفة : هي حاصل جمع البيانات و المعلومات ، المهارة و الخبرة ، و الإدراك الكامل للعلاقات والإبتكارات و في ظل ما ستمتع به الفرد من إستقلالية وحرية ودافعية ، يمكن أن يكون مولدا جيدا للمعرفة و ذلك من خلال الإبداعات و الإبتكارات التي سيقدمها .

3– القوة : تأتي القوة من الإدارة العليا أو المسؤول المباشر ، حيث تعطي أكثر جرأة و تحكم في كل الوضعيات والأحداث ، وتمكّن القوة المواهب من التحلي بالمسؤولية أكثر ، تطوير الأداء و العمل الدائم على الرفع من تنافسية المنظمة و تحقيق مختلف إستراتيجياتها .

4– المكافأة : تعبر عن عامل تحفيزي يساعد المواهب في تأدية أعمالهم في ظروف جيدة . كما تساهم في تحملهم لكامل مسؤولياتهم ، لأنها تعطي رسالة للعامل بأن سلوكه و تصرفاته و أداءه مقبول ، كما أنها تشجعه على بذل المزيد من الجهود و التحسين المستمر ، إضافة إلى ذلك تساعد الإدارة في تمكين أفراد آخرين .

و حتى تكون المكافأة أكثر فعالية فيما يخص تمكين المواهب يجب القيام بـ [1]:

– التأكيد على تدعيم السلوك الإيجابي بدلا من التركيز على السلوك السلبي و نقده .

– التأكيد على التحفيز بطريقة علنية لتعظيم التأثير و الفعالية .

– تنويع الحوافز المتاح إستخدامها لإختيار الأنسب في كل مناسبة .

– ضرورة المزامنة بين الحوافز والأفعال الممنوحة لأجل تأكيد الأثر و الإستمرارية .

– توضيح مبررات منح الحوافز و تبليغها للأفراد والمجموعات .

و يرى كاتب آخر أن نجاح إستراتيجية تمكين المواهب يتطلب التخلص من [2]:

– الهياكل التنظيمية الجامدة و المعقدة .

– القواعد البيروقراطية و الشروط المهنية .

– عدم وضوح دور الإدارة الوسطى .

و بالتالي يمكن تعريف إستراتيجية تمكين المواهب "**بأنها تلك العملية التي تتم من خلالها المواهب إكتساب القوة**

---

[1] رعد عبدالله الطائي، عيسى قدادة (2008) ، **إدارة الجودة الشاملة** ، دار اليازوني عمان ، الأردن ، ص 260.

[2] عادل ذاكر النعمة، آمال سرحان سليمان (2012) ، **دور التمكين في دعم أهداف التحسين المستمر** ، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية و المستلزمات الطبية ، العراق ، المجلد34 ، العدد ، 108 ، ص165 .

و السلطة و المشاركة في القرارات و المعلومات ، بفضل تنظيم و بيئة تسمحان بذلك ، الهدف منه تحسين الإنتاجية وتحقيق أهداف وغايات المؤسسة ".

8-4-2 متطلبات إستراتيجية تمكين المواهب :

بما أن عملية تمكين المواهب عملية مهمة و مؤثرة في أداء المؤسسة ، و جب على هذه الأخيرة توفير مجموعة من المتطلبات المادية و البشرية ، في الوقت و المكان المناسبين ، حتى تكون عملية التمكين أكثر كفاءة و فعالية ، و فيما يلي نستعرض أهم المتطلبات [1]:

- بناء شبكات إتصال واسعة تضم كل الأفراد العاملين بالمنظمة .
- تكوين فرق عمل بأنواع وخصائص مختلفة كحلقات العصف الذهني ، الإبتكار ، الجودة ...إلخ .
- بناء هيكل تنظيمي قادر على التأقلم مع كل التغييرات البيئية .
- الإنتقال من الأسلوب المباشر في الرقابة إلى الأسلوب غير المباشر.
- بناء منظمة متعلمة بصفات تعاونية ، ذكاء ، فطنة ....إلخ .
- الإعتماد على اللامركزية في التسيير من خلال تقديم تفويض واسع للسطة .

كما أن التغيرات التي تمس المنظمة داخليا و خارجيا هي في الحقيقة مفتاح و بوابة ، لإعطاء المواهب و القدرات النادرة الكثير من الصلاحيات و المسؤوليات ، لا لشيء وإنما لتحسين ثقافة المنظمة ، والتغلب على الأزمات والمشاكل ، وحتى تكون هذه التغييرات أكثر فعالية و مناسبة لتمكين المواهب يجب أن تكون على شكل[2] :

1- التغيير الهيكلي : يتمثل أساسا في إعادة النظر في تعميم الوظائف و الأدوار ، و على المدراء تزويد العاملين بالمعرفة ، و المهارات التي يحتاجونها لأداء المهام ، كما يجب على المنظمة توفير بيئة عمل تساعد فرق العمل على نجاحها وتألقها ، كما يجب تدريب أعضاء فرق العمل ، لتسهيل عملية الرقابة على أعمالهم .

كما أن عملية تعميم الوظائف يمكن أن يساعد المنظمة و العاملين في تقديم الكثير من الإبداعات و الإبتكارات، إلا أن هناك من المدراء و العاملين من يرفضون الإنضمام إلى فرق العمل ، خوفا من تقليل حريتهم أو مكانتهم ، و هي مسؤولية المؤسسات بالدرجة الأولى التي لا تسارع إلى تكوين فرق العمل ، و هذا لسببين [3]:

---

[1] أكرم الياسري ، أمل عبد محمد(2007) ، **التمكين بين الفكر التنظيمي و الفقه الإسلامي** ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الغقتصادية ، العراق المجلد9 العدد1 ، ص 15.

[2] Daft , R ,Op-cit, pp 506 .

[3] Blanchard, P , Ziagrami (1999) , **Leadership and The One Minute manger** : Increasing Effectiveness through Situation leadership , New York , pp 85 .

- إنّ قيادة فرق العمل ليست سهلة مقارنة بالقيادة التقليدية .
- إنّ النتائج لا يمكن قياسها بسهولة .

2- التغيير التنظيمي : تعتبر السلطة الحق الشرعي أو القانوني في التأثير على الآخرين ، حيث إن للمدير صلاحيات تقديم الأوامر بما يخدم المؤسسة و رسالتها ، فلا يجب التمادي في السلطة ، لأن سلطة المدير تستمد من مرؤوسيه وليس من رؤسائه . أما القوة فهي القدرة على التأثير على السلوك الفردي و الجماعي لتحقيق أهداف معينة[1].

و بالتالي تمكين المواهب يعبر عن علاقة راقية مصدرها تحكيم عقلاني للإدارة ، تمنح بموجبها أفرادها المميزين السلطة والقدرة الكافية لتحقيق أهدافها .

و يؤدي التغيير التنظيمي إلى تفشي التناقضات الداخلية حتى وإن كانت هذه التغييرات تسير بشكل صحيح ، مع ذلك يجب كشفها و عدم تجاهلها ، ومن أجل ذلك تعمل المنظمة على إنجاح التغيير ، بإتباع أربع خطوات رئيسة تتمثل في [2]:

- تحديد الريادة .
- تحديد إستراتجيات المنافسة التي تتماشى مع الرؤيا .
- تحديد العمل المنظمي ، و الإستراتجيات التي يمكن تنفيذها .
- تحديد متطلبات وظيفة الأفراد .

3- تغييرات في ثقافة و أنظمة المؤسسة : ربما تكون سمة المشاركة هي محور ثقافة المؤسسة ، **و**مفتاحاً رئيساً لتغييرها . لهذا كانت ثقافة المنظمة و سيلة لتدعيم الإدارة التشاركية ، من خلال بناء ثقافة جماعية و نبذ الفردية فتحسين ثقافة المؤسسة لا يتم ماديا ، بالشكل التقليدي فقط ، بل هناك أمور أخرى تفي بالغرض ، من بينها جعل العاملين يشعرون بالفخر والإعتراف ، .. إلخ . و كتحصيل حاصل يتوجب على العاملين المشاركة في المعلومات و أن يتم إخبارهم بما عليهم القيام به ، كما عليهم أن يعرفوا ما يجب عمله .

---

[1] الدوري ، زكريا ، صالح أحمد (2013) ، **إدارة التمكين و إقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة** ، الطبعة الأولى ، دار اليازوني للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ص 37 .

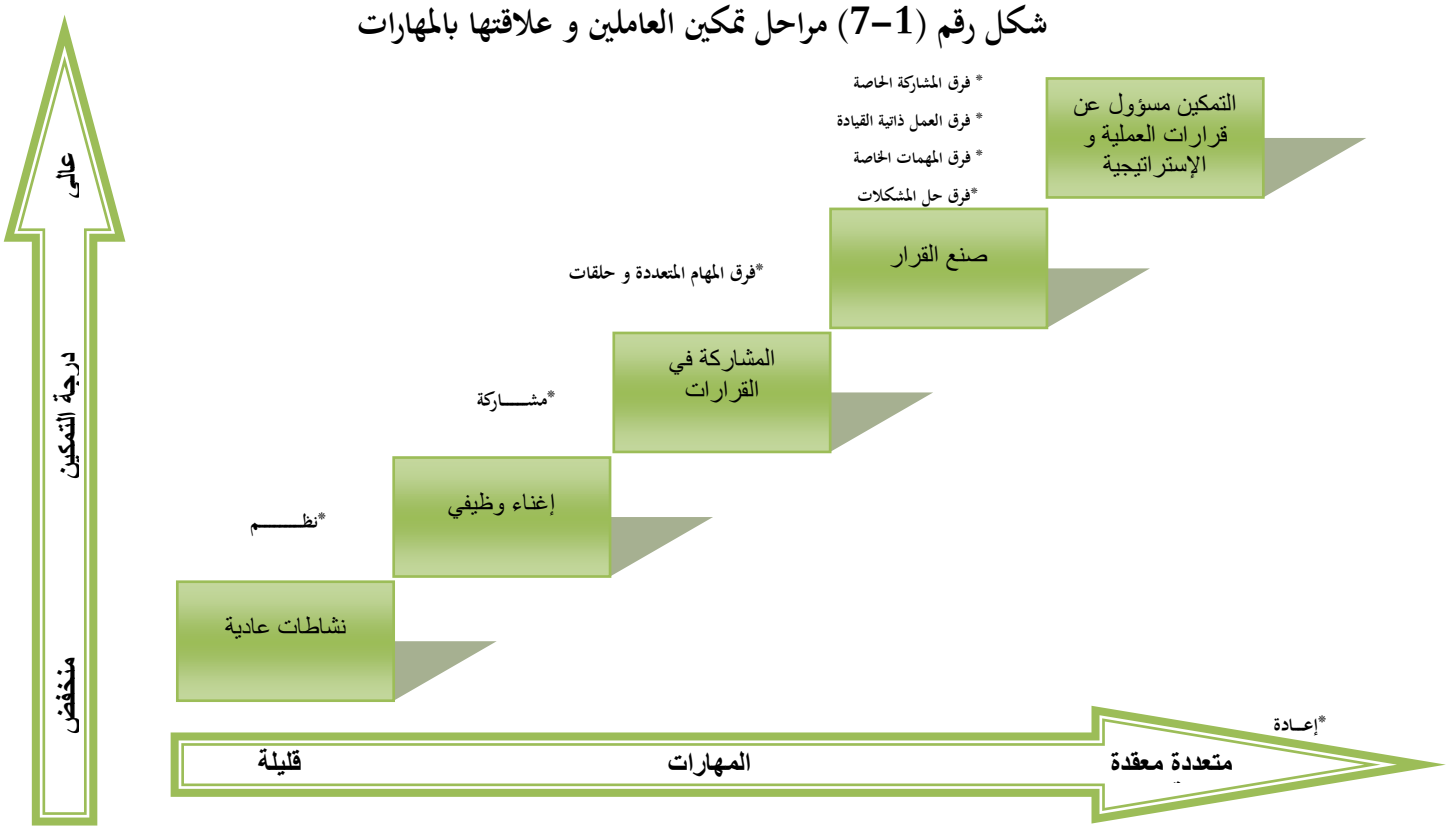
[2] *Argyris , C ,(2000) , **Empowerment the Emperor 's New Clothes** , Harvard Businness Review,May-June , pp 99 .*

فالإدارة بالمشاركة والتمكين يتيح للأفراد المميزين الحق في أداء أعماهم بكل كفاءة و فعالية ، في كيفية إدارة المؤسسة ، فهم يصبحون على درجة عالية من التمكين في تبني مسؤولية أداء أعمالهم ، هذا ما يساعدهم على إخراج كامل طاقاتهم ، ما يحقق نجاح و إستمرارية المؤسسة [1].

8-4-3 مراحل التمكين المبنية على المهارات :

من أجل أن تكون هناك عملية تمكين فعالة و لها مصداقية داخل المنظمة ، يجب أولا تحضير أرضية مناسبة لذلك تكون الموهبة والكفاءة من مميزاتها ومتطلباتها ، و يمثل الشكل الموالي ، المراحل الأساسية لعملية التمكين وعلاقتها بالكفاءات التي ترافق العملية من خلال إمدادها بكل القدرات الضرورية للقيام بتمكين بطعم الإبداع [2].

شكل رقم (1-7) مراحل تمكين العاملين و علاقتها بالمهارات



المصدر: أكرم الياسري ، آمل عبد محمد ، التمكين بين الفكر التنظيمي و الفقه الإسلامي ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الأقتصادية ، المجلد 9 ، العدد 1، 2007 ص 15 .

---

[1] *Ebert , R,J , Griffin RW(2000) , **Business Essentials** , 3rd ED , New Jersey, Prenticehall,pp191.*

[2] أكرم الياسري ، آمل عبد محمد (2007) ، **التمكين بين الفكر التنظيمي و الفقه الإسلامي** ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية ، المجلد ،العدد1 ص 15 .

يوضح الشكل (1-7) أن تمكين المهارات يتم وفق المراحل الآتية :

– المرحلة الأولى :

تكون النشاطات في هذه المرحلة عادية ، تتسم بالبساطة ، غير معقدة ويكون فيها التمكين منخفضاً نظرا لسهولة مهامها ، كما أنها لا تحتاج إلى الكثير من المهارات أو التقنيات المتخصصة ، حيث يستطيع أي عامل من المنظمة أن يقوم بعملية التمكين التي تكون هامشية في مثل هذه الوظائف .

– المرحلة الثانية :

يكون التمكين فيها متوسطاً ، كما تحتاج إلى قليل من المؤهلات والخصائص الفنية ، تهتم بالنظام العام ، من خلال تحديث الوظائف ، توصيفها ، مستوى تنظيمي أعلى من الأول ، حيث إن التمكين في هذه المرحلة لا يزال غير مؤثر بالشكل الكافي .

– المرحلة الثالثة :

بداية المشاركة في القرارت ، و هنا تكون بداية تمكين الأفراد العاملين ، و التي تكون لها أثر و نتيجة ، و يجب أن تتوفر على قدر كافٍ من المهارات التي تسمح بالمشاركة في القرارات .

– المرحلة الرابعة :

لها أثر كبير في صنع القرارات ، من خلال تكوين فرق وحلقات متعددة ، من فرق المشاركة المتخصصة ، فرق المهمات الخاصة ، فرق حل المشاكل ...إلخ ، و تتميز بمهارة عالية ، و يكون التمكين فيها عالياً .

– المرحلة الخامسة :

تكون طبيعة قرارات التمكين إستراتيجية و حاسمة ، وهي أعلى درجة التمكين ، تتطلب مهارات كبيرة ومتعددة وتكون غالبا في المستوى الأول أو في الإدارة العليا ، أي أن للتمكين في هذه المرحلة تأثيراً كبيراً على المنظمة وحتى على وجودها ومستقبلها .

8-4-4 أهداف إستراتيجية التمكين :

تعددت أهداف إستراتيجية التمكين ، و لو أن الهدف الرئيس المتفق عليه هو تطوير أداء العاملين ، و تهيئة كفاءات ومواهب لتقلد مناصب قيادية أو مفتاحية ، كما يعتبر التمكين من أكثر الحوافز التي تساهم في بقاء المواهب لأطول

مدة ممكنة ، بفضل تأثيراته المباشرة في نفسيتهم ، حيث إن التمكين يستمد من العاملين أنفسهم ، لذلك يكون وقعه كبيراً في نفسية وثقة المواهب و الأفراد المميزين ، كما أن التمكين يستطيع أن يحقق ما يأتي [1]:

- المساهمة في تفوق و إستمرارية المنظمة .
- الإستفادة من المواهب والكفاءات المميزة في مختلف المجالات .
- زيادة ربحية المنظمة و تحقيق النمو .

كما أشار كاتب آخر أن هدف التمكين هو في الأساس البحث و تقديم قوة عاملة ذات قدرات كبيرة بإمكانها صنع الفارق و تقديم الإضافة ، بفضل إنتاج سلع و تقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن ، أو إستقطاب زبائن آخرين ، و بالتالي تحسين تنافسية المؤسسة [2].

كما أكدت دراسة (Johnson&Thurston,1997) أن الهدف الرئيس من تمكين الأفراد هو البحث عن طرق جديدة لتشجيع الطاقات الكامنة ، و تحفيزهم لتقديم إبداعات وإبتكارات ، والمساهمة في بقاء المؤسسات لأطول مدة ممكنة ، في ظل البيئة التنافسية المعاصرة [3].

و بالتالي تلعب إستراتيجية تمكين المواهب دورا فعالا في تحفيز الأفراد و المحافظة عليهم ، كما أنها تساعدهم على تقلد مناصب عليا بطرقة تجريبية ، علمية و ذات خبرة ، كما يساعد التمكين الأفراد الموهوبين في تطوير قدراتهم وزيادة ثقتهم بأنفسهم ، وتنمي فيهم روح التعاون من خلال العمل الجماعي .

و ختاما يمكن القول إن إستراتيجية التمكين من أهم الإستراتجيات التي لا غنى عنها في إدارة المواهب ، كونها تساهم كثيرا في حل المشاكل و تقضي على البيروقراطية ، كما تساعد المنظمة في إكتشاف قدراتها ، و إستغلال مواهبها أحسن إستغلال من أجل زيادة تنافسيتها ، من خلال إكتساب ميزات تنافسية طويلة الأجل يصعب تقليدها ، لهذا يجب تمكين المواهب بإستمرار حتى تكون النتيجة مرضية .

---

[1] *Argyris , C .Op-cit , pp113.*

[2] *Estred, Margaret, (2000),* ***Empowerment and Organizational Change****, International Journal of Contemporary Hospitably Management, vol 3, N°1, pp 325.*

[3] *Nichotson, M., (2003),* ***Transformational Leadership and Collection Efficacy****, A model of SchoolA achievement , Unpublished P.H.D Thesis , The Ohio State University,pp 52 .*

8-5 إستراتيجية تعويض المواهب :

في ظل إشتداد المنافسة ، أصبح التطور والإستمرارية هاجساً لكثير من المنظمات ، فأصبحت تولي أهمية كبيرة لمختلف مواردها من أجل إمتلاك ميزة تنافسية طويلة الأجل ، وأن المورد البشري أهم هذه الموارد التي تساهم في ذلك ، خاصة إذا كانت هذه الموارد مواهب و كفاءات .

و من أجل الإستغلال الفعال لمواردها النادرة ، يجب على المنظمة تحقيق إستراتيجية تعويض مناسبة و ملائمة لهذا الصنف من مواردها البشرية ، و تعتبر إستراتيجية التعويض من أهم الإستراتيجيات التي تساعد في جذب و الحفاظ على الموهوبين ، كما تلعب دورا حيويا في تحفيز الموظفين ودفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة [1].

8-5-1 تعريف إستراتيجية تعويض المواهب :

تعددت التعاريف ، لكونه لم يحصر مصطلح التعويض في شيء واحد ، لهذا إختلفت التعريفات على حسب طبيعة وشكل التعويض ، و كيفية تأثيره على مختلف الموارد البشرية ، حيث إن جل الدراسات تؤكد أن التعويض أداة فعالة في زيادة دافعية عمال المنظمة ، و جعلهم أكثر فعالية .

و هناك من عرف التعويض على أنه إجمالي مجموع الأجور أو المرتبات ، وإستحقاقات الموظفين بما فيها المكافآت المالية و المكافآت غير المالية [2].

في حين عرفه آخر بأنه يشير إلى العملية التي يتقاضى فيها الموظفون أجورهم لإستقطابهم لمكان العمل ، حيث يجب أن يكون هيكل التعويضات ، عادل لكل الموظفين ، ويتم على أساس الأداء ، فكلما زاد و كان عالياً ، كان التعويض مرتفع ، و يشكل التعويض عنصرا حاسما في إدارة المنظمة [3].

وهناك من يرى أن إستراتيجية تعويض المواهب تتناول القضايا على المدى الطويل ، وبالتالي يتم دمجها مع وظائف إدارة الموارد البشرية ، فهي تعبر عن كيفية صياغة و تنفيذ الإستراتجيات و السياسات التي تهدف إلى مكافأة الموظفين

---

[1] *Estred, Margaret ,Op-cit, pp 326*

[2] *Idemobi, E. I., Onyeizugbe, C. U., & Akpunonu, E. O. (2011) ,* ***Compensation management as tool for improving organizational performance in the Public Sectors****: A study of the Civil Service of Anambra State of Nigeria. Sacha Journal of Policy and Strategic Studies,pp 109.*

[3] *dunlade, R.O. (2012) ,* ***Managing employee compensation and benefits for job satisfaction*** *, in libraries and information centres in Nigeria ,pp 142 .*

على نحو منصف ، عادل و بإستمرار ، ما يساعد على الإحتفاظ بهم لأطول مدة ممكنة [1].

وتمثل إستراتيجية تعويض المواهب أحد المجالات الهامة و الرئيسة في الموارد البشرية ، وتشمل الرواتب و الأجور ، التي تمثل بدورها عوامل إستثنائية حاسمة في تحفيز نفسية العاملين بدرجات متفاوتة ، كما أن لإستراتجية التعويض مستويات فمستوى تعويض المواهب يختلف كثيرا عن باقي المستويات [2].

و يجب على المؤسسة أن تعمل على ربط خطة أو سياسة التعويض مباشرة بإدارة الأداء ، بحيث تجمع بين التعويضات و الحوافز مع أهداف العمل و تنفيذ العمل ، و أن تتسم بالشفافية و العدالة ، و أن تكون معروفة لكل العاملين ، حيث إن تعويضات الأفراد الموهوبين تختلف عن العاملين الآخرين [3].

و يمكن التعبير عن مصطلح إستراتيجية تعويض المواهب بأنها مجموعة من السياسات و الإجراءات ، التي تهدف إلى تعويض الأفراد من أجور ومرتبات ، مكافآت ، بالشكل الجيد و المناسب ، و أن تحضى بقبول الموظفين ، لكونها أداة فعالة في التأثير على نفسيتهم ، كما تعتبر وسيلة جيدة في جذب المواهب و المحافظة عليهم .

8-5-2 أهداف إستراتيجية تعويض المواهب :

لربما يكون الهدف الرئيس لإستراتيجية تعويض المواهب هو تحفيزهم و دفعهم إلى تحقيق أقصى ما عندهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة و المساعدة في تطويرها ، كما تلعب إستراتيجية التعويض أيضا دور المحرك ، الذي يعزز شعور المواهب نحو البقاء ، كما يساعد العاملين في تحقيق إحتياجاتهم و تطلعاتهم .

و هناك من يرى أن لإستراتيجية تعويض المواهب عدة أهداف أهمها [4]:

- **الجذب** : بإمكان التعويض الفعال و المدروس إستقطاب العديد من الكفاءات والموارد النادرة ، حيث إن سمعة وصورة المؤسسة التي لها تعويضات مرضية تكون محترمة و منتشرة عند طالبي العمل الذين يهمهم كثيرا الحصول على تعويضات تناسب قدراتهم و طموحاتهم .

---

[1] *Brauns, M (2013) , **Aligning strategic human resources management to human resources, performance and reward**. International Business and Economic Research Journal12(11), Vol. 12 No.04 ,pp405.*

[2] *Ivancevich, J.M. (2004) , **Human resource management**. 9th Ed., New York: McGraw Hill.pp 52.*

[3] *Lane, K. & Pollner, F. (2008) , **How to address China's growing talent shortage**. The McKinsey Quarterly (November), pp 194.*

[4] *Ivancevich,Op-cit ,pp55 .*

– **الإنصاف** : يجب معاملة كل الموظفين على حسب مقياس واضح للتعويضات ، ويجب التعريف به لكافة الموظفين بما فيهم الجدد ، حتى يعرفوا و يدركوا كيفية تعويضهم ، و يجب أن يراعي المقياس ، المواهب والكفاءات المميزة الجهود الخبرات ، التدريب ....إلخ .

– **التوازن** : يجب دفع التعويضات من أجور أو مكافآت ، بطريقة معقولة ، تحقق القبول و الرضا لكافة الموظفين ، وتشعرهم بأنها تناسبهم ، وقادرة على تحقيق إحتياجاتهم .

– **الأمن** : لها وقع كبير في شعور الموظفين بالأمان المالي الذي يضمن لهم حياة كريمة ، نظير الجهود التي يقدمونها في أعمالهم ، وتتمثل خصوصا في التأمين الصحي ، إشتراكات التقاعد وغيرها ، وبالتالي تجعل الموهبة في طمأنينة ، تصب كل جهودها في تحقيق أداء عالٍ يساهم في تحقيق إستراتيجية و أهداف المؤسسة .

كما تحقق التعويضات الفعالة للمواهب جزءاً كبيراً من إحساسهم بالإعتراف ، كما تشعرهم أن أعمالهم لها قيمة وتساهم في إستمرارية و تحسين مردودية المؤسسة ، و عند إبداء رأي القبول بالتعويضات من طرف المواهب ، أكيد ستكون وقع النتائج إيجابية و مرضية على المؤسسة من حيث الإنتاجية ، الجودة ، الإبداع و غيرها من العوامل التي تؤثر في تنافسية المؤسسة .

8–5–3 أهمية إستراتيجية تعويض المواهب :

لإستراتيجية تعويض المواهب أهمية كبيرة في سياق الإستراتيجية العامة للمؤسسة ، لكونها ترافق و تكّمل العديد من الإستراتيجيات و الوظائف ، حيث لا يمكن الإستفادة من عملية تطوير أو تدريب الموظفين بدون إستراتيجية تعويض مناسبة و مرضية لهم ، كما أن وقعها كبير على نفسية كل الموظفين ، لاسيما المتميزين و النادرين منهم ، حيث تعتبر أداة جيدة وفعالة في جذب المواهب و الإبقاء عليها وكل الموظفين القادرين على تقديم الإضافة التي تنتظرها المؤسسة منهم . و يمكن تلخيص أهمية إستراتيجية تعويض المواهب في النقاط الآتية [1]:

– تعزيز وتحسين الأداء الفردي و المؤسسي .

– تشجع على تحقيق القيمة المضافة في الأداء ، ما يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة .

– تدعم كل الأهداف ، و خاصة الإستراتيجية منها .

– تعمل على تحفيز العاملين ، بمختلف مستوياتهم و قدراتهم .

---

[1] *Adeol,A,O (2014) ,**The Influence of Compensation management on Employee's Leadership Role in Insurance sector** , Negeria Experience , Mediterranean Journal Of socail science , Vol. 52 No. 8 , pp 342*

و هناك من يرى أن إستراتيجية التعويض تكمن فيما يأتي [1]:

- تقديم المكافآت المستحقة والمناسبة لسلوك وقدرات العامل .
- تعد حافزا للعمل خاصة عند ربط النتائج بالمكافآت التي تتضمنها هذه الإستراتيجية .
- الرفع من معدلات الكفاءة داخل المؤسسة ، وبالتالي إرتفاع إحتمالات نجاحها في نشاطها .
- تدعيم ثقافة المؤسسة التي ترغب الإدارة في نشرها خاصة إذا تم ربط الأجر بالأداء .

و تزيد أهمية إستراتيجية التعويض في المؤسسة بإعتبارها الجهة المسؤولة الأولى عن كل الإستحقاقات المالية التي تخص الموظف ، وبالتالي فإن دورها هام في تحسين صورة وسمعة المؤسسة من ناحية الحياة الوظيفية لموظفيها ، كما تساهم في زيادة رضاء المواهب ، وإرتياحهم بوظائفهم وأجورهم ، وهو ما يساهم في تقديم أداء عالٍ ، يدعم بدوره القدرة التنافسية للمؤسسة .

8-5-4 مكونات إستراتيجية تعويض المواهب :

تضم كل القرارات المتعلقة بإستراتيجية التعويضات التي تقدمها المؤسسة لمواردها البشرية و تنقسم إلى :

8-5-4-1 التعويضات المالية : لها أثر ملموس و تشبع الحاجات المادية [2]، و تتكون مما يأتي :

أ- التعويضات المباشرة : يمثل الأجر الجزء الأكبر من التعويض النقدي الذي يتقاضاه العاملون نظير قيامهم بالأعمال المكلفون بتأديتها من قبل إدارة المؤسسة ، و يدفع على أساس الجهد أو الكمية ، أو على أساس الوقت [3].

ب- التعويضات غير المباشرة : تتخذ إجمالا شكل الخدمات الإجتماعية ، كالتأمين الصحي ، إشتراكات التقاعد وغيرها من المزايا التي يتلقاها العامل ، والكفيلة بإشباع حاجاته الإنسانية ، وتعتمد على المشاركة الطوعية من قبل العاملين في صناديق إدخار تستخدم لتغطية نفقاتهم الطارئة ، كما تعتبر نوعاً من الإدخار الإجباري من العاملين[4].

8-5-4-2 التعويضات غير المالية (المعنوية) : تعمل على الإشباع الذاتي و الإجتماعي ، وتشمل مجموعة من العناصر تتمثل في خطابات شكر المتميزين و إدراج أسمائهم في لوحات تشريفية ، الإعتراف بالإنجازات و الإبداعات و تكوين علاقات طيبة بين الرئيس والمرؤوسين . وفي الغالب تكون التعويضات المعنوية في شكلين ، الأول يتعلق

---

[1] بخوش ، مديحة (2013) : **دور إستراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة ميدانية في المصارف التجارية** ، مجلة الباحث ، العدد 12 ص 149 .

2 مهدي حسن زويلف (1998) ، **إدارة الأفراد** ، مجدلاوي للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان ، الأردن ، ص 162 .

[3] منصور محمد اسماعيل لعريفي (1998) ، **إدارة الموارد البشرية** ، مركز الامين ، الطبعة الثانية ، اليمن ، ص 115 .

[4] خالد عبد الرحيم الهيتي ، مرجع سابق ، ص 518 .

بخصائص العمل و مدى تناسبه و توافقه لمعارف ، قدرات ، إهتمامات وطموحات العاملين ، و هذا التوافق يزيد من تحسين و فعالية الأداء ، ودافعا للتميز . أما الشكل الثاني فيتعلق ببيئة العمل ، من خلال توفير الظروف المادية كالإضاءة ، التهوية ، الحرارة ، فتهيئة الظروف المادية من شأنها تحسين مستوى الجودة و رفع مستوى الإنتاجية ، وهو ما تسعى إليه المؤسسة [1].

8-5-5 آلية تصميم إستراتيجية تعويض المواهب :

من أجل رسم إستراتيجية تعويض مناسبة و فعالة ، تقوم المؤسسة بما يأتي :

8-5-5-1 دراسة التعويضات السائدة في سوق العمل و تحديد معدلها : من خلال تحديد ما يأتي [2]:

- المنطقة الجغرافية محل الدراسة الإستكشافية (القدرة المعيشية ، أسعار السلع و الخدمات ، ...إلخ)
- تعويضات المؤسسات المنافسة الموجودة في المنطقة الجغرافية المحددة ، و يشترط أن تكون هذه المؤسسات مشابهة للمؤسسة المعنية بتصميم تعويضها ، في النشاط ، الحجم ، النجاح أو حتى إستراتيجياتها .
- مجالات الموازنة من حيث الشكل (تعويضات مالية ، معنوية ، ..إلخ)
- الوظائف التي ستقارن تعويضاتها مع تعويضات الوظائف نفسها بباقي المؤسسات .

8-5-5-2 إختيار إستراتيجية التعويضات المناسبة : إن تصميم التعويضات يجب أن يتماشى مع أهداف وسياسات المؤسسة ، وظروف السوق والمنافسين ، كما أنه يمثل وجهاً من أوجه الإنفاق ، تستخدمه المؤسسة لتحقيق أهدافها و تطلعاتها[3] ، ويمكن للمؤسسة أن تتبنى إحدى الخيارات الإستراتيجية الآتية [4]:

- **إستراتيجية جعل معدل التعويضات أعلى من السوق** : حيث تتميز هذه التعويضات بأنها تفوق مستوى التعويضات الموجودة في السوق ، هذا ما يحقق رضا العاملين ، جذب مواهب و كفاءات جديدة ، تطويرها والمحافظة عليها ، وعدم خطفها من قبل المنافسين .

---

[1] أحمد سيد مصطفى (2004) ، **إدارة الموارد البشرية (الإدارة المعاصرة لرأس المال الفكري)** ، الناشر أحمد سيد مصطفى ، القاهرة ، مصر ، ص 370 .

[2] بخوش ، مديحة ، مرجع سابق ، ص 149 .

[3] عمر وصفي عقيلي (2005) ، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد إستراتيجي** ، دار وائل ، ط1 ، عمان ، الأردن ،ص 504 .

[4] رندة اليافعي الزهري (2000) ، **التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية** ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و الاجتماعية المجلد السادس عشر العدد الأول ، دمشق ، سوريا ، ص 261 .

– **إستراتيجية جعل معدل التعويضات أقل من معدل السوق** : تميز المؤسسات التي تتبنى إستراتيجية الضغط على التكاليف فترى أن التعويضات تمثل جزءاً هاماً من تكاليف المؤسسة ويجب تقليلها ، و يؤدي هذا إلى هروب مواهبها و كفاءاتها ، نقص في جودة المخرجات ، ثقافة سلبية داخل المؤسسة و صعوبة إصطياد الموارد البشرية النادرة .

– **إستراتيجية جعل معدل التعويضات مكافئة لمعدل السوق** : تمثل إتجاها معتدلا ، حيث بإمكان المؤسسات التي تتبنى هذه الإستراتيجية الجمع بين الإستراتيجيتين السابقتين ، حيث تقدم تعويضات مناسبة وترضي العمال ، ولكن لا تفوق السوق ، فتكاليف التعويضات لا تؤثر كثيرا في المستوى العام للتكاليف ، وتساعد في جذب أفراد مميزين .

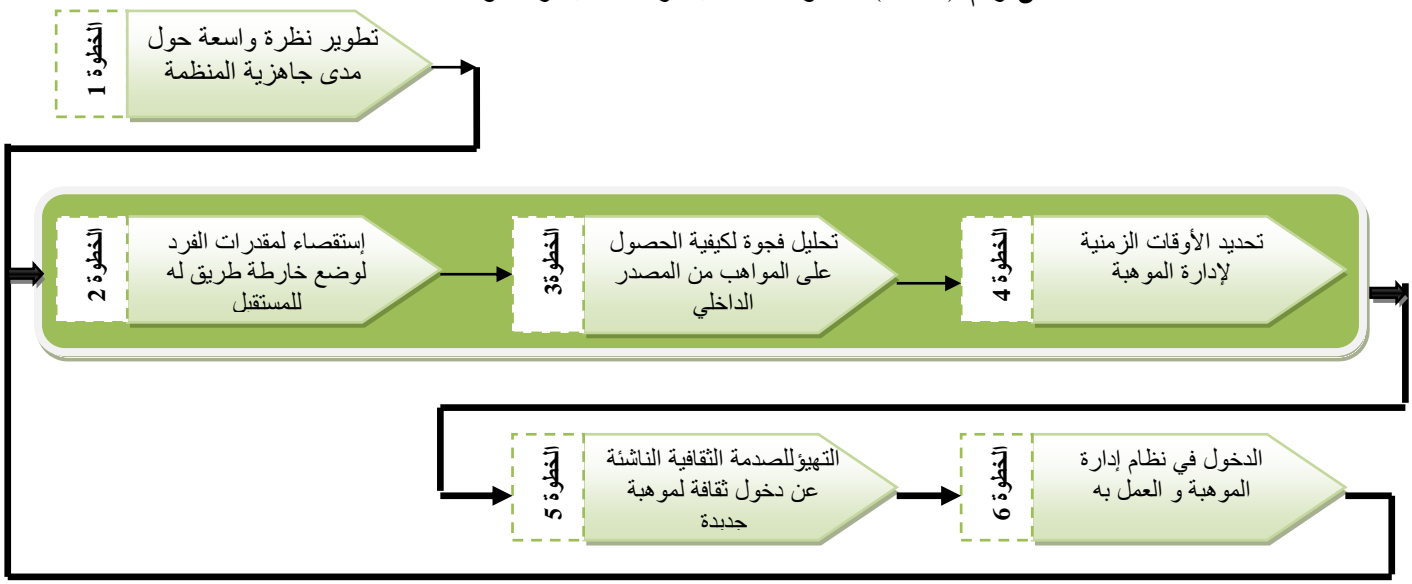
– **إستراتيجية التعويضات المركبة** : تلجأ المؤسسات إلى هذه الإستراتيجية عندما يكون معدل التعويضات في السوق مرتفعاً ولا تستطيع مجاراته ، فتلجأ إلى التميز عن المنافسين في بند أو أكثر من التعويضات المالية ، المباشرة وغير المباشرة ، الأمان الوظيفي ، التقدم ،...إلخ .

و ختاما يمكن القول إن إستراتيجية تعويض المواهب تسعى إلى تحقيق حياة وظيفية محفزة لكل موظفيها ، ولها أثر كبير في كيفية إدارة المواهب ، من خلال مساهمتها في جذب مواهب جديدة والمحافظة على كل القدرات التي تتميز بها المؤسسة ، كما تساهم التعويضات الفعالة والتي تحضى بقبول كل الموظفين في تحسين صورة و سمعة المؤسسة ، إضافة إلى ذلك تعويض مناسب للمواهب ، يجعلها تقدم أداء عالياً يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها .

9– مراحل بناء إستراتيجية إدارة المواهب :

من أجل الوصول إلى إستراتيجية إدارة المواهب تامة وكاملة ، يجب أولا المرور عبر مجموعة من الخطوات التي تسهل عملية الوصول ، فهي مراحل متتالية ومنسجمة فيما بينها بحيث تكّمِل كل مرحلة ما سبقها ، فهي تضمن حالة من التكيف والتأقلم بين المؤسسة وبيئتها ، والشكل الموالي يوضح أهم الخطوات الأساسية لبناء إستراتيجية إدارة المواهب:

الشكل رقم (1–8) خطوات بناء إستراتيجية إدارة المواهب



المصدر : سهيلة محمد فاضل العبيدي (2016) ،**دور بعض العوامل التنظيمية في تحديد إستراتيجيات إدارة المواهب** ، بحث ميداني في عدد من مدارس الموهوبين ، العراق ، مجلة العلوم الإقتصادية ، و الإدارية ، المجلد 22 ، العدد 90 ، ص 13 .

من خلال الشكل السابق ، يتبين لنا أن إستراتيجية إدارة المواهب تمر عبر الخطوات الآتية [1]:

– الخطوة الأولى : وضع المشاريع و التأكد من إستعداد المؤسسة :

و ذلك من خلال التدقيق والمراجعة لمختلف إستراتيجيات المؤسسة ، والمرتبطة برسالتها وغاياتها ، إضافة إلى مراجعة الأهداف ، و أهم الوسائل لتحقيق الأهداف .

– الخطوة الثانية : خريطة الطريق إلى المستقبل :

من خلال تطوير قدرات الأفراد و تهيأتهم للمستقبل ، و تتضمن هذه الخريطة نوعين من القدرات (قدرات خاصة بالوظيفة و قدرات قيادية) .

– الخطوة الثالثة : تحليل الفجوة و كيفية الإنتقال :

بعد عملية المراجعة والتدقيق تأتي عملية التحليل ، أين تدرك كل الفجوات ، من خلال المعرفة الدقيقة لكل خصائص العمليات ، وتحديد كيفية الإنتقال من هنا إلى هناك .

– الخطوة الرابعة : تحديد وقت إدارة المواهب السنوي :

حيث تتم في هذه المرحلة تحديد الأوقات الزمنية الخاصة بتنفيذ إستراتيجية إدارة المواهب .

---

[1] هيفي علي سلمان الهيفي (2014) ، **أثر إستراتيجيات إدارة المواهب على تحقيق الإبداع الإستراتيجي** ، رسالة مقدمة إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، تخصص إدارة الاعمال ، قسم إدارة الاعمال ، كلية الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط ، عمان ، الأردن ، ص 13 .

– الخطوة الخامسة : ثقافة و إدارة التغيير :

هي آخر مرحلة أين تتم عملية إستراتيجية إدارة المواهب من خلال بسط ثقافة وإدارة التغيير .

10– العوامل المؤثرة في بناء إستراتيجية إدارة المواهب :

من أجل بناء إستراتيجية إدارة المواهب ، يجب أخذ مجموعة من النقاط بعين الإعتبار ، تتمثل في [1]:

– **رسالة وثقافة المؤسسة السائدة** : هي جميع الخصائص التي تتميز بها المؤسسة عن الآخرين ، خاصة منافسيها فلكل مؤسسة سبب لتواجدها ، و يختلف ذلك بين المؤسسات .

– **الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة** : و هي كل الأهداف الموجهة نحو تحقيق رسالة المؤسسة .

– **التخطيط الإستراتيجي** : حيث إن الإستراتيجية تتميز بأنها طويلة الأجل ، ويصعب تغييرها إلا في حالات محددة أو في وقت طويل .

– **الميزة التنافسية الدائمة الناتجة عن المورد البشري** : حيث إن أول منافسة بين المؤسسات تكون أولا في التفوق في إمتلاك مواهب وكفاءات نادرة .

– **الإهتمام بجميع الأفراد العاملين** : أي لا يجب الإفراط في الإهتمام بفئة معينة على باقي الأفراد ، كون المؤسسة تتوفر على وظائف وأعمال لا تحتاج إلى الكثير من المهارة .

– **التكامل مع إستراتجيات المؤسسة** :حيث يعتمد نجاحها على قدرتها في التكامل مع باقي الإستراتجيات الأخرى.

– **تأثير محيط المؤسسة** : وتشمل التأثيرات الداخلية و الخارجية ، من نقاط قوة وضعف في الأولى ، وفرص وتهديدات في الثانية ، لأن التفوق و النجاح يلزم الكثير من المرونة والفعالية للتعامل مع كل التغيرات .

11– التحديات التي تواجه إدارة المواهب :

هناك العديد من الصعوبات والتحديات التي قد تقف في وجه تحقيق أو تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب في المؤسسات العمومية أو الخاصة ، وكل ما يكون هناك نجاح أو تميز في المؤسسة ، إلا ونجد فئة معارضة ، تقوم بإفتعال المشاكل للحد من نجاح تطبيق إدارة المواهب بالمؤسسة ، لهذا يجب القيام بتوفير مجموعة من العناصر التي من شأنها أن تساهم في فعالية إدارة المواهب أكثر ، و تتمثل في [2]:

– إستقطاب وإستبقاء العدد الكافي من الموهوبين .

---

[1] غني دحام تناي الزبيدي ، حسين ولد حسين عباس ، مرجع سابق ، ص 85 .

[2] أبو الجدائل ، حاتم (2013) ، **نحو نموذج منهجي متكامل لعملية إدارة المواهب** ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، ص 156.

- إيجاد و تحضير مجموعة من القادة المتميزين ، تنتقي منهم المنظمة قيادات مستقبلية .
- التقليل من توظيف جيل الناضجين بالمنظمات ، وإستهداف أكثر لفئة الشباب .
- نشر وتعميق ثقافة صناعة المواهب داخل المنظمة ، أكثر من ثقافة شراء المواهب من خارج المنظمة .

و هناك من يرى أنّ المؤسسة مجبرة على فهم سلوكات المواهب ، ومساعدتهم في تجاوز كل العقبات والمشاكل التي قد تعترضهم ، وتحول دون تحقيق تميزهم ، ومن أهم هذه التحديات ما يأتي [1]:

- عدم إهتمام إدارة المؤسسة لكل الأفكار الجديدة التي تقدمها المواهب ، وهذا تجنبا للقيام بعملية التغيير .
- صعوبة إقناع الموظفين الآخرين بجدوى الأفكار الجديدة .
- عدم التمكن من فهم الأفكار المتعددة و المتنوعة للمواهب .
- صعوبة تنفيذ الأفكار الجديدة ، لقلة الإمكانيات أو لعدم الإقتناع بها .
- الصراعات الكبيرة و المستمرة بين الموهوبين و نظرائهم من العاديين .
- الإحباط الناتج عن عدم تحقيق المواهب لأهدافها التي تضعها قبل البدء في العمل .

12- عوامل ساهمت في إستمرار المشاكل و التحديات بالنسبة للمواهب : هناك العديد من المسببات التي تزيد من وقوع التحديات التي قد تؤثر سلبا على أداء المواهب داخل المؤسسة ، و تتمثل في [2]:

12-1 شخصية الموهوب :

حيث تتميز شخصية المواهب بعدة خصائص وميزات تفرقها عن باقي الموارد البشرية ، و ذلك من عدة نواحي الوظيفية والإجتماعية ، و عادة ما يتصفون بشخصية قوية ، صعبة ، كثيرة القلق و عدم الإستقرار النفسي ، والذي يستوجب معاملة خاصة من طرف المديرين حتى يتمكنوا من الإستفادة من كل إبداعاتهم و إبتكاراتهم .

12-2 المسؤوليات و المهام الصعبة التي يتحملونها :

نظرا لقيمتهم الكبيرة في المؤسسة ، غالبا ما تسند إليهم الكثير من المهام الصعبة والمعقدة التي يستطيع الآخرون القيام بها ، والتي غالبا ما تكون مهاماً خطرة ولها نتائج حاسمة ، مما يؤدي إلى إنشغال الموهوبين بالكثير من الأعمال ذات العلاقة المباشرة بأعمالهم ، و يهملون الكثير من الجوانب الأخرى .

---

[2] اياد احمد عبد الله أبو سحلوي (2016) ، **مستوى تطبيق النظام المتكامل لإدارة المواهب حسب معايير معهد IBM لدراسات قيمة العمل** ، (دراسة حالة الجهاز الحكومي الفلسطيني في قطاع غزة) ، بحث مقدم إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، تخصص إدرة الاعمال ، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين ص 19 .

[2] محمود عبد الفتاح رضوان مرجع سابق ، ص 35 .

3-12 إختلاف طريقة تفكير الموهوبين عن الآخرين :

كثيرا ما تكون أفكارهم و ردود أفعالهم غير متوقعة ، و كثيرا ما تكون مفاجئة وغير معتادة ، ما قد يربك المدير عند التعامل مع الموهوب ، ما يتطلب منه الإستعداد الدائم للتعامل مع إبتكارات ومفاجآت الموهوب ، والعمل على تقبل كل أفكار تخرج عن التقليد .

و بالتالي يمكن القول إن للمؤسسة الكثير من التحديات التي يجب التعامل معها بكل جدية ، و تحويلها إلى فرص تستفيد منها المؤسسة في إدارة أعمالها ، ومن أجل ذلك يتطلب الكثير من الجهود حتى تستطيع إدارة مواهبها بالشكل الذي يسمح ببروزهم ، ومشاركتهم في تحقيق الأفضليات التنافسية التي تهم كثيرا المؤسسات بصفتها العامل الرئيس في بقائها وإستمرارها .[1]

المبحث الثالث : المواهب البشرية في الشركات الدولية

تنشط المؤسسات في محيط مضطرب كثير التعقيدات ، وسبب ذلك العولمة و الإنفتاح العالمي ، حيث إن الشركات العالمية والأكثر تنافسية بإمكانها التواجد في أي مكان بسبب تلاشي الحدود ، وقد تأكدت هذه الشركات أنه لا

[1] محمود عبد الفتاح رضوان ، مرجع سابق ، ص 36 .

يكفي إمتلاك موارد معروفة ومتاحة لكل المنافسين ، حتى تكون هناك سيطرة و تطور كبير ، بل يلزم إمتلاك موارد نادرة و مميزة لا يمكن تقليدها ، وكان التركيز على كيفية خطف المواهب ، وإبقائها والإستثمار فيها ، وكان مصطلح حرب المواهب أهم ظاهرة تعبِّر عن قيمة المواهب دوليا ، وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث ، إضافة إلى تحديات المواهب وبعض النماذج الناجحة في إدارة المواهب الدولية .

1- حرب المواهب :

أول ظهور لهذا المصطلح كان عن طريق شركة McKinsey سنة 1997 ، حيث أوجدت هذه الأخيرة العلاقة ما بين التميز و التنافسية العالية الذي وصلت إليه بعض المنظمات المبدعة في ظل العولمة ، وما تملكه من مواهب و كفاءات مميزة ما يسمى بحرب المواهب ، إن حرب المواهب (war for talent) هي حرب حقيقية في ظل التأكيد المتزايد أن تحقيق الثروة يأتي عن طريق الأدمغة و ليس القوة العضلية ، لهذا أصبحت السمة الغالبة و المميزة لأغلب المنظمات العملاقة والمميزة هي حرب المواهب و الكفاءات ، سواء محليا أو دوليا [1].

كما تعبر " حرب المواهب "عن المنافسة الشرسة في جذب و إستبقاء أفضل الموارد البشرية من أجل تحقيق التفوق التنافسي ، محليا أو دوليا ، و التي تعرف بـ" هجرة الأدمغة " أي أن إنتقال المواهب ليس فقط بين المنظمات المحلية بل يتم إنتقالها دوليا أيضا ، فقد تزايدت حدة ظاهرة هجرة العقول أو الأدمغة بين البلدان ، وأصبحت مشكلة تعاني منها دول العالم الثالث خاصة ، لعجزها من مجاراة الدول القوية [2].

و تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية و اليابان ، من أكثر الدول تنافسية فيما يخص خطف وجذب المواهب وذلك لأسباب إقتصادية أو علمية ....إلخ ، ومع تنامي قوة الصين الشعبية أضحت كذلك من البلدان التي يستهويها كثيرا إمتلاك مواهب ، بفضل شركاتها ومجمعاتها العملاقة خاصة في المجال التكنولوجي و التقني .

إضافة إلى ذلك يمكن القول إن هناك تحولين رئيسين أديا إلى نشوب " حرب المواهب " بين المنظمات والدول وهما [3]:

أ- التحول من عصر الصناعات إلى عصر المعلومات : فمنذ القدم نجد أن هناك دولاً مصنعة أو منتجة ودولاً مستهلكة ، وتحولت القدرات الصناعية إلى معلومات و خبرات يمكن نقلها ونسخها ، فقد أصبح بمقدور أي منظمة

---

[1] عبود ، نجم (2010) ، **إدارة اللاملموسات ، إدارة ما لا يقاس** ، دار اليازوني ، عمان ، الأردن ، ص 194 .

[2] *Ed Michael and athers(2001) , **THE WAR FOR TALENT** , Havard Business School Press Boston , Massachusetts McKinsey Company , United States of Amerca , p2.*

3 Adeol,A,O,Op-cit,p348.

نقل التكنولوجيا المستخدمة لدى المنافسين ، وبالتالي إنقسمت الدول إلى دول غنية بأفكارها و معلوماتها ودول دون ذلك ، بحيث من يمتلك المعلومة هو القادر على صنع الفارق ، وهنا تحولت الدول من البحث على المقومات الصناعية إلى البحث عن المواهب و الكفاءات المميزة .

ب- التحول من التعلق بالمنظمة إلى التعلق بالوظيفة : من خلال تزايد خوصصة المؤسسات ، ودور القطاع الخاص الكبير في إمتصاص جزء كبير من البطالة ، أصبح الموظف يدرك أن وجوده بالمنظمة يعتمد على مواهبه والقيمة التي يضيفها ، وهكذا إرتبط الموظف أكثر بوظيفته التي أصبحت مصدر رزقه أكثر من منظمته ، فالموظف يحرص على إتقان مهارات متخصصة ، وطرق مميزة ، حتى إذا إنتقل إلى منظمة أخرى تمكن من دوره جيدا ، وظهر مصطلح المستقبل العملي "career path " و أصبح إرتباط المستقبل العملي للموظف أهم من إرتباطه بالمنظمة .

1-1- مبادئ حرب المواهب :

يعلم الكثير من العارفين بموضوع المواهب وإدارتها ، أن إنتقال موهبة ما من شركتها ، إنما تنتقل إلى شركة منافسة أو صناعة منافسة ، أو دولة منافسة ، وتعلم إدارة هذه الشركات أن أي هروب للمواهب هو خسارة كبيرة لها وسببٌ مباشرٌ في تفوق منافسيها ، كما يعلمون أيضا أن القيمة المضافة أو الميزة التنافسية المستدامة هي نتاج إمتلاك مواهب و كفاءات مميزة ، إضافة إلى نظم معلومات وغيرها من العوامل [1].

و من أجل تجنب إهمال الموارد النادرة ، يجب على إدارة المواهب أن تدرك ما يأتي [2]:

- تفوق الشركة على منافسيها فقط إذا إمتلكت عددا كبيرا من الموظفين الموهوبين .
- على الشركة أن تجذب المواهب من جميع الجهات خاصة من منافسيها ، و هي أحسن جهة .
- إدارة المواهب لا تقل خطورة وأهمية عن إدارة أصول الشركة .

1-2- دور المدير في الحد من إنتقال المواهب :

رغم كل النتائج التي تؤكد ضرورة إمتلاك مواهب ، نظرا لأهميتها الكبيرة في تحقيق التميز والإستمرارية التي تهدف إليها كل المؤسسات ، إلا أن الكثير من المديرين لا يولون أهمية كبيرة لهذا الموضوع ، ويتسببون في كثير من الأحيان في هروب المواهب والكفاءات المميزة إلى المؤسسات المنافسة ، كما أن الكثير منهم لا يدركون أسباب تسرب أهم

[1] عبود ، نجم ، مرجع سابق ، ص 197 .

[2] الصمادي نسيم (2002) ، **كيف تجذب الموظفين المتميزين و تحتفظ بهم** ، مجلة خلاصات كتب المدير و رجال الاعمال ، العدد 220 ، ص6.

مواردهم ، بل أكثر من هذا ، فهم يتعمدون إقصاء المواهب ، ودفعهم إلى الإنتقال إلى المنافسين أو الهجرة إلى الخارج[1] .

هؤلاء المدراء لا يهتمون كثيرا بإدارة المواهب ، وإنما تنصب إهتماماتهم في كيفية الضغط على التكاليف ، زيادة المبيعات إكتشاف أسواق جديدة ...إلخ ، وهم يتبنون المبادئ الخاطئة الآتية [2]:

- أن البحث عن المواهب ليس من مسؤوليات الإدارة العليا بل من مهام إدارة الموارد البشرية وحدها .
- أن البحث عن المواهب يكون من بين مجموع العاملين بالمنظمة ، أي كشف الموهوبين داخليا .
- أن الموظف الموهوب يجب أن يخضع لنفس المعاملة والمعايير التي يخضع لها باقي الموظفين ، ولا يجب إتخاذ إجراءات تمييزية للمواهب كذريعة لتفريقهم عن باقي الموظفين .
- أن التدريب والخبرة والمكافآت وحدها كفيلة بتحويل الموظفين العادين إلى مواهب و كفاءات ، وينفون الجانب الفطري للمواهب .

وفي الجهة المقابلة ، يمكن القول إن مهمة الإحتفاظ بالمواهب صعبة جدا ، خاصة في الدول التي تعاني تخلفا نوعا ما. فإمكانات المؤسسة أحيانا لا تستطيع تلبية مطالب المواهب ، كما لا تستطيع أيضا الوقوف في وجه الشركات العالمية الكبرى ، التي لها تخطيط طويل الأجل ، أساسه خطف وجذب أهم المواهب في العالم [3].

2- نماذج ناجحة في إدارة المواهب : هناك العديد من النماذج الناجحة نستعرض أهمها فيما يأتي :

2-1- معهد التكنولوجيا المتطورة (فرجينيا):

معروف هذا المعهد في أمريكا و العالم بإهتمامه الكبير بالمواهب و كيفية إدارتها ، و الفضل يرجع إلى مديرها (Self Rick) ، الذي يعمل بشكل غير ربحي في مجال البحث و التطوير ، حيث حوّلَ إدارة الموارد البشرية إلى إدارة المواهب سنة 2007 ، حيث لا يتعامل مع العامل على أنه آلة يقدم عمله و ينال أجره ، بل يتعامل معه على أنه موهبة تستحق الرعاية والدفع للأمام ، وكانت أول إفرازات التحول هو طريقة إختيار المترشحين الجدد للعمل . فبدلا من المقابلة القصيرة ، عمدت الإدارة إلى القيام بعدة مقابلات تتخللها غذاء مع موظفي الشركة ، وهذا لقياس القدرات الإتصالية والشخصية للمتقدم للعمل . وتأتي المقابلة الأخيرة مع مدير الشركة السيد Rick ، ليحدد هذا

---

1 عزيزة عبد الرحمن (2013) ، **واقع تطبيق إدارة المواهب من وجهة نظر الإدارة الوسطى و العليا ، دراسة حالة الجامعة الاسلامية بغزة** ، رسالة ماجستير ، ص 61 .

2 الصمادي نسيم ، مرجع سابق ، ص 6 .

3 عرفة ، رشا (2010) ، **إدارة المواهب : الإستثمار الأمثل للثروة البشرية** ، المجلة الاقتصادية الإلكترونية ، العدد 15 ، ص 62 .

الأخير مدى ملاءمة المتقدم للعمل بيئة عمل الفريق ، وبهذا النظام إستطاعوا أن يحددوا ما يجعل أي عامل سعيداً ومميزاً . ويخضع العاملون الجدد إلى تعريف بالشركة وتاريخها ، التدريب المستمر و المكثف ، ولا تكتفي إدارة المواهب عند التعيين فقط ، بل تقوم بمراجعات سنوية لإحتياجات كل وظيفة ، كما تتم إجتماعات بين العامل و مسؤوله ، لتحديد إن كان يستحق منصباً أعلى ، أو تنميته و تطويره.

وكنتيجة لفعالية الإختيار و التعيين التي جاءت من طرف موظفين و مسؤولين يعملون في المكان أو المجال نفسه قرروا منح 500 دولار لكل من يرشح شخصا أبدى موهبة معينة ، وإستمر بعمله أكثر من 6 أشهر ، وبفضل هذه السياسة ، زاد عدد المواهب بشكل كبير في الشركة [1].

2-2- تجربة شركة هواوي "HUAWEI" :

يعود الفضل الكبير في بروز هذه الشركة وتحقيقها لأرقام مذهلة إلى سياسة وإستراتيجية دولة الصين الشعبية التي لم تسعدها إختراق المنتجات الأمريكية وإستحواذها على أسواقها ، خاصة في المجال التكنولوجي ، فقررت تكوين صناعة ذكية وقوية تزاحم بها كبريات الماركات العالمية ، فكان التوجه إلى تكوين قاعدة صحيحة و متينة ،

تمثلت في جذب أكبر عدد من المواهب ، وتجسد ذلك في شركة هواوي الصينية لصناعة الهواتف الذكية ، التي تقوم بمجموعة من الوظائف في إدارتها لمواهبها وكفاءاتها ومنها [2]:

- الإستقطاب و التكوين :

تتميز شركة "هواوي" بإستهدافها لعدد كبير من طالبي العمل ، حيث تطلق عليهم إسم الموظفين المجتهدين ، وتجدر الإشارة إلى أن "هواوي" حريصة كل الحرص على إكتشاف وإستقطاب مواهب وكفاءات نادرة قادرة على تعزيز قدرتها التنافسية ، يأتي ذلك من خلال إستراتيجية مخططة بواسطة خبراء ذوي كفاءة عالية في مجال الموارد البشرية ، حيث تعتبر شركة "هواوي" الأولى من حيث إستقطاب أجود الأفراد من حيث مواهبهم وقدراتهم بفضل الكشافين المنتشرين في أغلب الجامعات والمعاهد ، خاصة ذات التصنيف العالمي ، حيث بظهور الموهبة يتم خطفها مباشرة بإستعمال وسائل وأساليب تساعد على ذلك ، وفي الغالب تكون مادية .

---

[1] عرفة وآخرون ، مرجع سابق ، ص 63 .

[2] محمدي ، الوافي (2018) ، **تسويق الموارد البشرية منظور جديد لخلق القيمة** ، الملتقى الوطني الخامس للموارد البشرية ، تسويق الموارد البشرية ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، ص 14 .

من ناحية أخرى تخصص "هواوي" ميزانيات مالية كبيرة فيما يخص تكوين الموظفين من أجل تطويرهم وتدريبهم بطريقة فعالة ، خاصة إذا كانوا مميزين ولهم أهداف محددة و واضحة ، كما تحرص كذلك على إختيار أحسن المكونين و المدربين القادرين على تلبية كل الإحتياجات التدريبية للموظفين الموهوبين .

– الإتصال و الإخلاص في العمل:

تعتبر الثقافة الصينية من أهم وأعرق الثقافات التي تحث على الإخلاص والتفاني في العمل ، حيث يمثل الموظفون بالجنود في ساحة المعركة ، خاصة أنّ القائد "ماوو" لطالما كان يشدد على روح المثابرة و التفاني في العمل ، لهذا كان الإتصال يطبق بطريقة فعالة من خلال العلاقات الواضحة و التسلسل الهرمي في المسؤوليات ، ما يساعد المواهب و كل الأفراد المميزين في آداء أعمالهم بكل سهولة و فعالية ، وهو ما يميز شركة "هواوي" في هذا المجال .

– التحفيز :

إضافة إلى الأجر المرتفع الذي تقدمه "هواوي" إلى مواهبها ، تقدم الشركة أيضا منازل و سيارات خاصة لمواهبها كما أن هناك أيضا تحفيز معنوي خاصة في الإعتراف والتقدير الذي يتحصل عليه أصحاب البراءات والإختراعات ، والتي تزيدهم تشجيعا في القيام بأبحاث ودراسات ، من شأنها تحقيق التفوق التكنولوجي والريادة في هذا المجال المليء بالتعقيدات و المخاطر .

و بالتالي فتوجيه العملاء هو قوة سحب تقود "هواوي" نحو الأمام من خلال التركيز على النواة الرئيسة المتمثلة في كيفية إرضاء الزبون والحصول على ثقته ، يأتي هذا من خلال التطبيق الجيد لإستراتيجيتة المتعلقة بإدارة المواهب ، ونؤكد ذلك من خلال المرتبة التي إحتلتها "هواوي" فيما يخص الهواتف الذكية وهذا في وقت قصير ، و تهدف الشركة إلى الريادة لأطول وقت ممكن ، ويظهر ذلك في إكتساحها لأكبر الأسواق العالمية ، وتحقيق أرباح غاية في الأهمية .

2–3– شركة بريتش بتروليوم:

لها باع كبير وشهرة في جذب وإبقاء المواهب ، وكان الفضل لرئيس مجلس الإدارة (John Brown) الذي وضع برنامجا لإدارة الموارد البشرية يقوم على المراحل الآتية :

– مرحلة إجتذاب الموظفين الموهوبين : وهنا تقوم الإدارة بتخصيص ما يقارب 300 موظف للإشراف على إختيار الخامات الطيبة للمترشحين للوظائف من طلبة الجامعات الدارسين في أقسام هندسة البترول ، حيث يقومون بتحديد المواهب من قاعات الدراسة من خلال نقاطهم وسيرهم ، ثم يعقدون معهم جلسات متعددة ، ليعرفوهم أكثر ، فإذا تأكدوا من مواهبهم وقدرتهم على العمل بالشركة ، عرضوا عليهم التعاقد على الفور ، قبل أن يكتشفهم المنافسين .

– **مرحلة نشر مواهب الموظفين بالشركة** : و فيها يحدد كل مدير الموظفين الموهوبين التابعين لقسمه ، ويقدم لهم مكافأة عبارة عن هاتف محمول تدفع له الشركة فاتورة إستخدامه طوال فترة عمله بها ، والهدف من ذلك هو ربط الموظف بالشركة 24 ساعة ، بحيث يتمكن زملاؤه من إستشارته أو التدخل في الأحداث الطارئة ، ولم يسبق أن فكر أحد الموهوبين في رفض الهدية ، لأن الموظف الموهوب يحب متابعة كل ما يحدث في الشركة .

– **مرحلة ربط مواهب الموظفين بالشركة** : بعد مدة يتم ربط الموظف الموهوب بالشركة بقوة أكثر ، بأن تضاف إليه تعويضات ومنح تصب في راتبه ، الهدف من ذلك تحفيز الموهبة وجعلها تشعر برضى تام من ناحية ظروفها المادية كما تحاول الشركة تحصين الموهبة ضد إغراءات المنافسين وعروضهم [1].

3– تخطيط التعاقب الوظيفي :

تستخدم المؤسسات الدولية طرق وأساليب تساعدها في تحقيق الإستمرارية ، والحفاظ على مصالحها في المستقبل وأهم هذه الأساليب ، تخطيط التعاقب الوظيفي ، الذي يضمن سيرورة أداء المؤسسة حاليا ومستقبلا ، وفق منظور إستشرافي ، يخطط للمستقبل بطريقة علمية ، من خلال تفعيل أكثر لدور إدارة المواهب ، وجعل الوظائف تتماشى و تتوافق مع قدرات المواهب أكثر ، لأنه مستقبلا سيتضاعف دور و قيمة المواهب أكثر ، بإعتبارهم أهم مصدر للتفوق ، وإكتساب ميزات تنافسية مستدامة يصعب تقليدها .

وهناك وجهات نظر مختلفة حول كيفية التخطيط للإحلال الوظيفي ، ولكنها كلها لها جذور مشتركة ، ففي نظر البعض يتم خلال عملية التخطيط للتعاقب أو الإحلال إختيار فريق من كبار الموظفين للفترة المقبلة . بينما يراها آخرون على أنها التخطيط لتوفير قاعدة كبيرة من المواهب الملائمة ، التي تستخدمها المؤسسة للتوظيف داخلها .[2]

وتستغل المؤسسات الدولية تخطيط التعاقب الوظيفي في تكوين مصدر حيوي لبعض المواقع أو الوظائف القيادية في المؤسسة ، حيث تعطي فرصة حقيقية لشغل الوظائف الأساسية بالموظفين الموهوبين ذو القدرات والمهارات والمعارف الضرورية للقيام بهذه الوظائف على أكمل وجه ، حاضرا و مستقبلا .[3]

و يمكن تلخيص أهم أهداف المؤسسات الدولية في تطبيقها لتخطيط التعاقب الوظيفي ، في النقاط الآتية :[1]

---

[1] الصمادي نسيم ، مرجع سابق ، ص8.

[2] نور خليل إبراهيم ، خالد سلمان سعد (2015) ، **متطلبات إدارة الموهبة في منظمات الإحتواء العالمي (دراسة ميدانية في وزارة العلوم و التكنولوجيا)** ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية ، المجلد 21 ، العدد 86 ، العراق ، ص 556 .

[3] *Areiqat,A,Y,Abdelhadi,T, and Al-Tarwneh (2010),* ***Talent Management as stratigic practice of human resource management to improve human performance*** *, journal of contemporay Research in Business, 47 No. 2,p 330 .*

– القيام بتنبؤات دقيقة بالإحتياجات التنظيمية من المواهب أو الموارد البشرية الكفوءة في المستقبل .

– تحقيق الرؤى الإستراتيجية للمؤسسات ، حيث لا تسعى هذه الأخيرة إلى إكتشاف من سيحل في الوظائف القيادية بقدر ما يهمها تصنيف الإمكانيات البشرية لكل فرد من التدريب والخبرات والمعارف التي يحتاجونها لكي يصبحوا مدراء موهوبين .

– المساهمة في تطوير المواهب ، من خلال تمكينها لشغل العديد من المناصب ، خاصة القيادية والمفتاحية منها .

– الوصول إلى قياس وتقييم أداء العاملين بشكل موضوعي و فعال ، وذلك بالإستناد على مبدأ نموذج الكفايات القيادية وعملية تخطيط التنمية ، حيث يعملان على تقليص الفجوة بين الكفاءات و الأداء الحالي و المستقبلي . كما يساعدان على تحديد و تطوير الإمكانات لشغل الوظائف في المستقبل .

و بالتالي يلعب تخطيط التعاقب الوظيفي دوراً هاماً في الحفاظ على تنافسية المؤسسات ، وتحضير قوة عمالية قادرة على تحقيق أهداف ورسالة المؤسسة حاضرا ومستقبلا ، بفضل تمكين عدد من الأفراد العاملين ، خاصة المواهب منهم على شغل أكبر عدد من الوظائف ، هذا ما يسمح لهم من تقلد مناصب قيادية مستقبلا ، و منه تفعيل دور المواهب أكثر في المستقبل ، ما يساهم في الحفاظ على تنافسية المؤسسة لأطول مدة ممكنة .

4– مستقبل و آفاق إدارة المواهب :

حسب كل الدراسات و المؤشرات ، يتوقع أن يكون لمفهوم إستراتيجية إدارة المواهب مكانة أوسع في المنظمات الحكومية والتجارية في السنوات القادمة ، خاصة في الظرف الحالي الذي يستوجب التفوق الدائم ، لهذا يجب العمل بذكاء كبير وفطنة ، ولا يكون ذلك إلا بزيادة الإعتماد على المواهب وتفعيل أهميتها أكثر .

و في دراسة للمعهد (chartered) البريطاني للأفراد والتنمية ، توصل إلى أنّ 90 % من المستجيبين يعتقدون أنّ أنشطة إدارة المواهب يمكن أن تؤثر إيجابا على المنظمة ، وتجعلها قادرة على تحقيق أهدافها .[2]

و يمكن رصد أهم التحولات المستقبلية المتوقعة فيما يأتي [3]:

– أن يحدث تحول إدارة الموارد البشرية إلى إدارة المواهب متكاملة الوظائف .

---

[1] *Capelli,P,(2008) , **Talent on Demand , Managing Talent in Age of Uncertainty**, Havard Business Review , Boston , Havard Business School Press , p 137 .*

[2] العنقري ، عبد العزيز (2012) ، **إدارة المواهب كمدخل لتنمية سلوكيات الإستغراق الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الحكومية السعودية** ، بحث مقدم للمؤتمر الثاني لمعاهد الادارة العامة ، الرياض ، ص 04.

[3] أبو الجدائل ، حاتم ، مرجع سابق ، ص 157.

- أن تتوسع إدارة المواهب في إستثمار التطور التكنولوجي الكبير ومواقع التواصل الإجتماعي في جذب وإستبقاء المواهب لأطول مدة ممكنة .

- أن يكون هناك تغيير فيما يخص تدريب المواهب من أسلوب رسمي إلى غير رسمي .

- أن تتطور أدوات مراقبة الأداء نحو التقويم و التخطيط ، والربط بين الحوافز ونتائج الأداء .

- أن تتسارع جهود إدارة المواهب في إيجاد مسارات للتطور الوظيفي .

و يمكن القول أيضا إن الإهتمام بإدارة المواهب سيتضاعف أكثر في السنوات القادمة لعدة أسباب أهمها :

- إنخفاض إحتياطي العالمي من الموارد الطبيعية (البترول ، الغاز ،..إلخ) .

- التوجه أكثر إلى الصناعة بإعتبارها القطاع الأكثر ربحية ومصدر الثروة .

- الإعتماد أكثر على المجالات التكنولوجية التي تجلب أموالا كبيرة ، والتي تعتمد كثيرا على الإبتكارات والإبداعات وبراءات الإختراع .

- الإستثمار في الموارد البشرية هو إستثمار ناجح ، والتجارب تؤكد ذلك .

خلاصة الفصل

أكد محتوى هذا الفصل ، على أهمية الأفراد الموهوبين داخل المؤسسة ، والدور الفعال والحاسم الذي تلعبه في تحقيق إستراتيجيتها ورسالتها ، بفضل الإضافات الحقيقية والمميزة التي يقدمونها للمؤسسة . فشخصية الموهوب تساعد كثيرا في تحقيق الأهداف التي تصعب على الآخرين ، والتي تعتبر حرجة و حاسمة ، وهي خصائص الأفراد النادرين لذلك تكون مسألة إستقطابهم من بين أولويات إدارة المؤسسة .

كما أشرنا إلى الأهمية الكبيرة التي تلعبها تواجد الأفراد الموهوبين داخل المجموعة ، بفضل القدرة العالية في التأثير على المجموعة ، وجعل أهداف الأفراد العاملين من أهداف المؤسسة . إضافة إلى الأعمال التي تقوم بها إدارة المواهب إتجاه أفرادها النادرين ، تساهم في تحسين ثقافة المؤسسة ، وجعل الأداء العالي والمميز من أولوياتها ، فهدفها تحقيق إبداعات تكون بمثابة أفضليات تنافسية وقيم إضافية ، تؤدي إلى تحقيق إيرادات و أرباح عالية .

و أكدنا زيادة صعوبة إستقطاب الأفراد الموهوبين ، بسبب ما يعرف بحرب المواهب ، حيث أصبح الحصول على الأفراد النادرين هدف رئيساً للمؤسسات العالمية ، التي يكثر فيها الإبداع و الإبتكار ، و تستغل كل إمكاناتها للضفر بخدمات الموهوبين من خلال توفير تعويضات وتحفيزات تناسبهم ، كما تضمن لهم وظائف تساعدهم على إظهار كل طاقاتهم ، وتكون عامل في تطوير قدراتهم . لذلك كانت مسؤوليتهم كبيرة في صنع الفارق ، و تحويله إلى نجاحات ، تساهم في تدعيم تنافسية المؤسسة .

وبالتالي أصبح دور إدارة المواهب كبيراً وحاسماً في نتائج مخرجات المؤسسة ، لأن ما يهم المؤسسة هو تحقيق أفضليات تنافسية ، تميزها عن باقي المؤسسات المنافسة ، وتمكنها من تحقيق ديمومة إستمراريتها . ومنه أصبح إمتلاك أفراد موهوبين أمراً ضرورياً و سلاحاً قوياً ، لمجابهة كل الأخطار التنافسية .

الفصل الثاني

الإطار النظري للقدرة التنافسية

تمهيد

تنشط المؤسسات الإقتصادية في ضغوط تنافسية شديدة ، يفرزها محيط مضطرب كثير التعقيدات والتغييرات ما يسبب لها مشكلات جوهرية ، تتمثل في سعيها المستمر للبحث عن المصادر التي تتمكن من خلالها إلى تحقيق التفوق في الميدان التنافسي ، لذلك نجدها تحشُد كل جهودها لتقديم أداء عالي ، وتستغل كافة طاقاتها ومواردها لبناء قدرات إستراتيجية ، وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة للمؤسسة ، من خلال التفوق على المنافسين و التأقلم مع الديناميكية المتصاعدة للبيئة التنافسية التي تنشط فيها .

ويعتبر أداء المؤسسة جوهر القدرة التنافسية ، والقاعدة الأساسية التي ترتكز عليها في بناء قدراتها التنافسية ، ومن أجل ذلك ، يجب على المؤسسة أن تفهم الأساس الحقيقي للقدرة التنافسية ، وأهم متطلباتها ، حتى تتمكن من الإستعداد والتهيؤ لكل هدف أو خطط إستراتيجية . ولأن النجاح والتفوق يعتمد على قدرة المؤسسة في البحث عن مصادر جديدة ، تجد المؤسسة نفسها أمام تحديات كبيرة ، وأولها تقديم منتجات جديدة ذات جودة عالية بفضل إستراتيجية تكرس من خلالها ثقافة الإبداع و الإبتكار، كما يجب أن تحافظ على موقعها التنافسي والمالي من خلال التحكم في تكاليفها ، بفضل اليقظة التي يجب أن تكون أكثر فعالية ، كل هذا من أجل تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة و تحقيق التفوق .

ويجب التنويه إلى أن تنفيذ كل الإستراتيجيات يتطلب رأس مال بشري مميز و مبدع ، فإدارة المواهب لها مسؤولية كبيرة في توفير مواهب و كفاءات تكون قادرة على تنفيذ كل الإستراتيجيات و الأهداف ، فالندرة و التفرد التي تتميز بها الموهب ، أحد العوامل و الطرق الرئيسة التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق أداء عالي يضمن لها التميز، ويمكّنها من تحقيق التفوق ، وبالتالي تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة ، لذلك سنتناول في هذا الفصل ثلاثة مباحث وهي :

- **المبحث الأول** : ماهية القدرة التنافسية .
- **المبحث الثاني** : مداخل القدرة التنافسية وآلياتها .
- **المبحث الثالث** : علاقة إدارة المواهب بتدعيم القدرة التنافسية .

المبحث الأول : ماهية القدرة التنافسية

تعد القدرة التنافسية من أهم المحاور التي تحضى بأهمية كبيرة لإدارة أي مؤسسة تريد التميز والتفوق ، حيث تعمل بكل جد لتدعيمها وتعزيزها من خلال توفير كل العوامل والظروف التي تساعدها في تحقيق ذلك ، وقبل التطرق إلى العوامل و آليات التفوق ، نتطرق في هذا المبحث إلى مفاهيم مرتبطة بالقدرة التافسية ، إضافة إلى ذلك توضيح أهم الخصائص و الأهداف التي تريد المؤسسة تحقيقها من وراء تدعيم القدرة التنافسية .

1- مفهوم القدرة التنافسية :

يثير مفهوم القدرة التنافسية الكثير من إهتمام الباحثين ، خاصة في مجال إدارة الأعمال والأعمال الصناعية ، نظراً لما له من أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة ، فكان هناك جدل حول ضبط المفهوم ، فالقدرة التنافسية للمؤسسة غير القدرة التنافسية للقطاع ، و بدورها يختلفان عن القدرة التنافسية للدولة .[1]

فبيئة الأعمال المعاصرة المليئة بالمتغيرات المتسارعة من إقتصادية ، قانونية ،ثقافية وتكنولوجية ، أفرزت جملة من الظواهر في مقدمتها العولمة ، التي حكمت على المؤسسات التموقع بالشكل الذي يميّز كل مؤسسة عن أخرى[2] ، لهذا إنصبت جهود المؤسسات على تنمية قدرات تنافسية تكون كفيلة بتحقيق تميّزها المنشود .

تعددت التعاريف وتنوعت ، فهناك من تطرق بصورة عامة وهناك من أقرنها بخاصية مميزة لها ،كما أن مجال القدرة التنافسية أثّر كثيرا في مفهومها ، ونستعرض في ما يأتي أهم التعاريف :

عرفت القدرة التنافسية بأنها القدرة النسبية للدولة أو المشروع على التميز ، من خلال تحقيق الكثير من الثروة ما يكسبها تفوقا على المنافسين في الأسواق العالمية.[3]

لا يفرّق هذا التعريف بين القدرة التنافسية للدولة و القدرة التنافسية للمشروع حيث يرجع سبب تفوق مؤسسة على أخرى في الأسواق العالمية إلى مدى خلق ثروة متزايدة و متفاوتة بين مختلف المؤسسات المتنافسة .

و في تعريف آخر، تعرف القدرة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على تصميم و تنفيذ الإستراتجيات التي من خلالها تحقق

---

[1] مصطفى أحمد حامد رضوان (2011) ، **التنافسية كآلية من آليات العولمة الإقتصادية و دورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم** ، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر ، ص15 .

[2] أحمد سيد مصطفى(2003) ، **التنافسية في القرن الحادي و العشرون مدخل إنتاجي** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، ص 13 .

[3] نفين حسين شمت(2010)، **التنافسية الدولية و تأثيرها على التجارة العربية و العالمية** ، دار التعليم الجامعي ، الإسكندرية ، مصر ، ص23 .

مركز أفضل بين المنافسين ، من خلال الإستغلال الأفضل للإمكانات المتاحة من إمكانات مادية أو فنية أو تنظيمية إضافة إلى كل المعارف والكفاءات التي تتميز بها المؤسسة والتي تمكّنها من تحقيق كل إستراتجياتها التنافسية .[1]

يضيف هذا التعريف عنصر الإستراتيجية التي يراها الكاتب عنصر أساسي ومميز في تحقيق أهداف المؤسسة ، ويركّز على المعارف والكفاءات لتحقيق ذلك ،كما يبين ضرورة عقلنة الإمكانات من خلال الإستغلال الأمثل لكل الموارد المتاحة ، ما يؤدي إلى التميز و كسب مراكز تنافسية جيدة .

فيما يؤكد كاتب آخر على إختلاف مفهوم القدرة التنافسية حسب مجالها فعلى صعيد المؤسسة يبين أن القدرة التنافسية تسعى دائما إلى تحقيق حصص سوقية كبيرة من خلال تزويد المستهلك وإشباعه بسلع وخدمات أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين ، ويختلف عن الدولة التي تسعى إلى تحقيق وتحسين دخل أفرادها ، إضافة إلى تحسين الإنتاجية ما يضمن تحقيق معدل نمو مرتفع .[2]

يبرز هذا التعريف إختلاف واضح بين القدرة التنافسية لكل من المؤسسة والدولة فالمؤسسة تسعى دائما إلى تحقيق التحسين من خلال الزيادة في المبيعات ما يؤدي إلى تحقيقها إلى إرادات معتبرة تجعلها من أكثر المؤسسات التنافسية ، على غرار الدولة التي تسعى إلى رفاهية أفرادها من خلال تحسين الإنتاجية و طرق الإنتاج التي تؤدي إلى تحسين القدرة الشرائية وبالتالي إرتفاع معدل النمو.

وفي دراسة أخرى مزجت بين القدرة التنافسية للمؤسسة والصناعة حيث عرفت القدرة التنافسية للمؤسسة بأنها القدرة على الحفاظ على إستمراريتها وسيطرتها من خلال السيطرة على المبيعات ولكن ليس بتخفيض الأسعار وتحمل الخسائر و إنما بإنتاج سياسات وإستراتجيات تنافسية تكفل لها تميّز وجودة في المنتجات وبالتالي تحقيق أرباح معتبرة .[3]

تبين هذه الدراسة أن القدرة التنافسية مرتبطة بمدى تحقيق المؤسسة لأرباح معتبرة ، حيث أن الإستمرار لا يضمن تحقيق تميّز بالضرورة ، وإنما يجب إتباع إستراتجيات تنافسية مدروسة لأجل تحقيق أهداف المؤسسة بكل كفاءة وفعالية.

فيما يعرض كاتب آخر تعريف أكثر تفصيل حيث يميّز شقين للقدرة التنافسية ، أما الأول فهو قدرة التميّز على المنافسين من خلال الجودة أو السعر أو سرعة التسليم و كذا خدمات ما قبل وبعد البيع ، بالإضافة إلى الإبداع

---

[1] إياد شمسانة (2011) ، **الإدارة الدقيقة و القدرة التنافسية للموارد البشرية** ، فضاءات للتوزيع و النشر و الطباعة ، عمان ، الأردن ، ص 71 .

[2] بحوث و أوراق عمل(2011) ، **التنافسية و أثرها على الاستثمارات العربية** ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، ص286 .

[3] نفين حسين شمت ، مرجع سابق ، ص25 .

والإبتكار والمرونة الفعالة ، أما الشق الثاني فهو القدرة على التأثير في الزبائن والعمل على كسب ثقتهم ما يزيد من رضاهم والحفاظ على ولائهم .[1]

على خلاف التعاريف السابقة ، يضيف هذا التعريف عناصر الجودة والسعر وخدمات ما بعد البيع و كلها عناصر جِد فعّالة في تنافسية المؤسسة ، كما يجب حسب الكاتب التأثير على العملاء من خلال كسب ثقتهم وليس الحصول على أموالهم فقط ، فهي إستراتجية حديثة تتعامل مع الجانب التسويقي بطريقة إستراتجية .

كما يتناول أحد كتاب القدرة التنافسية من جانب الموارد البشرية حيث تتمثل في الإستثمار الأمثل للرأس المال البشري من خلال إستراتجية هادفة وشاملة تتوافق مع إستراتجية المؤسسة ، حيث يصبح المورد البشري عنصرا إستراتيجيا ومفصليا يُدار بكل كفاءة وفعالية ، لأن تميُّز المورد البشري هو تميُّز المؤسسة وإنعكاس واضح لأدائها وبالتالي تحقيق تفوق واضح على المنافسين .[2]

نلاحظ تطور واضح في مفهوم القدرة التنافسية وذلك بإرتباطها بالمورد البشري وجعله العنصر الحيوي والفعال في ما يخص مفهوم القدرة التنافسية ، فبكفاءاته وتميُّزه أصبحت المؤسسات تولي أهمية كبيرة لمواردها خاصة البشرية منها ، من خلال الإنتقاء الجيد وتدريبهم والحفاظ عليهم ، هدفها الأساسي التفوق على المنافسين .

كما نورد تعريف آخر ينص على أن القدرة التنافسية هي قدرة المؤسسة على تقديم منتجاتها في وقت مناسب بأسعار معقولة تناسب الزبائن من وراء تحملها مصاريف أقل ، تكون هذه المنتجات متميّزة ذات جودة تمكِّنها من كسب رضاء الزبون ، مع وجوب الإهتمام الدائم بالبحث والتطوير والذي يعطي المؤسسة أكثر كفاءة ما يساعدها على تحقيق حصة سوقية أكبر ، وبالتالي تحقيق أرباح أكبر من المنافسين ، وهذا يساعدها على الإستمرار والتطوير أكثر .[3]

يركِّز هذا التعريف على وجوب خدمة الزبون من خلال تقديم له منتجات ذات جودة عالية وبأسعار مدروسة ، بفضل الإهتمام بوظيفة البحث والتطوير ، والتي لطالما كان دافِعُها تحقيق طموحات الزبائن ، و منه يميل هذا التعريف أكثر إلى الجانب التسويقي .

---

[1] أحمد سيد مصطفى ، مرجع سابق ، ص 13 .

[2] إياد شمسانة ، مرجع سابق ، ص 78 .

[3] لزهر العابد (2013)، **إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر** ، رسالة دكتوراه ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة قسنطينة ،ص 41.

و يمكِنُ تعريف القدرة التنافسية بأنها :(**عبارة عن إستراتيجية تنافسية مدروسة ، تُتيح للمؤسسة القدرة على تقديم منتجات بجودة عالية وسعر مناسب ، تكون قادرة على تلبية طموحات الزبائن وكسب ثقتهم ، وبالتالي تحقيق التفوق على المنافسين ، وهذا يساعدها على ديمومة الإستمرار والتطور**) .

– الفرق بين القدرة التنافية و الميزة التنافسية :

سنتطرق إلى مجموعة من الفروق بين القدرة التنافسية والميزة التنافسية من خلال بعض التعاريف التي قد تقرِبُنا أكثر لمعرفة أهم الفروق الممكنة .

يعرف مايكل بورتر الميزة التنافسية على أنها " تنشأ من القيمة التي تستطيع المؤسسة أن تخلقها لزبائنها بتكاليف أقل مع تقديم منتج متميز ، مقارنة بمنافسيها ."[1] بمعنى أنَّ على المؤسسة أن تتميز بشئ ما حتى تستمر ، وقد يكون السعر المنخفض أو الجودة العالية ، وفي الغالب تنشأ القيمة من الإمكانات الداخلية للمؤسسة .

كما عرفنا القدرة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على التميز في مجالات عدة ، من خلال القيام بإستراتيجية فعالة بفضل القدرات والموارد التي تتوفر عليها .

وهناك من الباحثين من يرى أن القدرة التنافسية هي نفسها الميزة التنافسية .[2]

وبالتالي يمكن القول أن الميزة التنافسية تتركز على ميزة معينة تتفرد بها من أجل التفوق و التميز ، بينما القدرة التنافسية هي مجموعة من القدرات تسطيع المؤسسة من خلالها التفوق ، ومنه يمكن القول أن كلا المصطلحين يحققان نفس النتيجة وإن إختلفا في المضمون .

2– خصائص القدرة التنافسية :

من خلال التعاريف السابقة يمكن إستنتاج الخصائص الآتية :

– صعوبة الوصول إلى نفس النتائج من طرف المنافسين .

– تحقق النجاح المستمر للمؤسسات ، من خلال إمتلاكها لمجموعة من الموارد النادرة ، القدرات ، مكلفة في التقليد ولايمكن إسقاط نفس القدرات من مؤسسة لأخرى .

– تكسب المؤسسة التفوق والريادة و التميز ، لفترة طويلة .

---

[1] فرحاتي لويزة (2015) ، **دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الغقتصادية في ظل إقتصاد المعرفة ، دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة ، باتنة** ، رسالة دكتوراه ، تخصص تنظيم الموارد البشرية ، جامعة بسكرة ، ص 152 .

[2] مصطفى رجب علي شعبان (2011) ، **رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة حالة شركة الإتصالات الفلسطينية** ، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، ص 69 .

– الإستمرارية والتطور في مجالات أخرى ، كما تمكّنها من توسع رقعتها ، وزيادة حصصها السوقية .

– أساس لتحقيق الثروة بطرق مخططة وفعالة .

– يجب الإعتماد على نفسها ، لأن التفكير في التقليد قد يكلفها الكثير من الوقت و الأموال .

– تستمر لفترة طويلة .

– تشترك فيها الكثير من الوظائف كالإنتاج ، التسويق ، الموارد البشرية ....إلخ .

– التفرُّد عنصر أساسي في تحقيقها .

3– أهمية القدرة التنافسية :

تتجسد أهمية القدرة التنافسية في ما يأتي [1]:

– تعتبر سلاحاً لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة ، من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية إحتياجات الزبائن في المستقبل .

– تساعد في القضاء على إحدى أهم العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة والإنتاجية .

– تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد وإستخدامها وتشجيع الإبداع والإبتكار بما يؤدي إلى تحسين وتعزيز الإنتاجية .

– تحديد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسسين ، وتتمثل في أن المؤسسة تَبني إستراتجيتها ، إعتمادا على ميزة تنافسية طويلة الأجل ومستمرة ، لا تتوافر لدى المنافسين ، كما أنها تتجنب كل الإستراتيجيات التي يتطلب نجاحها ، نقاط قوة غير متوافرة لدى المؤسسة .

– تعتبر هدفا أساسيا وضروريا تسعى إليه جميع المؤسسات ، التي تهدف إلى التفوُق والتميز ، وإن قدرة المؤسسة على إستغلال الموارد والإمكانات في تحديد موقع أفضل بين المنافسين ، والسعي وراء كسب ثقة الزبائن ، والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم بطريقة يصعب على المؤسسات المنافسة تقليدها .

– مرتبط أساسا بالأداء المحقق لكل من المؤسسة والعاملين فيها ، ومن ثم لا يمكن تحقيق التفوق ، التميز والريادة من دون أن ترتقي المؤسسة بأدائها بالشكل الذي تتفوق فيه على منافسيها ، و يضمن لها التفوق لمدة طويلة ، إذا عرفت كيف تحتفظ بعناصرها و قدراتها المميزة .

---

[1] حياة قمري (2017) ، **دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الإقتصادية** ، رسالة دكتوراه ، تخصص إقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات ، جامعة باتنة 1 ، ص 7 .

4– أنواع التنافسية :

هناك الكثير من الدراسات و الأدبيات تميّز بين أنواع من التنافسية هي [1]:

أ– تنافسية التكلفة أو السعر : فالمؤسسة ذات التكاليف الأقل تتمكن من تصدير سلعها إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل من المؤسسات الأخرى ، ويدخل في تحديد هذه التنافسية العديد من العوامل ، أهمُها الرقابة على الأسعار التي من شأنها دعم التنافسية [2].

ب– التنافسية الغير سعرية : نظرا لأن التنافسية تشمل عوامل أخرى غير التكلفة والأسعار ، فإننا نجد نوعين آخرين من التنافسية هما :

– **التنافسية النوعية** : وتشمل بالإضافة إلى النوعية والملاءمة ، عنصر الإبداع والتفوق التكنولوجي ، فالمؤسسة ذات المنتجات المبتكرة والنوعية الجيدة ، تتمكن من تصدير سلعتها حتى ولو كانت أعلى سعرا من سلع منافسيها .

– **التنافسية التقنية** : تعتمد التنافسية التقنية على الصناعات عالية التقنية ذات القيمة المضافة المرتفعة .

ج– التنافسية الكامنة (المستدامة) : و تركّز على العوامل التي تساهم في زيادة التنافسية على المدى الطويل ، مثل الرأس المال البشري ، الإبداع والإبتكارية ، براءات الإختراع . ..إلخ .

د– التنافسية الجارية : وهي التنافسية التي تركز على التنافسية الحالية ومناخ الأعمال وعمليات الشراكة وإستراتيجياتها .

5– العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية :

يعتبر تحديدها من الأمور المعقدة ، حيث حاول الإقتصاديون تحديد عوامل مؤثرة متفق عليها ، لكن ذلك كان صعبا حيث أعتبر آدم سمت في كتابه " ثروة الأمم" التخصص وتقييم العمل من العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية [3] ، من جانب آخر و في نظريته Dianond theory حدد Michel porter أربعة عوامل رئيسية مؤثرة في القدرة التنافسية تتمثل في :

---

[1] د.وديع محمد عدنان (2003) ، **القدرة التنافسية وقياسها** ، المعهد العربي للتخطيط ، العدد الرابع والعشرون ، السنة الثانية ،كانون الأول ، الكويت، ص 3 .

[2] *Hatfield, John William, Plott, Charles R, Tanaka, Tomomi, (2012) ,* ***Understanding Price Controls and Nonprice Competition with Matching Theory****, American Economic Review: Vol. 102 No. 3 pages 1-21.*

[3] مصطفى أحمد حامد رضوان (2011) ، **التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية و دورها في دعم جهود النمو و التنمية في العالم** ، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر ، ص36.

- عوامل تتعلق بجودة عوامل أو مدخلات الإنتاج كالمواد الأولية ، الآلات .
- عوامل تتعلق بجودة ظروف الطلب و الذي لطالما كان عنصرا حاسماً في العملية الإنتاجية .
- العوامل الصناعية الداعمة والتي تُغذي بإستمرار العملية الإنتاجية ، ومدى تواجدها وتغطيتها لكل العمليات الضرورية .
- المناخ الملائم والضروري لإقامة منافسة ذات مستوى عالٍ ، تعتمد على إستراتجية المؤسسة وهيكلها ومنافسيها .1

و من بين العوامل التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات في تحسين قدرتها التنافسية ما يأتي :

- إستخدام تكنولوجيا متميزة و خاصة .
- الإنفراد بمصادر المواد الأولية من حيث الجودة والسعر .
- منحنيات الخبرة ونعني بها أنه عندما تضاعف المؤسسة إنتاجها فإن تكلفة الوحدة المنتجة تنخفض بنسبة معينة .2

كما أن هناك عوامل محورية ورئيسة في تدعيم القدرة التنافسية من خلال جودة رأس المال البشري المتوفر لدى المؤسسة و ما تمتلكه من كفاءات محورية ومواهب تميّزُها عن باقي المؤسسات ،كما أن الإهتمام بمجال البحث والتطوير بهدف الحصول على الأسبقية التكنولوجية ، والتي لطالما كانت سبب مباشر في تحقيق ريادة في الإنتاج بجودة وتميُّز ، بدون أن ننسى سرعة إيصال المنتجات الجديدة إلى المستهلك ، من خلال إختزال الوقت اللازم لإنتاجها.3

6- بعض نماذج محددات القدرة التنافسية :

نحاول فيما يلي إستعراض بعض النماذج التي تناولت محددات القدرة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية والمتمثلة في نموذج Porter ، نموذج Lall ، نموذج Brinckm .

6-1- نموذج بورتر لتحديد القدرة التنافسية :

لقد إرتبطت محددات التنافسية بصفة عامة بمنهج Porter ، الذي يمثل الأساس الذي إستندت عليه أغلب الدراسات التي تناولت القدرة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية ، حيث ينطلق في تحليله من المستوى الجزئي أي إنطلاقاً من المؤسسة كوحدة تحليل أساسية على أساس أنّ المؤسسات وليست الدول هي التي تتنافس في

---

[1] بحوث و أوراق عمل(2011) ، **التنافسية و أثرها على الاستثمارات العربية** ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر، ص301 .

[2] لزهر العابد ، مرجع سابق ، ص 44.

[3] غني دحام تناي الزبيدي، (2014) ، **المقدرات الجوهرية للموارد البشرية الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال** ، دار عيداء للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن ، ص142.

صناعة ما ، وتستمد الدولة تنافسيتها بعد ذلك من تنافسية مؤسساتها والصناعات المتوطنة بها ، ونقدم المحددات الرئيسة للقدرة التنافسية حسب النموذج الآتي [1]:

أ- عوامل الإنتاج كأحد محددات القدرة التنافسية :لا يتوقّف الأمر فقط على مجرد وفرة عناصر الإنتاج منخفضة التكلفة وعالية الجودة ، بل على كفاءة إستخدام هذه العوامل (العمل ، رأس المال ، الموارد الطبيعية ، الموارد البشرية والبنية التحتية ، مصادر المعرفة ، المناخ ، الموقع الجغرافي...إلخ) ، وما دامت عوامل الإنتاج تتصف بالمرونة والتجدُد بسبب أثر التطور التكنولوجي والعلمي فإنّ المحافظة على القدرة التنافسية تتوقّف على مدى إستمرارية الإرتقاء بعوامل الإنتاج وتطويرها [2].

ب- الطلب المحلي كأحد محددات القدرة التنافسية: تدفع أهمية عنصر الطلب المحلي كأحد محددات القدرة التنافسية للمؤسسة إلى ضرورة دراسة خصائص الطلب المحلي ونوعيته ومدى تقدمه وسرعة تشبعه وقدرته على أن يعكس الأذواق العالمية ، فوجود طلب أكثر تطوراً وتعقيداً وسريع التشبع ويتفق مع متطلبات السوق العالمي كثيراً هو ما يدفع على التجديد والتطوير الذي هو جوهر التنافسية .

ج- إستراتيجية المؤسسة و أهدافها وسيادة المنافسة المحلية : يشمل هذا المحدد أهداف المؤسسة القائمة إستراتيجيتها وطرق التنظيم والإدارة فيها وعلاقة مالكي الأسهم بإدارة المؤسسة ، كما يتضمن الدور الهام الذي تلعبه المنافسة في السوق المحلي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة ، إذ تدفع المنافسة المحلية المؤسسات إلى البحث عن صور للمنافسة غير السعرية ، من خلال التجديد والتطوير ورفع مستوى الكفاءة وجودة المنتج ، ومن ثم فنجاح المؤسسة في التنافس محليا ، يؤهلها للولوج إلى الأسواق الدولية .

د- وضع الصناعات المرتبطة والمساندة لذلك النشاط ومدى وجودها : إنّ العامل الرابع المحدد يتمثل في وجود صناعات مرتبطة ومساندة داخل البلد ، إذ يعتبر ذلك منفذاً فعالاً نحو الموارد وعوامل الإنتاج ويُعد بمثابة ميزة تنافسية ناتجة عن الصناعات المحلية المرتبطة و المساندة في مجال الإبداع والتحسين ، هذه الميزة تقوم على أُسُس جوارية وعلاقات العمل ، إذ يمكن للموردين والمستعملين النهائيين الإستفادة من الإتصالات المباشرة ،

[1] *M.Porter, 1993 , **L'avantage concurrentiel.des nations**, Interedition..P15.*

[2] *G.LAFAY , 2002 , **Avantage comparatif et compétitivité problème économique**, n° 2023 du 6/5/87, p 5.*

الدوران السريع والدائم للمعلومات ، التبادل الثابت للأفكار والإبداعات ، كما يمكن للمؤسسات تعديل الإتجاهات التقنية لمورديها ، وعرض مواقع إختبار للبحث و التطوير ، وبالتالي تسريع وتيرة عملية الإبداع [1].

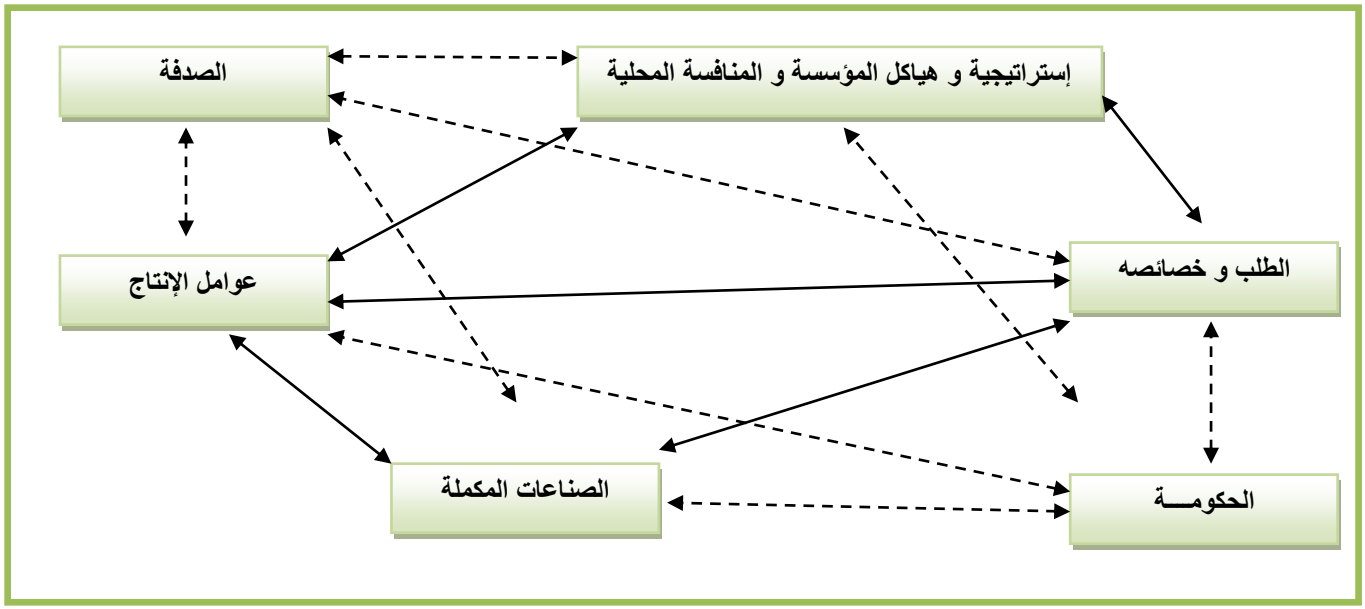
هـ- السياسات الحكومية : تلعب دوراً هاماً في خلق تجمُعات وسلاسل عنقودية صناعية وفي زيادة القدرة التنافسية في الصناعات المختلفة ، إلا أن دور الحكومة لا يعني تدخلا مباشرا في النشاط الإقتصادي ، وإنما يتمثل دورها في تحفيز وتشجيع المؤسسات الوطنية على رفع مستوى أدائها التنافسي ، وعليه فإن السياسات الحكومية الناجحة هي تلك التي تخلق بيئة تستطيع المؤسسات من خلالها أن تكتسب ميزة تنافسية ، لأنّ المؤسسات كما يؤكد Porter تستطيع أن تخلُقَ صناعات تنافسية ، أما الحكومة فلا يمكّنها ذلك ، الأمر الذي يستوجب وضع إستراتيجية طويلة الأمد من طرف الحكومات للحصول على ما يلزم من عناصر الإنتاج اللازمة لتطوير قطاع الصناعة ، وتقديم الحوافز والتشجيع لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية .

و- دور الصدفة : إنّ ظهور إختراع أو إبتكار جديد أو تقلبات عالمية فجائية في الطلب وأسواق المال والصرف والحروب والأوبئة يخلق فجوات تسمح بحدوث تغييرات في المزايا التنافسية للدول التي لها القدرة على تحويل هذه الصدفة إلى ميزة تنافسية ، ولقد قام Porter بإبراز أهمية هذه العوامل في تحديد الميزة التنافسية الدولية من خلال ماسماه بـ "ماسة Porte " ، التي يدور فحواها على أن سِمَات البلد المحلي تلعب دوراً محورياً في شرح التنافسية الدولية للمؤسسة ، من خلال الموارد المتاحة ، ظروف الطلب ، الصناعات ذات الصلة والدعم ، إستراتيجية منظمة الأعمال الهيكل والتنافس ، الحكومة ، الفرص والمصادفة .

و نتيجة الطبيعة المتداخلة لهذه المحددات فقد عبر عنها بنظام ديناميكي على النحو الآتي :

[1] M.Porter, op cit, P184 .

شكل رقم(2-1) :مخطط نظام متكامل لمحددات القدرة التنافسية و العلاقات الديناميكية بينها



Source : Porter,M ,E,the compétitive advantage of nations, the free press, Simon et Schuster inc,1998 .

يمثل الخط المتصل العلاقة بين المحددات الأربع كنظام حركي يعمل بشكل متبادل ، أما الخط المنقطع فيوضح تأثير البيئة الأشمل التي تتفاعل من خلالها متغيرات أخرى ، ومن خلال العلاقات البينية بين هذه المحددات فإن القدرة التنافسية على المستوى الجزئي أو الكلي تتوقف على كفاءة وإنتاجية المؤسسة في سلسلة أنشطتها الداخلية وكذلك على قوة علاقاتها و تشابكها مع المؤسسات الأخرى المرتبطة بها ، فضلاً عن السياسات التي تتبعها الدولة والتي تشكل المناخ الذي تعمل فيه هذه المؤسسات .

6-2- نموذج Lall :

حسب Sanjaya Lall فإن التنافسية هي تطوير الفعالية النسبية وكذلك التنمية المستدامة ، القدرة التنافسية لا تعني فقط أن يكون لدينا منتجاً منخفض التكلفة ولكن أيضا أن يكون قادراً على المنافسة في الأنشطة التي تعزز النمو المستدام للإيرادات [1].

[1] *Sanjaya Lall , 1997 , **Policies for Industrrial competitiveness in Developing countries** , Learning from Asie , Oxford,UK,Queen Elisabath House, p 44 .*

و يذكر أيضا أن الدليل القاطع على القدرة الصناعية للأمة هو القدرة التنافسية للشركات على التصنيع في السوق الدولية [1] ، وتشمل هذه الشركات الصناعات الآتية :

– الصناعات التقليدية : الصناعة الغذائية والمشروبات والتبغ ، المنسوجات والملابس والمنتجات الورقية والخشبية وغيرها مما يتطلب مستوى تأهيل منخفض .

– الأنشطة التي تتطلب مستوى عالٍ من التأهيل في مجالات المعرفة كالمواد الكيميائية والمنتجات البترولية والمعادن الأساسية معدات النقل و الآلات .

لقد قدم Sanjaya Lall محددات بناء المقدرة التكنولوجية لتعكس مباشرة القدرة التنافسية والتي تتحدد حسب رأيه من خلال تعامل المؤسسة مع ثلاثة أسواق [2]:

– **سوق العوامل** : العوامل الأكثر تقدما وتشمل التكنولوجيا والمهارات الفنية ، المعلومات ، فضلاً عن توفر البنية الأساسية .

– **سوق الحوافز** : كل من السياسات الإقتصادية والكلية والنظام التجاري والصناعي الذي تنتهجه الدولة بما يترك أثره على القدرة التنافسية للمؤسسة ، علاوة على الطلب المحلي الذي جاء ليشمل حجم الطلب ومعدل نموه ، والذي لا يتوقف على حجم الدخل و إنما أيضا على نمط توزيعها ومدى تقدم الطلب وتعقيده .

– **سوق المؤسسات** : كل المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة ، كمؤسسات التعليم التدريب والتطوير والبحث العلمي والإئتمان طويل المدى ، وهي المؤسسات التي أكدت الأدبيات المختلفة أنها على قدر كبير من الأهمية لدعم القدرات الإنتاجية للمؤسسات ومن ثم قدرتها التنافسية .

6–3– نموذج Brinkman :

تقوم هذه الدراسة لـ Goerge L. Brinkman على أن القدرة التنافسية هي نتيجة مجموعة من العوامل الوطنية المحلية وأخرى دولية ، فعلى المستوى الوطني تتمثل العوامل المحددة لتنافسية الصناعة أو المؤسسة في المحددات الآتية [3]:

---

[1] *Saadoun rabia, 2012 ,* ***Privatisation des entreprises en Algérie: analyse, histoire et développement,*** *thèse de doctorat en sciences économiques, université lumière Lyon 2, France, p260 .*

[2] خياري زهية ، شاوي فايزة (2010) ، **القدرة التنافسية للصناعة التحويلية ،ةدراسة حالة الجزائر** ، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات ، جامعة الشلف ، ص 07 .

[3] عبد الحفيض بوقرانة ، إلياس بن ساسي ، ميلود زيد الخير (2013) ، **محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية ، حالة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجنوب الشرقي الجزائري** ، مقالة علمية ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 04 ، ص 45 .

– **تخصيص الموارد** : ويركز على الموارد الطبيعية ورأس المال البشري ، بإعتبارهما عوامل حاسمة في تحديد تنافسية منتج أو مؤسسة .

– **التكنولوجيا** : إن التطور التكنولوجي متمثلا في البحث والتطوير في تقنيات جديدة أكثر ملاءمة يعتبر عاملاً أساسياً لتحسين فعالية العملية الإنتاجية وبالتالي فهو أحد العناصر التي تحدد الميزة التنافسية لمؤسسة أو قطاع معين .

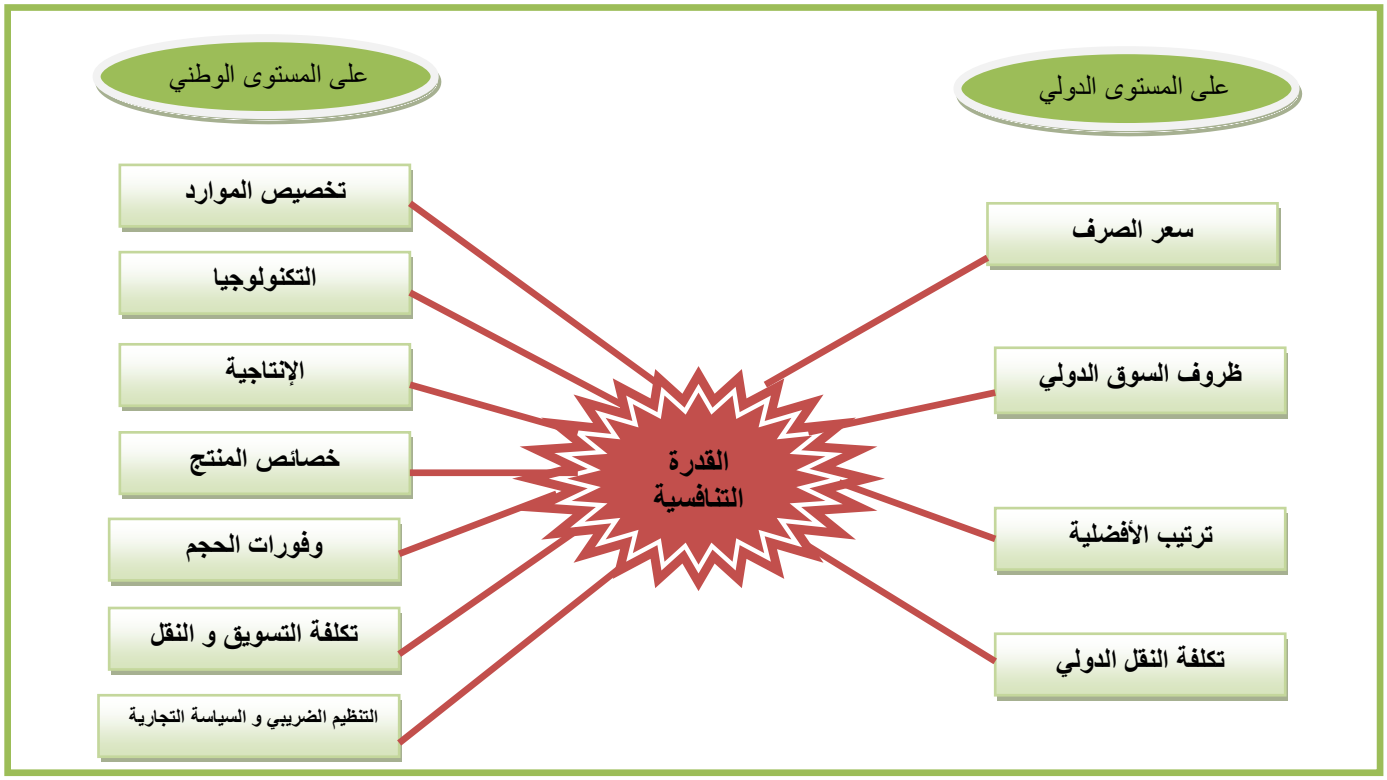
– **خصائص المنتج**: إن خصائص منتج معين قد تكون مهمة في تحديد مركزه التنافسي في السوق وهذا ينطبق بشكل خاص على المنتجات التي تحمل خصائص مميزة عن منتجات المنافسين ، وتشمل هذه الميزة عوامل غير سعرية مثل الصيانة وخدمات ما بعد البيع وغيرها .

– **وفورات الحجم** : وهي تلك الوفورات في التكلفة أو في تلك التي تتولد إثر إرتفاع إنتاجية الموارد ، بحيث تُنّمي هذه الوفورات قدرة المؤسسة على البيع بأسعار تنافسية ، الأمر الذي يرفع من قدراتها التنافسية مقارنة بالمنافسين .

– **التنظيم و السياسات العامة** : إن تدابير السياسة العامة للدولة لها أيضاً تأثيرات جد مهمة على القدرة التنافسية للصناعة أو منتج معين ، وذلك بفعل آليات كل من السياسات النقدية والضريبة والإقتصادية للدولة .

أما على الصعيد الدولي ، فإن القدرة التنافسية تتحدد تحت تأثير عدد من العوامل أهمها : سعرالصرف وظروف السوق الدولية ، تكلفة النقل الدولي وغيرها ، والشكل الآتي يوضح بيانيا علاقات الإرتباط بين المحددات المذكورة سابقا و القدرة التنافسية .

شكل رقم(2–2) :محددات القدرة التنافسية وفق نموذج Brinkman



Source : **L.Lachaal,la compétitivité** : **conceptions,définitions et applications** ,cahiers CIHEAM 2001, p31 .

يمثل الشكل السابق أن هذه المحددات التي وضعها Brinkman ضمن دراساته عبر قطاع الصناعات الغذائية في كندا ، حيث يجب مراعاة طابع وخصوصية هذا القطاع والإطار الزماني والمكاني عند محاولة تعميم هذه المحددات في تقييم القدرة التنافسية بقطاعات أخرى .

المبحث الثاني : مداخل القدرة التنافسية وآلياتها

من أجل التعرف أكثر على قيمة الدور الإستراتيجي التي تلعبه القدرة التنافسية في تحقيق التفوق والربحية للمؤسسة سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف على أهم المؤشرات المعترف بها لقياس القدرة التنافسية ، وكذا نبين أهم العوامل التي ترتكز عليها القدرة ، إضافة إلى ذلك نقدم أبعاد القدرة التنافسية والتي تم إعتمادها في هذه الدراسة .

1- مؤشرات قياس القدرة التنافسية :

هناك العديد من مؤشرات قياس القدرة التنافسية ، نستعرض أهمها في ما يأتي :

1-1- الربحية :

تشكل الربحية مؤشرا كافيا وحقيقي للتعرف على التنافسية الحالية ، فإذا كانت المؤسسة تريد البقاء وإستمرارية في الربح في السوق ، ينبغي أن تمتد سياستها الربحية إلى فترة من الزمن ، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها .

كما ترتبط الربحية المستقبلية للمشروع بإنتاجيته النسبية ، تكلفة عوامل الإنتاج ، تميُّز المنتجات ، ومستوى إنفاقه على البحث والتطوير والبراءات المحصل عليها [1].

1-2- تكلفة الصنع المتوسطة :

إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشراً كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس مالم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع ، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثِّل بديلاً جيداً عن تكلفة الصنع المتوسطة ، عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية ، ولكن هذه الوضعية نادرة الوجود .

و تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة ، إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق (في حالة قطاع نشاط ذي منتجات متنوعة) ، أو إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين (في حالة قطاع نشاط ذي منتجات متجانسة) [2].

1-3- الإنتاجية الكلية للعوامل :

---

[1] قرش عائشة (2007) ، **دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية** ، رسالة دكتوراه ، جامعة سعد دحلب ، ص 46 .

[2] أمال عياري ، رجم نصيب (2002) ، **الإستراتجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية** ، الملتقى الدولي تنافسية المؤسسات الإقتصادية وتحولات المحيط ، جامعة بسكرة ، ص 29 .

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل ، الفعالية التي تحوِّل المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات ، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج ، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية كالأطنان من الورق أو أعداد من السيارات ، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة [1].

فمن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية ، و يمكن إرجاع نموها سواءاً إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل ، أو إلى تحقيق وفرات الحجم ، كما يتأثر دليل النمو للإنتاجية الكلية للعوامل بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية .

1-4- الحصة من السوق :

عندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ، ذو إنتاج متجانس فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها ، كلما كانت حصتها من السوق أكبر ، وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع إفتراض تساوي الأمور الأخرى ، فالحصة من السوق تترجم المزايا في الإنتاج أو في تكلفة عوامل الإنتاج .

و في قطاع نشاط ذو إنتاج غير متجانس ، بالإضافة للأسباب السابقة ، نضيف أن المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصة السوق [2].

وحسب تقرير التنافسية في الدول العربية 2002-2003 الصادرة من المنتدى العربي المنعقد في مدينة جنيف يومي 08-09 سبتمبر 2002 ، فإن مؤشرات القدرة التنافسية على مستوى الدولة تنحصر في المؤشرات الآتية [3]:

- مؤشر الأداء الإقتصادي الكلي .
- مؤشر بيئة الأعمال : ويشمل أربعة مؤشرات هي (مؤشر البيئة التحتية الأساسية لنقل وتوزيع السلع ، مؤشر تدخل الحكومة في الإقتصاد ، مؤشر الحاكمية وفعالية المؤسسات ، مؤشر الجاذبية للإستثمار) .
- مؤشر ديناميكية الأسواق والمنتجات والتخصص .
- مؤشر الإنتاجية والتكلفة .

---

[1] نبيل مرسي خليل (1998) ، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال** ، مركز الإسكندرية ، مصر ، ص 62 .

[2] قرش عائشة ، مرجع سابق ، ص 64 .

[3] أمال عياري ، رجم نصيب ، مرجع سابق ، ص 31 .

- مؤشر الطاقة الإبتكارية وتوظيف التقنية .
- مؤشر رأس المال البشري .
- مؤشر البيئة التحتية الثقافية .

2- عوامل المحافظة على القدرة التنافسية للمؤسسة :

حدد الكاتب الفرنسي Humbert Lesca مجموعة من العوامل التي تمكِّن المؤسسة من أن تحافظ على تنافسيتها إذا سعت إلى تحقيقها أو الإهتمام بها ، وهذا بعد قيامه بدراسة أجراها على 32 مؤسسة ما بين سنتي 1980-1981 و تتمثل في [1]:

- **موقع المؤسسة في السوق** : إنَّ المؤسسة على إقتناع رئيسي بأهمية السوق الذي تعمل فيه ، وضرورة التفاعل الإيجابي مع عناصره وإستثمار الفرص المتاحة به ، وتأكيد السبق على المنافسين .
- **معدل نمو الحصة السوقية** : تجد بعض المؤسسات نفسها معرضة لأخطار تنافسية كبيرة ، فتلجأ إلى توسيع نشاطاتها ، و زيادة حصتها في السوق ، عن طريق الوصول عند رغبة الزبون و إرضائه و تلبية حاجاته بأحسن الطرق وبأقل التكاليف ، وبالتالي ضمان ولاءه .
- **التكاليف بأنواعها** : إنَّ التكاليف لا يمكن أن تخفض بصفة آلية ، ولكن تبعا لعمل جاد ودائم ، فالمؤسسات تمتلك قدرات متغيرة على تخفيض التكاليف ، وحتى وإن كانت تملك نفس حجم الإنتاج المتراكم ، فالمؤسسات الرائدة تعمد إلى وضع برامج تسمح بمراقبة تكاليف الأنشطة المنتجة للقيمة ، بحيث تدرس تطورها عبر الزمن وتقارنها مع منافسيها ، و تتخذ القرارات بشأنها .
- **مرونة المؤسسة وسرعة التكيف** : حتى تتمكن المؤسسة من المحافظة على قدرتها التنافسية ، والإستمرار في سوق تنافسي ، يجب عليها أن تتمتع بنوع من المرونة ، والتي تعرف بأنها القدرة على التجاوب مع التغيرات وسرعتها والعمل على التكيف مع هذه المتغيرات .

- **المعرفة** : تُعبِّر المعرفة عن رأس المال الفكري الذي يمكن توظيفه لصالح المؤسسة ، وهناك من يّعبِّر عنها بالموجودات المعرفية التي يجب أن تحقق الشروط الآتية [1]:

[1] عبد الحفيض بوقرانة ، إلياس بن ساسي ، ميلود زيد الخير ، مرجع سابق ، ص 66 .

- أنها متميزة ، أي لا توجد لدى المؤسسات المنافسة .

- أنها إستراتيجية أي لها قيمة ، يدفع المستفيد ثمنا للحصول عليها .

– **جودة الخدمة المقدمة للزبون** : حيث تتفوق المؤسسة على المنافسين لتقديم خدمة أو منتج متميز ، عالي الجودة وله قيمة كبيرة في نظر الزبون .

– **تحفيزات و كفاءات الأفراد** : مهما كانت الموارد التي قد توفرها المؤسسة ، إلا أنها تبقى غير كافية لوحدها لتحقيق مستوى قدرة تنافسية كبيرة دون توافر المورد البشري ، إذ أنه الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه المؤسسة من الموارد إلى قدرات تنافسية .

– **قدرات البحث و الإبداع** : الإبداع بصفة عامة هو كل ما يتم تطبيقه في المجال الصناعي ، التنظيمي ، والتجاري كما أنه يُعتبر مصدراً هاماً وأساسياً للحصول على القدرة التنافسية ، ومنه أصبح ينظر إليه على أنه متغير إستراتيجي يفتح الأفاق أمام المنظمة لشق طريق النجاح والتفوق .

– **الإنتاجية** : هي أداة قياس كفاءة نظام إنتاجي معين ، ويفترض هذا التعريف العمل الفوري ، وتحقق المؤسسة فائدة كبيرة إذا قامت بتسوية المشاكل التقنية ، مثل تحسين أداء المصالح .

– **مردودية الأموال المستثمرة** : إنَّ معدَّل العائد على رأس المال المستثمر هو عبارة عن نسبة الربح المحقق إلى حجم رأس المال المستثمر ، الذي تم إستخدامه لتوليد هذا الربح ، وأحد أشكال هذا المعدل الذي تستخدمه بعض المؤسسات هو العائد المستهدف على المبيعات الصافية ، و وفقا لهذا تقوم المؤسسة بتحديد نسبة الربح لكل وحدة نقدية للمبيعات ولا تعتبر المؤسسة ذات تنافسية عالية عندما تكون القيمة السوقية لديونها و رأس مالها أقل من تكلفة إستبدال أصولها بسبب عدم الإستغلال الجيد لإستثماراتها ، التي أسرفت دون مراعاة تغطية تكلفة التنازل عنها .

– **القدرة على إعادة الهندسة** : تعتبر إعادة الهندسة طريقة جديدة للتغيير الجذري بهدف التطوير ، وهذا للوصول إلى تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل ، الخدمة ، السرعة ، التجديد والتوزيع .

– **إستخدام تكنولوجيا المعلومات** : لقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات مصدرا مهما لقوة المؤسسات حيث تساهم في تحسين كفاءة وفعالية الأداء ، ومن هذه المساهمات نجد :

---

[1] حجاج عبد الرؤوف (2006) ، **الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية** ، مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها ، مذكرة ماجستير ، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ، ص 72 .

- تقديم طرق جديدة لتصميم النظم .
- إنشاء علاقات قوية وجديدة بين العملاء والموردين من خلال وسائل الإتصالات الإلكترونية .
- زيادة كفاءة الأداء في الصناعات السلعية والخدمية من خلال التبادل الإلكتروني للبيانات والمعلومات .
- تمكين العاملين من الحصول على المعرفة .
- إتاحة فرص المنافسة المحلية والدولية .

– إتباع نظام الجودة الشاملة : يركز نظام الجودة الشاملة ، بإعتبارها نظام تسييري وإستراتيجية تنافسية ملائمة للمؤسسات الإقتصادية ، على ضرورة وصول هذه الأخيرة إلى إمتلاك وتحسين قدرتها التنافسية [1].

3– آليات و أسس تحسين تنافسية المؤسسة :

هناك إحدى عشر نقطة ترتكز عليها القدرة التنافسية و هي [2]:

– التركيز على تكنولوجيا المعلومات : حيث تسمح بالإنتقال السريع من إنتاج إلى إنتاج آخر ، إذا دعت الضرورة إلى ذلك ، ومعنى ذلك التركيز على نظم تصنيع مرنة ومختلفة .

– التركيز على نشاطات البحث و التطوير و الإبداع : يهدف إلى الحصول على سبق تكنولوجي ليعطيها الريادة في تصميم وإنتاج منتجات جديدة بخصائص أفضل ، وبالتالي تفادي تقادم منتجاتها عن طريق تقليص دورة حياتها وتخفيض تكاليف الإنتاج المنعكسة في تخفيض السعر .

– التركيز على إدارة الجودة الشاملة : تعتبر الأساس الفكري للتميُّز ، وهي تطوير شامل مستمِر يشمل كافة نواحي الأداء سعيا لإشباع حاجات و توقعات العميل ، ويشمل نطاق الجودة الشاملة كافة المراحل ، ويتوجه مدخل الجودة الشاملة للوفاء بأهداف عريضة مثل : تحسين الجودة ، وخفض التكلفة وزيادة الحصة السوقية .

– الإستفادة من تجارب الآخرين والمنافسين الأقوياء : يدفع المنافسون الأقوياء والأكفاء المؤسسة إلى التطور ، عن طريق بحثها المستمر عن مزايا تنافسية جديدة ، أو المحافظة على المزايا السابقة ، من خلال إكتساب مهارات أساسية جديدة ، وإبداع طرق تفكير أساسية .

– الإلتزام بالمواصفات الدولية للجودة ISO : إن إلتزام المؤسسة بالمواصفات الدولية للجودة يضمن لها الحصول على شهادات ISO و يحقق لها مجموعة من الخصائص هي :

---

[1] مصطفى أحمد حامد رضوان ، مرجع سابق ، ص 38 .

[2] نفين حسين شمت ، مرجع سابق ، ص 32 .

- الحصول على السمعة المشرِّفة في السوق .
- المساعدة على ضبط عمليات الإنتاج والتحقق من جودتها .
- إقتناع العملاء بأنَّ السلعة ذات مستوى جودة عالٍ .
- التفوق على المنافسين الذين لم يحصلوا على الشهادة .
- التمتع بميزة التقدم للمناقصات التي تشترط الحصول على شهادة ISO .

– **التطور التكنولوجي** : لا يقصد بالتكنولوجيا فقط كمية الإنتاج والآلات الكبيرة التي تنتج كميات كبيرة وبسرعة ولكن تعني في الوقت الحاضر الوصول إلى أعلى مستوى بدءاً من الإنتاج إلى التغليف ، والتعليب ، التخزين والحفظ والنقل .

– **دراسة الأسواق الخارجية** : تعتبر السوق المحلية سوقا محدودة ، ولا بد من البحث عن خيارات أكثر تطورا وتوازنا و أسواقاً محدودة المخاطر ، وهنا تبرز المسؤولية الحكومية عن طريق توفير كافة المعلومات عن إتجاهات الطلب ونوعية المخاطر التجارية و غير التجارية ، التي يمكن التعرض لها داخل هذه الأسواق .

– **تطوير نظم المعلومات** : من خلال إنتاج المعلومات وتداولها وتخزينها وتوثيقها ، وحسن توظيفها ، إذ تعتبر نظم المعلومات في الوقت الحالي تقنية ذات تأثير كبير على طريقة عمل المؤسسات بصفة خاصة والإقتصاد بصفة عامة .

– **تكييف نظام التعليم مع إحتياجات السوق** : بحيث تكون نظم التعليم متوافقة مع إحتياجات سوق العمل و حسب الطلب المستقبلي على العمل ، والتوجيهات التكنولوجية المستقبلية .

– **تطوير كفاءات الأفراد** : نقصد به مجموعة النشاطات التعليمية ، التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد ورفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم ، وذلك عن طريق تحسين معارفهم ، مهاراتهم ، إستعداداتهم وإتجاهاتهم .

– **اليقظة التنافسية** : حيث تعَّرَف بأنها النشاط الذي يمكِننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله ، كما تعبر اليقظة عن مدى الحيطة والحذر التي توليه المؤسسة إتجاه عالمنا المتغيِّر ، وتساهم اليقظة التنافسية في بناء وتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق :

- المعرفة المعمقة للأسواق و المنافسة ، و إكتساب موقع قوة لطرح سلعتها وخدماتها المبتكرة في السوق .

- التسيير الجيد للوقت ، وتقليص دورة حياة المنتج .
- الحصول على مورد وافر من المعرفة والخبرات والتحسين المستمر في السلع والخدمات .
- ضمان الإستجابة الجيدة لحاجات العملاء ، والتحسين الدائم لعلاقاتها معهم و مع مورديها .
- المساهمة في نشاطات البحث والتطوير وعمليات إتخاذ القرار .
- زيادة أثر التعاضد داخل المؤسسة ، وحل المشاكل بطريقة سريعة .

4- أبعاد القدرة التنافسية :

4-1- الإبداع :

في ظل التغيرات والتطورات المتسارعة ، وفي فترة تشهد منافسة حادة ، يحتِّم على المؤسسات مجابهة هذه الأخطار بكل كفاءة و ثقة ، لذلك وجب عليها إيجاد الحلول المناسبة والتي قد تكون إنتاج منتوج جديد ، القيام بتحسينات مستمرة ، طرق إنتاج حديثة ،كل هذا يصب فيما يعرف بالإبداع .

حيث يمثل الإبداع اليوم أحد المقومات الرئيسية لتدعيم تنافسية المؤسسة حيث يقوم على تقديم الجديد وخلق القيمة المضافة ، بما يخدم حاجات ورغبات الزبائن المالية والمستقبلية ،كما أنه يؤدي إلى تحقيق التفوق الذي يضمن للمؤسسات الإستمرارية وديمومة الريادة .

فتدعيم القدرة التنافسية لا يأتي فقط بتوفير الإمكانات المادية وإنما بضمان قدرة عالية من الإبداع بصفته عنصر يمس المستهلك الأخير مباشرة ، وبالتالي التأثير على مردودية المؤسسة .

وقد أوضحت بعض الدراسات أن المؤسسات الأمريكية الرائدة في صناعتها كانت تصنف ضمن الأوائل بفضل إرتفاع معدلات براءات الإختراع ، حيث يمثل دليل على التوجه الحديث بتثمين الأفكار الجديدة ، وعليه تشجيع الإبداع بصفة دائمة ومستمرة .[1]

4-1-1 تعريف الإبداع :

[1] مأمون ند م عروش ، سهيل ند م عروس (2004) ، **تطور المنتجات الجديدة** ، دار وائل للنشر، الأردن ، ص 07 .

لقد تعددت التعاريف التي أوردها الباحثون نظرا لحداثته في مجال إدارة الأعمال ، ونستعرض أهم التعاريف حيثُ عَرَّفه Skhompeter بأنه محصلة إستعمال طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج ، وكذا تغيير مكونات المنتوج وتجديد تصميمه ، ولقد حدد خمسة أشكال للإبداع هي:- إنتاج منتوج جديد – إنشاء طريقة جديدة في الإنتاج والتسويق - تجديد مصادر التوريد – غزو أسواق جديدة – خلق تنظيم جديد للصناعة .[1]

كما يؤيد ذلك p.Drucker حيث يعرف الإبداع بأنه التخلي المنظم عن القديم .[2]

وفي تعريف آخر للإبداع يعرفه Torunce بأنه ظاهرة حسية ومجردة يتم من خلالها الإحساس بالمشكلات وإعادة صياغة الفروض والأفكار ، ثم إختيار هذه الفروض وتعديلها للوصول إلى نتائج ، حيث تؤدي إلى العديد من المخرجات المتنوعة اللفظية وغير اللفظية .[3]

من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن للإبداع مخرجات مادية واضحة تتمثل في المنتجات وطريقة الإنتاج ، ومخرجات حسية ومعنوية لها تأثير كذلك على جلب الزبون والمحافظة عليه .

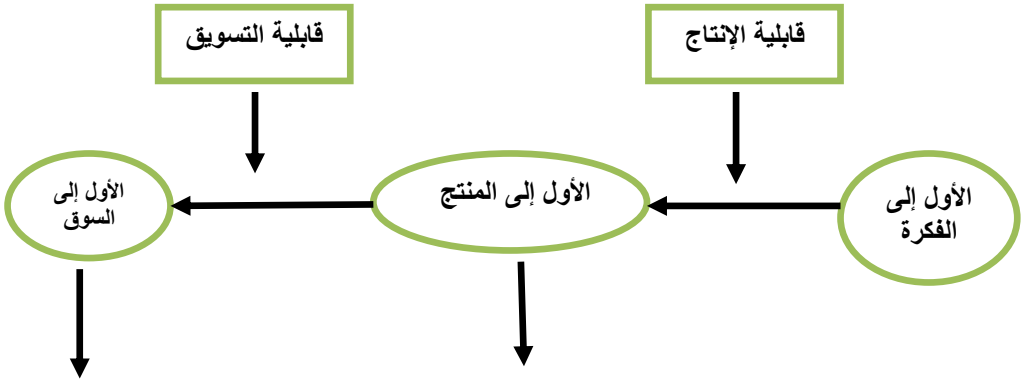
ولتوضيح المفهوم أكثر نستعرض الشكل التالي الذي يوضح تداخلات الإبداع حيث يظهر تسلسل أو تدرج من أسبقية الفكرة إلى الأول في المنتج إلى تحقيق ريادة سوقية ، كما يُظهر أيضاً العوامل المؤثرة والوسائل المساعدة للقيام بالإبداع في المؤسسة .

الشكل رقم (2–3) مفهوم الإبداع

[1] نجم عبود نجم (2003) ، **إدارة الإبتكار ، المفاهيم والخصائص و التجارب الحديثة** ، دار وائل للنشر، الأردن ، ص 10 .

[2] أمحد عبد اجواد (2007) ، **إشكالية البحث العلمي والتكنولوجي يف الوطن العربي** ، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، ص 52 .

[3] عطا الله فهد سرحان ، 2005 ، **دور الإبتكار و الإبداع التسو يقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية** ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، جامعة عمان ، الأردن ، ص 58 .



العوامل المؤثرة	الجدة–التحسين الكبير	الهندسة–كفاءات الإنتاج	القرب من السوق
الوسائل المساعدة	الخبرة الذاتية للمبدع أو الشركة الأدبيات والدراسات ، الموردون الزبائن و المنافسون ...الخ	الخبرة الهندسية ، مرونة ، التكنولوجيا العلمية إدارة عمليات كفؤة و إدارة تكاليف كفؤة	الخبرة التسويقية التوجه إلى الزبون قنوات التوزيع ،سياسات التسعير و الترويج و الإعلان

المصدر : محمد قاسم القريوتي ، **السلوك التنظيمي** ، دار و ائل للنشر ،عمان ، الطبعة الخامسة ،2009 ، ص46 .

يوضح الشكل السابق مفهوم الإبداع من بوابة صفة السبقية التي تُعتبر حسب الشكل أساس الإبداع ، حيث تكون البداية بأسبقية الفكرة ثم تتحول إلى أسبقية في المنتج ، تليها أسبقية في السوق ، في وجود قابلية في الإنتاج والتسويق ويساعد في ذلك مجوعة من العوامل المؤّثرة والتي يطلق عليها إسم المساعدة ، وتختلف من حيث أهدافها وأنواعها ، وتتمثل من ناحية عملية التحسين الكبير في خبرة المبدع ومدى تحصيله العلمي والأدبي ، وهناك كفاءات الإنتاج تتمثل في خبرة هندسية ، مرونة ، تكنولوجيا ، كما يؤثر عامل القرب من السوق كذلك في الإبداع من خلال قرب قنوات التوزيع للزبون ، سياسات التسعير والترويج والإعلان .

وتجدر الإشارة إلى أنه عند تبيان مفهوم الإبداع لابد من التطرق إلى بعض المفردات ذات الصلة به كالإبتكار والإختراع .

يمكن القول أنها مصطلحات قريبة من بعضها جداً ، حيث يقول الكسندرو روشكا أن الإبتكار و الإبداع عملية معقدة ومتداخلة لها وجوه وأبعاد متعددة .[1]

فبتعريف مختصر وبسيط يمكّن الإبتكار من تطبيق الحل الأمثل للمشكلة أو الفكرة الجديدة .[2]

فالمبتكر هو الذي يمتلك أفكار إبداعية ولكنه لا يكتفي بطرحها بل يباشر في تنفيذها وفق مخطط زمني دقيق .[1]

---

[1] *Amabile, Treesam, (1998), **Assessing The War Environment For Creativity**, Academy Of Management Journal, vol.391,No. 5 p 58 .*

[2] *- Hipple ,(1988),The sources of Innovation Oxford University press , new York , p 36 .*

فالشخص المبتكر هو الشخص الذي يمتلك شخصية وصفات إبتكارية و يسعى إلى تحقيقها تحت دافع الطموح والثقة بالنفس .

بينما يشير الإختراع إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل تربطها علاقة مع التكنولوجيا ، فالإختراع يعطي أهمية أكثر للموارد غير الملموسة من مواهب وكفاءت مميزة .[2]

ويبين الجدول التالي أهم الفروقات الموجودة بين الإبداع و الإختراع من خلال عدة عناصر من بينها درجة المخاطرة هدف المؤسسة .....إلخ .

الجدول رقم (2-1) الفروقات بين الإبداع و الإختراع

	الإختراع	الإبداع
التعريف	إنجاز إنتاج جديد و ملائم	إنتاج ، تطوير ونشر الأفكار الجديدة
المحيط	ثانوي و يمكن جهله	سياق حاسم
العنصر التنظيمي الفاعل	حاسم ، محرك	"ميكانيزم حركي" لحل تحليلي للمشاكل
طبيعة الفاعل	إختلافات فردية في الملامح و صيرورة عملية حل المشكلات	عقلاني:العامل يحل المشاكل بتعظيم إنجاز أهدافها
طبيعة المنظمة	عقلانية : المنظمة تقرر و تتحرك بتعظيم إنجاز أهدافها	هيكلة خاصة لإتخاذ القرارات و الحركة
هدف المنظمة	النمو	الإستمرار
الخطر	مخاطر معتبرة	مخاطر دنيا

Source : dalloz, 2003"innovation' le management de l"joel broustail et fredric gery,p62 .

4-1-2 أهمية الإبداع :

للإبداع أهمية كبيرة كونه يمس جميع عمليات المؤسسة خاصة مخرجاتها والتي تلعب دور الفيصل في نجاح المؤسسة ، حيث أن الإنتاج بطريقة إبداعية قد يمكِّن المؤسسة من إختصار تكاليف إضافية كما أنها قد تجعل هناك روح إبداعية

[1] سعيد أوكيل (2008) ، **وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية** ، ديوان المطبوعات اجامعية ، اجزائر ، ص113.

[2] Robbins, S.,P,(1998), Organizational Behavior: Concepts, Controversies &Applications, 8th Ed., New Jersey , p 73 .

تميز الكثير من العمال ما يحقق لهم الرضا و الثقة ، بينما من جانب المنتجات ذات الصفة الإبداعية فهي تؤثر مباشرة على ميول الزبون وتجذبه بفعل التصميم الإبداعي الجديد وغيرها من الميزات ، ونبرز أهمية الإبداع في النقاط الآتية : [1]

- الإبداع طريقة فعالة في حل ومواجهة المشكلات ومخاطر المستقبل .
- الإبداع مصدر حقيقي لبناء ونمو المؤسسات .
- الإبداع يختصر وقت التفوق ويضمن لها قيادة السوق .
- يسعى دائما إلى إنتاج سلع بمواصفات تلبي طموحات المستهلكين وتضمن ثقتهم .

و يبرز باحث آخر أهمية الإبداع في تنمية القدرات الإبداعية للموارد البشرية حيث يؤدي ذلك إلى تحسين الإنتاجية وبالتالي زيادة الربحية ، فالمؤهلات الفكرية ذات الصبغة الإبداعية أصبحت من أهم عوامل التفوق والتميز المبني على المعرفة ، ما يساعد على تطوير المؤسسة بطريقة علمية وفعَّالة .[2]

4-1-3 أنواع الإبداع:

للإبداع أنواع وتصنيفات متعددة تختلف بإختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين ، لتحديد أنواعه عادة ماتحدد على حسب عوامل رئيسية هي :

أ- طبيعة الإبداع : تندرج تحته أربعة أنواع أساسية :

1- الإبداع في المنتج :

ويقصد به إبتكار منتجات جديدة لأول مرة أو تحسين أو تطوير المنتجات الحالية .[3]

إذاً تهتم الإبداعات المتعلقة بالمنتجات جميع خصائص ومكونات المنتجات وكيفية تجديدها ، وتهدف دائما إلى تحسين المنتجات المقدمة للزبون.[4]

---

[1] *Philippe Vaesken* **,** *2000 ,* ***l'environnement territorialisé*** *, Un nouveau concept de structuration de l'environnement dans la stratégie de l'entreprise,colloque A I M S , p 71.*

[2] جواد حمد (2015) ، **أثر رأس المال الفكري في الإبداع المنظمي** ، دراسة حليلية يف جامعة بابل، جلة أهل البيت، العدد2 ، ص 22 .

[3] عطا الله فهد سرحان ، مرجع سابق ، ص 38 .

[4] *Hipple , Op , cit , pp 43 .*

2- الإبداع في العمليات :

ويتعلق بطريقة الإنتاج من خلال تحديد أفضل الطرق للقيام بالإنتاج وينقسم إلى نوعين :[1]

- تصميم عملية إنتاجية : بطريقة تساعد على تميز المنتوج من جودة عالية وزيادة في الكمية .
- تحسين عملية إنتاجية حالية : من خلال إدخال تغييرات على طريقة الإنتاج الحالية ولكن بدرجات هدفها تحسين عملية الإنتاج الحالية .

فهو كل تغيير يهدف إلى تخفيض تكاليف الإنتاج ،كما يبَسِّط ويحسِّن الأسلوب بالشكل الذي يريح العمال ، فهو يهدف إلى تحسين أداء الأسلوب الفني للإنتاج ، ما يحقق مردودية أحسن وبالتالي أرباح أكبر.[2]

3- إبداع في التنظيم :

يتعلق بطريقة تسيير الإدارة من مصالح وفروع وذلك من خلال القيام بإستحداث مناصب أو خلق وحدات جديدة تطوير نظم العلاقات والإتصالات أو تطوير العمليات المالية والمحاسبية .[3]

كما يخص عمليات وطرق التسيير ، ويعتبر هذا النوع من الإبداع غير مادي ، يهدف إلى إعادة تنظيم طرق وأسلوب التسيير، والكفاءات والمعارف التي تحتويها المؤسسة من أجل تطوير سلوك المنظمة والأفراد بالشكل الذي يعود على المنظمة بالإيجاب .[4]

فهو إبداع يهتم بالتغيرات التنظيمية في إنتاج السلع وتقديم الخدمات ،كما يتعلق كذلك بالسلوكات الإبداعية .[5]

وبالتالي يخص الإبداع في التنظيم كل عناصر التنظيم من مصالح ، علاقات ، إتصالات ،كما يخص أيضاً كل جهود المؤسسة في سبيل تفعيل الإبداع وجعله من أولويات المؤسسة ، هدفه تحسين مردودية الأفراد ورفع كفاءاتهم مايساعد في تحقيق أهداف المنظمة بكل كفاءة وفعالية .

---

[1] *Taylor, A (1959)* ***The nature of creative process****, In P, Smith (ed.) Creativity, Hastings House, New York , p 41 .*

[2] *- Ettlie, John E.& Okeefe, Robert D.,(1998),* ***Innovative Attitudes, Values and Intentions in Organization****, Journal of Management Studies Apr. vol. 19,no.2.p 63 .*

[3] *Carrier, C. & Garand, D.J,(1996),* ***Le concept d'innovation : débats et onceptual*** *, 5ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Lille, p 83 .*

[4] *JB Probst et al. 1997,* ***Organisation et management, les éditions d'organisation****, , livre2 , Paris , France ,p102.*

[5] سعيد أوكيل ، مرجع سابق ، ص 125 .

4- الإبداع التسويقي :

من خلال تسميته يتبين أنه إبداع يهتم بكل مجالات التسويق ، بإعتبارالتسويق عنصر أساسي في تنافسية المؤسسة وبقائها في السوق .

يقصد به وضع الأفكار الجديدة ، غير النمطية موضع التطبيق الفعلي والعمل بها في كل الأعمال التسويقية ، من خلال سعر المنتج أو تقديم الخدمة ، الترويج ، التوزيع ويكون العمل حسب النشاط على حدى أو مجتمعة مع بعض وبالتالي هو إبداع يخص كل عناصر المزيج التسويقي معاً .[1] فهو إبداع يقوم على تطوير طرق جديدة في تسويق المنتجات مثل الشراء عبر الأنترنت أو تقديم تسهيلات في طريقة الدفع .[2]

من خلال ماسبق يتضح لنا أن الإبداع التسويقي عنصر أساسي وهام في إستراتيجية المؤسسة ولا يقل عن باقي الإبداعات ، لكونه يمس مخرجات المؤسسة وكيفية توصيلها إلى الزبون ، حيث تقديم طرق جديدة في التسويق من شأنه كسب زبائن جدد ، وهو هدف المؤسسة التي تسعى دائما إلى كسب حصص سوقية إضافية من أجل زيادة أرباحها .

ب- درجة الإبداع : وينقسم إلى :[3]

1- الإبداع الجزئي :

هو القيام بتحسينات جزئية أو طفيفة على المنتجات ، لا يحتاج إلى معارف جديدة ، سهل وبسيط .

2- الإبداع النافذ :

هو الإبداع الذي يحدث تغييراً جذرياً وجوهرياً على مكونات المنتجات أو تكاليفها ، عكس البسيط يتطلب الإبداع النافذ معارف معمقة وقدرات علمية هائلة ، أي أنه يجري تغييرات جذرية ويمس المكونات والأنشطة الرئيسية لعملية الإنتاج ،كما أنه يحدث على فترات متباعدة .[4]

---

[1] *Lambain.J. J., (1993),* ***Le marketing stratégique*** *, 2 éme , édition , Ediscience international Paris, France, p281.*

[2] عكروش محمود نديم ، عكروش سهير نديم (2004) ، **تطوير المنتجات الجديدة** ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ص 15 .

[3] عطالله فهد سرحان (2005) ، **دور الإبتكار و الإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية** ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان ، الأردن ، ص 11 .

[4] *CAMILLE CAVIORET DENIS J.GARAND* ***, le concept d'innovation: débats eambiguïtés*** *, 5éme , conférence internationale de Management stratégique, France : LILLE, Mai 1996.p 18 .*

3- الإبداع التكنولوجي :

بما أنه إبداع ينشأ تغيير جذري في العملية الإنتاجية فهو يتطلب معارف وكفاءات قادرة على القيام بهذا التغيير بكل كفاءة وفعالية .

يعرف الإبداع التكنولوجي بأنه عملية علمية منظمة تتطلب تداخل وتناسق بين عدد من الأنشطة في المؤسسة هدفها تبني أفكار جديدة والقيام بتطويرات تكنولوجية من أجل تقديم سلع جديدة أو خدمات ، فهو إبداع ضروري لنمو المؤسسة وتدعيم تنافسيتها .[1]

كما عرفه Bartal et Martin بأنه فكرة جديدة تطبق لإنشاء عملية ما أو القيام بتحسينات على سلعة أو خدمة .[2]

وفي تعريف شامل يعرف (محمد السعيد أوكيل) الإبداع التكنولوجي بأنه كل شيء جديد تماما يخص المنتجات أو كل عمليات التحسين والتي تقام بأساليب منظمة فردية كانت أو جماعية ، ما تحقق نجاحا فنيا أو تكنولوجيا ، كما تساهم في تدعيم القدرة الإقتصادية للمؤسسة وزيادة فعاليتها .[3]

من خلال التعريفات السابقة للإبداع التكنولوجي يتضح لنا أن له أهمية كبيرة في رسم سياسة المؤسسة بإعتباره يحقق لها الكثير من المزايا والإيجابيات منها :[4]

- تحسين أداء الأسلوب الإنتاجي من ناحيتين الفنية والإقتصادية .
- تحسين المردودية وتخفيض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة .
- الإقتصاد في عوامل الإنتاج وتوفير منتجات جديدة أو تحسينها .
- توفير كفاءات ومعارف لها القدرة على رفع تنافسية المؤسسة .

من خلال الأنواع السابقة للإبداع يتبين لنا أن لكل نوع خصائصه وميزاته ، ولكل نوع عوامل نجاح يقدمها للمؤسسة. مما سبق يتبين أن الإبداع التكنولوجي أكثر أهمية من الأنواع الأخرى ، بإعتبار أن معظم الدراسات ركَّزت

---

[1] *CAMILLE CAVIORET DENIS J.GARAND , Op-cit , p 25 .*

[2] سلوى مهدي عبد الجبار، صالح المهري العابدي (2003) ، **تأثير البحث و التطوير في الإبداع التقني** ، الملتقى الدولي حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للإندماج الفعلي في الإقتصاد العالمي ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، ص 26 .

[3] *OCDE (1960), **Conditions du succès de l'innovation technologique**, Edition OCDE, Paris, p 6.*

[4] *Michel Robert et Marcel Devaux (1996) , **Stratégie pour innover : Adopter un processus systématique de création et d'innovation de produits**, Edition Dunod, Paris, p 19.*

على الجانب التكنولوجي للإبداع ، لكونه عنصر أساسي في تدعيم القدرات التنافسية للمؤسسة ، إضافة إلى دوره البارز في مجال تطوير الإقتصاد العالمي .

4-1-4 العوامل المؤثرة في الإبداع :

إختلف الباحثون في تحديد العوامل المؤثرة في الإبداع ، فمنهم من حصرها في التحصيل العلمي والهيكل التنظيمي ، إضافة إلى الثقافة والمركزية واللامركزية ، ونمط القيادة .[1]

وهناك من لخص العوامل المؤثرة في نقاط هي :[2]

1- زيادة تمكين العاملين لرفع ثقتهم ومعنوياتهم من خلق جو من التعاون والتعاضد بين العمال .

2- إرساء البحث والتطوير في كل مصالح المؤسسة من أجل خلق خبرات وكفاءات عالية تساهم في نشر المعرفة ما يساهم في تطوير المؤسسة .

3- تثمين قدرات العاملين والإهتمام بمقترحاتهم من خلال عدم تجاهلها والعمل بما يساهم في زيادة دافعيتهم ورغبتهم في العمل .

وهناك مايعتبرها عوامل نجاح للإبداع في المؤسسة ، لكونها تؤثر مباشرة في العملية الإبداعية من خلال تدعيمه أكثر وتفعيله ، ومن أهم هذه العوامل :[3]

- إعتماد تكنولوجيا حديثة تساعد على تحسين وتفعيل عملية الإبداع .
- تنمية الموارد البشرية من خلال إستقطاب المواهب والكفاءات والعمل على الحفاظ عليهم من خلال سياسة تحفيزية واضحة ، ونظام مكافآت وتعويضات مناسب لهم ، من أجل الإستفادة من كل طاقاتهم للقيام بالإبداع .
- الإهتمام الدائم بكل تطورات السوق ، وتتبع الأذواق حتى يسهل التكفل بحاجيات الزبائن ويصبح للإبداع معنى وقيمة أكبر .

ختاما يمكن القول أن للإبداع دور بارز وهام في التنمية الإقتصادية وتأثيره المباشر في تدعيم القدرات التنافسية للمؤسسات ، فإمتلاك إبداع فعَّال ، معناها إمتلاك قدرات تنافسية قوية ، ما يساعدها على تحقيق التفوق وتحصيل أرباح أكبر .

---

[1] *Jean Claude Tarondeau (1994)* ***, Recherche et développement****, Edition Vuibert, Paris, p 37.*

[2] جواد محمد (2005) ، **أثر رأس المال الفكري في الإبداع المنظمي ، دراسة تحليلية في جامعة بابل** ، مجلة أهل البيت ، العدد 4 ، ص 285 .

[3] العجرمي عبير (2011) ، **دور الإبداع التسويقي و التكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة من وجهة نظر العملاء** ، مجلة جامعة الأزهر بغزة ، سلسلة العلوم الإنسانية ، المجلد 13 ، العدد 2 ، ص 118 .

4-2 الجودة :

نظرا للتطور الهائل والمتسارع الذي يشهده العالم ، وتطور أذواق الزبائن و المستهلكين أصبحت الجودة المحور الأساسي وحجر الأساس لكل المنظمات ، فلم تعد قاصرة على إنتاج السلع وتقديم الخدمات فقط ، بل تعدته إلى الحرص الكامل على جودة تلك المنتجات و الخدمات .

و مع إشتداد التنافسية و تناهي قوة المؤسسات ، أصبح إستقطاب الزبون الشغل الشاغل لهذه المؤسسات فكان الحل في الإعتماد على الجودة وجعلها صفة جميع المنتجات والخدمات ، وبالتالي العمل غلى إستقطاب زبائن جدد والمحافظة عليهم لضمان بقائهم و إستمراريتهم .

لذلك يعتبر مفهوم الجودة من بين أهم المفاهيم التي نالت في الآونة الأخيرة إهتمام كبير لدى كل من الباحثين وإدارة الأعمال ، حيث أصبحت من بين أهم متطلبات النجاح الأساسية خاصة في هذا الزمن الذي يشهد مخاطر تنافسية كبيرة .

كما أن تحقيق الجودة يتطلب توافر إمكانات خاصة البشرية منها ، لأن تحقيق أداء متميز وفعَّال يجب أن يكون مبني على فلسفة ومبادئ الجودة التي تمثل الإلتزام بالتحسين والتطوير الدائم وفقاً للمواصفات المعمول بها عالميا وبالمستوى الذي يرضي الزبون ، ومنه الإهتمام بالجودة هو ضمان إستمرارية المؤسسة والعمل على تطويرها بإستمرار.

4-2-1 تعريف الجودة :

عرفت الجودة بأنها مجموعة من المواصفات والخصائص لمنتج أو خدمة ، والتي لها القدرة الكافية لتلبية الحاجيات الظاهرة أو الخفية ، وهي مدى تطابق السلع المنتجة والخدمات المقدمة مع السلع والخدمات المعيارية ، إضافة إلى حسن الإستخدام و الصيانة[1] .

كما تعرف الجودة على أنها مطابقة مواصفات التي تحكمها معايير موحدة ، تحدد ماهيتها ، محددة ومخصصة مثل التوحيد القياسي و المواصفات في الكثير من الدول .[2]

و في تعريف حديث تعرف الجودة بأنها مجموعة الميزات والخصائص و المعايير التي يجب أن يتوفر عليها المنتج أو الخدمة و ما يقابلها من إحتياجات ورغبات الزبائن ، والمنظور لها من عدة جوانب يلخصها الكاتب في ثلاثة نقاط:[3]

---

[1] الفضل محمد ، مؤيد عبد الحسين (2006) ، **إدارة الإنتاج و العمليات** ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ص 329 .

[2] علي السلمي (2002) ، **إدارة التميز : نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة** ، دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع ، القاهرة ، ص 128 .

[3] زبير منير العبودي (2004) ، **إدارة الجودة الشاملة** ، دار كنوز للمعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ص 18 .

- جودة التصميم .
- جودة الإعتمادية .
- جودة الإنتاج .

و قد مرت الجودة بعدة مراحل ، تطور مفهومها من خلالهم ، و يمكن عرض هذه المراحل كما يأتي [1]:

1- مرحلة الفحص و التفتيش :و تهدف هذة المرحلة إلى عزل المنتجات دون المستوى والإستغناء عليها .

2- مرحلة مراقبة الجودة :حيث يتم في هذه المرحلة القيام بعدة نشاطات تتم من خلالها أعداد معايير محددة للجودة ، وتتضمن إختبار المنتوج عن طريق أساليب متفق عليها والقيام بالتصحيحات الضرورية في حالة وجود مشاكل في الجودة .[2]

3- مرحلة تأكيد الجودة :يتم من خلالها تطبيق مجموعة من السياسات الضرورية لكسب ثقة الزبون ، من خلال توفير سلع و خدمات قادرة على إشباع حاجاته وطموحاته .

4- مرحلة إدارة الجودة الشاملة : تطورت الجودة كثيرا في هذه المرحلة لتتسع وتشمل بيئة العمل من إدارة عامة وغيرها لتشمل الجودة جميع عناصر وأعمال المؤسسة ، فأصبحت الجودة ذات بعد إستراتيجي وهام داخل المؤسسة .

و يعرفها Francois caby فيرى أنها عملية إستراتيجية ، أساسها مجموعة قيم و مبادئ ، ويساعد في إرسائها سياستها التوظيفية التي تسعى دائما إلى إستقطاب المواهب والكفاءات العالية من أجل إستغلال قدراتهم في القيام بعمليات الجودة وباقي أعمال المؤسسة .[3]

و في تعريف آخر لإدارة الجودة الشاملة يعرفها (كرسي) بأنها عبارة عن منهجية منظمة لضمان سير العمليات المتفق عليها من قبل والمخطط لها مسبقا ، فهي الطريقة المثلى لتجنب حدوث مشكلات ، من خلال تحضير السلوك التنظيمي لتقديم أداء فعال .[4]

---

[1] علي لطفي و آخرون (2009) ، **تكنولوجيا الموارد البشرية ، إدارة وتنمية – تخطيط و تطوير** ، السحاب للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، ص 19.

[2] صالح ناصر عليمات (2004) ، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية** ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ص 55 .

[3] صلاح محمد عبد الباقي (2001) ، **قضايا إدارية معاصرة** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ص 145 .

[4] حميد عبد النبي الطائي وآخرون (2003) ، **إدارة الجودة و الشاملة والإيزو** ، مؤسسة الوراق ، عمان ط1 ، ص 17 .

مما سبق وبصفة عامة الجودة الشامة هي عبارة عن نظام إداري منهجي متكامل مبني على أسس علمية ، يتم من خلاله إحداث تغيرات تدريجية إيجابية في مختلف المجالات من سلوك ، قيم ، نظم ، إجراءات ، خبرات ، هدفها التحسين والتطوير المستمر للوصول إلى أعلى درجة من الجودة ، فتكون سلع وخدمات عالية الجودة مطلوبة من طرف الزبائن وقادرة على إشباع حاجاتهم .

4-2-2 أهمية الجودة :

تسعى الجودة إلى خلق ثقافة ترتكز على تظافر الجهود من أجل تلبية حاجات ورغبات الزبائن بأقل تكلفة ورفق ، حيث تعمل على تشجيع وتحفيز القدرات التي تمتلكها المؤسسة ، وبالتالي أصبحت الجودة ذات أهمية واسعة وكبيرة ويمكن تلخيص أهميتها في النقاط الآتية :[1]

- إعطاء صورة وسمعة جيدة للمؤسسة في نظر العملاء الخارجيين و أصحاب المصالح .
- جلب زبائن ، والعمل على كسب ثقتهم .
- تعد ميزة تنافسية ومكسب وطريقة لجلب أو تحقيق الأرباح .
- زيادة الشعور بالثقة والمسؤولية لدى أفراد المؤسسة .

كما أن أهمية الجودة تأتي من كونها أداة فعالة للقيام بالتغيير من خلال إتباعها لمجموعة من المعايير والأساليب العلمية والمنهجية ، حيث أن إعتمادها والعمل بها يعني تغيير وتحسين سلوكيات أفرادها نحو مفهوم الجودة ، وهذا يعني أن المؤسسة أصبحت تنظر إلى أنشطتها بشكل متكامل محصلته النهائية الجودة ، التي تعمل إضافة إلى تحسين علاقتها الخارجية ، فهي تعمل على تحسين الروح المعنوية بين العاملين ، وتنمية روح الفريق .[2]

4-2-3 أهداف الجودة :

تعمل الجودة على تحقيق العديد من الأهداف والتي تصب دائما في مصلحة المؤسسة ، ومصلحة بقائها وإستمرارها من خلال تحقيق الأرباح ورفع كفاءتها ، ويمكن توضيح ذلك في النقاط الآتية :[3]

- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وتحسين كفاءاتها في إرضاء الزبائن والتميز على المنافسين .

---

[1] عبد الله بن موسى الخلف (1997) ، **ثالوث التميز : تحسين الجودة وتخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية** ، مجلة الإدارة العامة ، الرياض، المجلد 37 ، العدد1 ، ص146 .

[2] محمد عبد الوهاب العزاوي (2005) ، **إدارة الجودة الشاملة** ، دار البازري ، عمان ، الأردن ، ص 55 .

[3] علي أحمد بن عبود (2003) ، **إدارة الجودة الشاملة :مدخل متكامل لتطوير الأداء بالدوائر المحلية بحكومة دبي**، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، القاهرة ، مصر، ص 5 .

- تنمية وتطوير مهارات وقدرات الأفراد العاملين في المؤسسة .
- زيادة ولاء العاملين ورفع ثقتهم بنفسهم .
- جذب عملاء جدد وتحقيق ربحية عالية .

كما تعمل الجودة على إكتشاف الأخطاء من خلال الفحص ومعالجتها أو التخلص منها ، وبالتالي تحسين عملية الإنتاج وخلق القيمة المضافة ، وهو مطلب المؤسسة .[1]

كما أنه لا يمكن الصمود في وجه المنافسة الشديدة إلا المؤسسات التي لها المقومات الأساسية لتحقيق الجودة والعمل الدائم بها ، وجعلها ثقافة قوية في المؤسسة ، بهدف الحصول على القبول وتلبية حاجات ورغبات الزبائن ، وهو مطلب المؤسسات ذات التنافسية العالية .[2]

مما سبق يتبين لنا أن للجودة مكانة هائلة و كبيرة في إستراتيجية المؤسسة كون نشاطاتها ونتائجها مهمة وذات بعد إستراتيجي ، فهي ترتبط بكل العناصر التي من شأنها تطوير وتحسين أداء المؤسسة وأفرادها فجلب العملاء ، تحسين صورة المؤسسة ، تلبية حاجيات الزبائن ، تطوير كفاءات الأفراد العاملين ، كلها عوامل من شأنها تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة وتحقيق أرقام عالية فيما يخص المبيعات والأرباح .

4-2-4 مبادئ الجودة :

للجودة مبادئ و قواعد ، فإذا كان هناك تمييز واضح في الأداء نقول أن المؤسسة إتبعت وعملت وفق مبادئ الجودة التي لطالما وصفت بالمحدد للقدرة التنافسية لها ، ومن أهم المبادئ التي تقوم عليها الجودة :

- التركيز على العميل :

المقصود بها ليس فقط العميل الخارجي أي الزبون و إنما العميل الداخلي أيضاً ، الذي يعتبر لب عملية تحسين النوعية وتحقيق الجودة المطلوبة ، وتعتبر الجودة من خلال إدارتها أن العملاء الداخليين شركاء المؤسسة ويساهمون بشكل كبير في عملية إتخاذ القرارات ، وتعمل دائما على كسب رضاهم من خلال توفير شروط من : جودة ، وقت ، تكلفة المكان ،كما تعمل أيضاً على تحفيز العمال ودفعهم للقيام بإبداعات و إبتكارات .[3]

---

[1] أحمد بن عيشاوي (2008) ، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية** ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ، ص 18 .

[2] علي السلمي(2002) ، **إدارة التميز :نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة** ، دار غريب ، القاهرة ، مصر، ص129 .

[3] عبد الرحمان أحمد هيجان (1994) ، **منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية** ، مجلة الإدارة العامة ، العدد 3، ص ،428 .

– التركيز على العمليات و الإنتاج معا :

تستعمل الجودة النتائج السلبية كمؤثر لعدم جودة المنتجات أو الخدمات ، وعليه تعمل دائما على إيجاد الحلول لكل المشاكل التي قد تعترض عملية تحسين جودة المنتجات والخدمات من خلال توفير الشروط اللازمة لتحقيق ذلك .[1]

– التحسين المستمر :

يأتي ذلك من خلال الإعتماد على نظام علمي منهجي دقيق يقوم على برامج دقيقة من أجل وضع التحسين كأولوية ضمن إستراتيجية المؤسسة ، غرضها تحقيق طموحات ورغبات المستهلكين وهذا بشكل دائم ومستمر .[2]

– مشاركة العاملين و تكوّن فرق العمل :

تعتبر الموارد البشرية العنصر الرئيس لعملية الجودة ، لذا نجد المؤسسة تولي إهتمام كبير لإستقطاب كفاءات ومواهب ذات تمكُّن عالٍ ، إضافة إلى التدريب والتكوين حسب معايير و أساليب الجودة ، التشجيع الدائم لعمليات الإبداع والإبتكار، فكل هذا الإهتمام بالعنصر البشري ناجم من المنظور القيادي لهذا العنصر الفعال ذي التأثير العالٍ في تحقيق التميز المستمر .[3]

– إلتزام الإدارة العليا :

لعل الأهمية البالغة التي تحظى بها الجودة جعلتها تكون في المستوى الأول أي المستوى الإستراتيجي ،لكون أن أثارها قادرة على خلق الفوارق بين المنافسين ، فيكون دور الإدارة العليا دور فعَّال في تعزيز ثقافة الجودة وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمؤسسة وأهدافها ،كما يجب عليها أن تُثّمِن قدرات العاملين وتشجعهم على العمل بروح إبداعية وإبتكارية ، والتي من شأنها أن تساعد في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة .[4]

كما أن هناك مبادئ أخرى متعارف عليها وتعتبر مبادئ قيّمة ذات بعد وقائي وأخلاقي وأهم هذه المبادئ :

الوقاية من الأخطاء وتجنبها قبل وقوعها ، قرارات مبنية على الحقائق الواقعية ، إضافة إلى المسؤولية الإجتماعية والتي أصبحت من الضروريات التنظيمية التي تولي إليها المؤسسات الصغيرة والعملاقة أهمية كبيرة لما لها من تأثير في ما يخص الرأي العام ، وكذا المساهمات في خدمة الصالح العام .

---

[1] قاسم نايف علوان (2009) ، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 2000: 9001** ، دار الثقافة ، عمان ، الأردن ، ص 113 .

[2] لطفي فهمي حمزاوي (2003) ، **نظم الجودة الحديثة في مجال التصنيع الغذائي**، دار الكتب العلمية ، القاهرة ، مصر ، ص 119 .

[3] *J.S Oakland,1993 , **total quality managment**, 2nd edition, Butterworth Heunemann, Oxford,USA , p 36 .*

[4] عبد الواسع عبد الغني المخلافي (2006) ، **إدارة الجودة الشاملة ودورها في الإصلاح الإداري :دراسة لإتجاهات المديرين في منظمات الإدارة الحكومية اليمنية** ، أطروحة دكتوراه قسم إدارة الأعمال ،كلية الاقتصاد، جامعة دمشق ، سوريا ، ص ،84 .

4-2-5 متطلبات الجودة :

من أجل تحقيق الجودة يجب الإلتزام بمجموعة من المتطلبات تتمثل في :

- الإلتزام بمعايير الأداء :

حيث يعبر الأداء عن الخصائص التقنية للمنتج ، من خلال توفُر المنتج على مجموعة من الصفات الرئيسة كالقوة ، الصلابة وغيرها من الخصائص الرئيسة ، والعمل على كسب ثقة الزبون هو هدف المؤسسة ، لكن الزبون يطلب منتوج متوافق مع خصائص المعلن عنها قبل الشراء حتى يعطي ثقته ، وعموما يكون العمل بمعايير الأداء لمدة طويلة نسبيا .[1]

- التحكم في التكلفة :

تعتبر معيار رئيس في نجاح المنتوج و كفاءته ، حيث أن سعر المنتوج هو عامل حاسم في بيع المنتوج مع مراعاة جودة المنتوج ، فتحديد سعر المنتوج راجع بالدرجة الأولى إلى مجموع التكاليف التي تتحملها المؤسسة من تكاليف ثابتة ومتغيرة ، وبالتالي يجب على المؤسسة أن تضغط على تكاليفها و أن تحافظ على جودة منتوجها بالصورة التي تقنع الزبون وتجعله يقتني هذا المنتوج ، في المقابل عند إقتناء الزبون للمنتوج المحدد يأخذ بعين الإعتبار كل من تكاليف الصيانة ، تكاليف توقف المنتج عن الخدمة ، ومنه فالتحكم في التكلفة عنصر أساسي في تدعيم تنافسية المؤسسة .[2]

- أجل التسليم :

يُعبِّر عن مدى وفاء المؤسسة إتجاه الزبون ، حيث لا يكفي السعر المقبول والجودة العالية لإقناعه لشراء المنتج بل يضاف إليه توفر المنتوج عند الشراء وبعده ، فالمنتجات التي لها خصائص مماثلة فإن مفاضلة الزبون بين مؤسسة وأخرى تأتي على حساب أجل التسليم ومثال ذلك بيع السيارات ، فتوفير المنتج في حينه أوحسب الإتفاق يعطي المؤسسة أكثر مصداقية و واقعية .[3]

- خدمات ما بعد البيع :

هو مطلب أساسي في الوقت الحالي ، نظرا للمنافسة الشرسة في نفس المجال ، وأصبحت خاصية أو ميزة تستعملها المؤسسات في إستقطاب زبائن كثر ، فالسرعة في معالجة شكاوي الزبائن قد تخفف من قلقهم وتزيدهم شعور

---

[1] جورج ستيفن وأرنولد ويمرزكيرتش (1998) ، **إدارة الجودة الشاملة :الإستراتيجيات والأليات المجربة في أكثر الشركات الناجحة اليوم** ، ترجمة حسين حسنين ، دار البشير ، عمان ، الأردن ، ص 170.

[2] نديم أكرم أسعد (2006) ، **ثقافة الجودة الشاملة :مدخل لنظام جودة بمضامين محلية** ، الناشر هو المؤلف نفسه ، إربد، الأردن، ص ، 246 .

[3] قاسم نايف علوان ، مرجع سابق ، ص 122.

بالطمأنينة والأمان إتجاه منتوج المؤسسة .كما تعطي نظرة بالنسبة للعملاء المقبلين على شراء المنتجات ، وبالتالي أصبحت خدمات ما بعد البيع عنصرا مؤثراً في قرارات العميل الشرائية .[1]

– الأمن و السلامة :

أصبحت الوقاية و السلامة عند إستعمال المنتج أمرا ضروريا وغاية في الأهمية لدى الزبائن ، فلا تكفي جودة المنتوج لبيعه بل يقتضي المنتوج أن يكون قادراً على ضمان عدم وقوع حوادث قد تؤدي إلى إضرار بالعميل وتحقيق خسائر فأغلب المؤسسات العملاقة ذات التنافسية العالية أصبحت تولي أهمية كبيرة للأمن والسلامة ، بل أصبحت وظيفة أساسية ضمن مختلف مهام المؤسسة .[2]

4–2–6 مستويات الجودة :

ميز Bradly T.Gale بين أربع مستويات للجودة ، والتي تجعل منها سلاحا إستراتيجيا لمن إمتلكه تتمثل في :[3]

– جودة المطابقة :

بمعني مدى مطابقة المنتج للمواصفات المعلن عنها أثناء تصميم المنتوج .

– إرضاء العميل :

و ذلك من خلال التقرب منهم و العمل على تلبية إحتياجاتهم ومسايرة أذواقهم من خلال التتبع الدائم لها .

– القيمة المطلوبة من قبل السوق الخاصة بالمنافسة :

و ذلك من خلال دراسة شاملة للسوق من خلال تطور المناقسين ، إضافة إلى إحتياحات و رغبات العملاء .

– إدارة القيمة للعميل : من خلال تحليل علاقة (قيمة / زبون) .

من خلال هذه المستويات يتبن أن الجودة تتعلق بجودة التصميم والتي تُؤثِّر في نظر العميل في الوهلة الأولى والثانية تتعلق بمدى مسايرة توقعات وأذواق الزبائن ويعتمد هذا على القراءة الجيدة للمحيط ، فتعمل على تلبية هذه الإحتياجات بكل دقة وفعالية ، وآخرها الحصول على مصداقية بمثابة دعامة حقيقية لإقناع العميل وكسب ثقته .

---

[1] سامي الصمادي (2001) ، **إتجاهات العاملين نحو مدى تطبيق نموذج كايزن الياباني لتحسين العمل ومواجهة التحديات التنافسية في الألفية الثالثة :القطاع الخاص الأردني** ، مجلة أبحاث اليرموك ، المجلد 17، العدد 2 ، ص 315 .

[2] زيد عبوي (2006) ، **إدارة الجودة الشاملة** ، دار كنوز المعرفة ، عمان ، الأردن ، ص84 .

[3] محمد عبد الوهاب العزاوي ، مرجع سابق ، ص 58 .

4-2-7 أبعاد الجودة :

هي عبارة عن معايير وخصائص إن توفرت في منتج نقول أنه ذا جودة وبإمكانه الحصول على رضا العميل وقادر على تلبية كل حاجاته و رغباته ، و يمكن إيجازها في النقاط الآتية :

- الأداء performance :

تتمثل في خصائص المنتج الأساسية ،كسرعة الإنتاج ، التصميم الجيد ، وضوح الألوان بالنسبة للصورة .[1]

- الخصائص الثانوية Factures :

يتعلق الأمر بتلك الإضافات التي يتم إدخالها حتى يقوم بوظائف ثانوية تكون داعمة للأساسية كجهاز التحكم عن بعد[2].

- الإعتمادية :

يعني به القيام بالعمل المطلوب بكل دقة وصحة وفي المرة الأولى ، فهو يتعلق بمدى ثبات الأداء بمرور الوقت أو متوسط دورة حياة المنتوج .[3]

- المطابقة Conformance :

بمعنى توافق المواصفات بين المنتج المباع فعليا وما هو مخطط ، فإنه يكون ذو جودة عالية كل ما كانت المواصفات تتوافق ورغبات المستهلك .[4]

و هناك معايير أخرى مصطلح عليها كجمالية المنتوج ، الجودة المدركة ، كما أن هناك أبعاد خاصة بجودة الخدمة منها دقة التسليم ، مدة الحصول على الخدمة ، إتمام الخدمة ، التنافس والدقة ، وبالتالي هي أبعاد تصب كلها في خدمة الجودة وجعلها مصدرا رئيسيا لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة .

4-2-8 أنظمة الجودة :

يُعبِّر عن مجموعة من النشاطات والأعمال التي يقوم عليها المنتوج حتى يكون قادر على تلبية الحاجات المطلوبة في السوق، فهو الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والموارد الخاصة بتطبيق إدارة الجودة ، كما يعتبر نظام الجودة من بين آليات

---

[1] حيدر علي المسعودي (2010) ، **إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا** ، دار اليازوري ، عمان ، الأردن ، ص 42 .

[2] سمير محمد عبد العزيز (2000) ، **إقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000و 10011**، مكتبة الإشعاع الفنية ، الإسكندرية ، مصر، ص119.

[3] خضير كاظم محمود (2009) ، **إدارة الجودة الشاملة** ، الطبعة الرابعة ، دار المسيرة ، عمان، الأردن ، ص 107 .

[4] سلمان زيدان (2010) ، **إدارة الجودة الشاملة : الفلسفة ومداخل العمل** ، الجزء الثاني، دار المناهج، عمان ، الأردن، ص 68 .

توجيه المؤسسة وضبطها فيما يتعلق بالجودة ، من خلال توفره على كل السياسات و الممارسات والموارد الخاصة لذالك .[1]

ومن أبرز أنظمة الجودة المطبقة عالميا ، خاصة في الدول أكثر تطورا في مجال جودة المنتجات ISO9000 ، ISO14000 ، HACCP ، وسنتناول كل مصطلح بإختصار :

1- **ISO9000** :

ISO هو إختصارا لإسم المنظمة الدولية للمواصفات international standardisation organisation التي تأسست سنة 1942 ومقرها جنيف بسويسرا وتضّم أكثر من مئة دولة ، تخص معظم المجالات الصناعة ، التجارة والخدمات و تستثنى الكهرباء و الإلكترونيات .

تعرف ISO9000 بأنها مجموعة من المواصفات الموثقة التي أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات سنة 1987 حيث تحدد العناصر الأساسية التي يجب أن تتواجد في نظام إدارة الجودة ، و الذي من المفروض أن تصممه و تتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها متوافقة مع حاجات و رغبات الزبائن .[2]

و يعتبر الرقم 9000 الأكثر شهرة نظراً لإرتباطه بالصناعة والخدمات ،كما له عدة فروع تتعلق بالمعاملات التجارية و تنقسم إلى خمسة مواصفات 9000 ، 9001 ، 9002 ، 9003 ، 9004 و لكل منها مجاله و محتوياته حيث تخص 9000 و 9004 إرشادات عامة حول تطبيق المواصفات ، أما 9001 فتخص الشركات التى تمارس التصميم في الإنتاج و 9002 تخض الشركات التي تمارس التصنيع دون التصميم ، أما 9003 فهي خاصة بالمختبرات التي تمارس الإختبارات النهائية وتتأكد من مستوى جودة المنتجات .[3]

و لشهادة ISO9000 عدة فوائد لمن حصل عليها ، يمكن توضيحها في النقاط الآتية :

أ – على المستوى الخارجي : تحقق عدة مكاسب وفوائد أهمها :[4]

- كسب ميزة تنافسية على المؤسسات الأخرى التي لم تحصل عليه .
- تحقيق زيادة في المبيعات ، فمعظم الزبائن يميلون للمؤسسات الحاصلة على هذه الشهادة .
- وسيلة هامة للتسويق والدعاية كما تساعد على تحسين العلاقة مع الموردين .

---

[1] أريدجي باديرو (1997) ، **الدليل الصناعي إلى الإيزو 9000**، ترجمة فؤاد هلال ، دار الفجر، الهرم ، مصر، ص 32 .

[2] عواطف إبراهيم الحداد (2009) ، **إدارة الجودة الشاملة** ، دار الفكر، عمان ، الأردن ، ص 71 .

[3] أيمن علي عمر (2010) ، **مقدمة في مداخل وتطبيقات الجودة** ، دار المعارف ، الإسكندرية ، مصر ، ص 137 .

[4] خضير كاظم محمود ، مرجع سابق ، ص 108 .

- التقليل من عمليات المراقبة والتدقيق للمنتجات من قبل العملاء قبل الحصول على الشهادة .

ب – على المستوى الداخلي : [1]

- التقليل من الخسائر والتكاليف الناتجة من إرجاع المنتجات غير الصالحة .
- تحسين الكفاءات وتدريبها ما يخلق جو من الطمأنينة ، والثقة ،كما تزيد من تحمل العاملين لمسؤولياتهم نظرا للأهمية الكبيرة للجودة داخل المؤسسة .
- تحسين العمليات وإدراك أكبر لأهمية جودة المنتجات .

2 – **ISO 14000** : نظام إدارة البيئة

تُعبِّر مجموعة المواصفات ISO 14000 عن مجموعة من الإجراءات والمعايير التي حددتها المنظمة الدولية لتوحيد القياسي ، لكي تغطي من خلالها معايير إدارة البيئة ، ويتشكل أعضاءها من 50 دولة .

فهي مجموعة معايير لا تمثل الحدود الفنية المرتبطة بها فقط ، ولكن تُعتبَر معايير لنظم الإدارة البيئية المرتبطة بالمنظمة المعينة ، فالمؤسسات ذات التنافسية العالية أصبحت أكثر إلتزاما من الناحية البيئية خاصة بوجود قوانين ولوائح تصر على حماية البيئة .[2]

– فوائد الحصول على شهادة ISO14000 : للمؤسسات الحائزة على شهادة ISO 14000 جملة من الفوائد أهمها:[3]

– الرفع من مستوى الأداء البيئي من خلال التقليص من التلوث والعمل على القضاء عليه .

– تحقيق ميزة تنافسية بحيث أنه من إمتلك شهادة ISO14000 فقد إمتلك أفضلية تنافسية ، من خلال تفضيله في منح الصفقات على المنافسين بفضل المكانة التي يحظى بها لدى الهيئات والإدارات ، وبالتالي زيادة الحصة السوقية و تحقيق أرباح كبيرة .

- تلميع صورة المؤسسة على المستوى الإجتماعي ما يكسبها إحتراما و تقديرا .

---

[1] سمير محمد عبد العزيز ، مرجع سابق ، ص 120 .

[2] أحمد بن عيشاوي (2013) ، **إدارة الجودة الشاملة : الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية** ، دار الحامد ، عمان الأردن ص 190 .

[3] *Miles. P, R. Russell. R,2005, **ISO 14000 total Quality Environmental Management** : the integration of Environmental Marketing, total quality Management, international journal of management reviews, vol 7, issue 1, black well publishing, UK, march , p126.*

- الحصول على مزايا أخرى كتخفيف الوعاء الضريبي ، وتجنب العقوبات ،كما تساعدها الشهادة في منح تصاريح صناعية بدون مخاوف .

3-**نظام HACCP** : نظام تحليل المخاطر ونقاط الضبط الحرجة

هي إختصار لـ Hazard Analysis Critica/Contro/Points يُعبِّر عن أحد أهم أنظمة الجودة والسلامة الغذائية ، حيث يُعتبَر صمام الأمان لسلامة الغذاء عبر كافة العملية الإنتاجية ، وقد تم تطوير هذا النظام خلفا للنظم التقليدية التي كانت تكلف أموالا طائلة من خلال فحصها المستمر عبر كل مرحلة إنتاجية ما يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد ، وبالتالي يُعَّد HACCP نظاماً فعالاً في مجال السلامة الغذائية من خلال وضع الخطط السليمة لأنظمة الرقابة الفعالة إتجاه جودة الصناعات الغذائية وسلامتها .[1]

فوائد نظام تحليل المخاطر و نقاط الضبط الحرجة HACCP : يمكن تلخيص مزاياه في النقاط الآتية :[2]

- تحقيق رضا العميل وتزيد ثقته إتجاه المؤسسة وجودة منتجاتها .
- إعتماده على الوقاية و السلامة يُجنِبه الكثير من الأخطاء ، مما يساهم في تقليص التكاليف .
- يساهم في زيادة المبيعات و تنشيط تجارة المواد الغذائية .
- تحسين صورة المؤسسة بإتباعها مبادئ السلامة والوقاية خاصة في هذا المجال الحساس الذي يمس كل الأفراد بإعتبار الغذاء سلعة ضرورية وأساسية لكل الأفراد .

تمثل الأنظمة الثلاثة أهم أنظمة الجودة المستغلة دوليا ، فلكل منها مواصفاتها وخصائصها وهناك معايير أخرى صادرة عن المنظمة الدولية للمعايير ISO نلخصها في الجدول الآتي :

[1] صلاح محمود الحجار وداليا عبد الحميد صقر (2006) ، نظام الإدارة البيئية والتكنولوجية : منهجياته ، تقنياته ، إستدامته ، دار الفكر، القاهرة ، مصر ص 109 .

[2] سلمان زيدان ، مرجع سابق ، ص 76 .

جدول رقم (2-2): أهم المعايير التي أصدرتها المنظمة الدولية للمعايير iso

المعيار	موضوعه
ISO: 13485	هو معيار دولي يختص بتجهيز الأجهزة الطبية .
ISO: 15189	معيار المختبرات الطبية : هو معيار بالمتطلبات الخاصة بالجودة و الجدارة .
ISO: 22000	هو معيار خاص بفحص المنظمات التي تكون جزء من السلسلة الغذائية ، ويعتمد على مبادئ مثبتة لإدارة مخاطر الأمن الغذائي المعروفة بـ (HACCP) .
ISO: 29001	و هو معيار يخص قطاع النفط و الغاز الطبيعي .
ISO: 17205	الغرض من هذا المعيار هو تجهيز مختبرات ومعامل الأختبار و المعايرة بمعايير عامة لتقديم الإجازات لأطراف أخرى (ثالثة) .
ISO: 16949	هو معيار خاص بتقنيات صناعة السيارات التي تطبق معيار إيزو 9001 الخاص بمجهزي السيارات .
TL: 9000	إستحدث هذا المعيار من قبل منتدى الجودة المتميزة لمجهزي أجهزة الإتصالات .
OH SAS: 18000	هدا المعيار يتوجه نحو تخفيض ومنع الحوادث التي تتعلق بفقدان الحياة والوقت و الموارد .

المصدر :حيد على مسعود ، إدارة تكاليف الجودة إستراتيجيا ، دار البازوزي ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص 46 .

و ختاما تعد الجودة أحد العناصر الأساسية والرئيسة لكسب ميزة تنافسية مستدامة من خلال إرتباطها بكل المجالات بالإضافة إلى المنتجات والخدمات هناك ميزات أخرى تضيفها للمؤسسة ،كما تلعب الجودة دوراً هاماً في تلميع صورة المؤسسة وتحسينها بهدف زيادة الحصة السوقية ، وبالتالي زيادة الأرباح .

كما أن سلوك المستهلكين تطور وأصبح يتجه نحو المؤسسات التي تملك شهادات الجودة ، ومنه ما على المؤسسات إلا أن تلبي طموحات الزبائن ، وتعمل على كسب ثقتهم ، وعليه تساعد الجودة المؤسسة في تدعيم قدرتها التنافسية بطريقة صحيحة و فعالة .

4-3- اليقظة :

تعيش المؤسسات عموما والصناعية خاصة وضعاً معقداً مليئاً بالمخاطر ، ومن أجل ذلك عمدت المؤسسات إلى إنتاج إستراتيجية واضحة وفعَّالة إتجاه المعلومات وكيفية الحصول عليها ، نظراً لما توفره من قيمة مضافة ، ومصدر حقيقي للتفوق ، فإستباق الحصول على المعلومة هوتحدٍ يواجه كل المؤسسات الصناعية لذلك أصبحت المؤسسات الصناعية ذات التنافسية العالية تعلم ماذا سيحدث في المحيط مستقبلاً ، وذلك بفضل تفكيرها الإستراتيجي الهادف

إلى التعرف إلى كل المتغيرات المستقبلية ، والإستعداد اللازم لها ، وبالتالي الإستفادة بدرجة كبيرة من فرص المحيط وكذا معرفة مخاطره .

فرصد ومراقبة المحيط وإستشعار أي إشارة قد تساعد في الحصول على معلومة من شأنها أن تؤثر في مستقبل المؤسسة و جميع ممارساتها ،كما تمكّن متخذ القرار من إتخاذ قراره بالشكل والوقت المناسب ، ذلك ما يصطلح عليه باليقظة .

4-3-1 تعريف اليقظة :

تعددت مفاهيمه نظراً لحداثته فقد أطلق Ansoff 1984 نظام رادار الرقابة -Système de radar surveillance حيث يقوم هذا النظام برصد الإشارات في جميع جوانب المحيط ما يساعد على تفادي كل المفاجآت الإستراتيجية Surprises tragiques ، وبالتالي تلعب اليقظة دور الرادار الكاشف فهي عملية إعلامية منظمة تقوم المؤسسة من خلالها بإستكشاف الإشارات الضعيفة في محيطها بهدف إستغلال الفرص ، والإستعداد للمخاطر التي تفرزها حالات عدم اليقين .[1]

كما يعتبر Jakabiak اليقظة على أنها رصد للبيئة وفق عملية ، ما يتيح لها نشر مستهدف للمعلومات المحللة ومعالجتها بغرض إتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة .[2]

مصطلحات مرتبطة باليقظة : (أنواع اليقظة) :

هناك العديد من المصطلحات التي تقترن باليقظة أهمها :

-اليقظة الإستراتيجية – اليقظة التنافسية – اليقظة التكنولوجية – اليقظة التجارية – اليقظة البيئية .

1 – مفهوم اليقظة الإستراتيجية :

لقد تطرق العديد من المفكرين والمختصين إلى تعريف اليقظة الإستراتيجية ، حيث إختلفت بإختلاف إختصاصهم و بيئتهم ، و عُرِفت اليقظة الإستراتيجية بأنها العملية التي تتم من خلالها ملاحظة وتحليل كل من المحيط العلمي التقني و التكنولوجي ، إضافة إلى تفسير كل الظواهر الإقتصادية الحالية والمستقبلية التي تمس المؤسسة من أجل تقليص أو تجنب المخاطر والإستفادة من الفرص وتطويرها .[3]

---

[1] *Lesca H , 1994 , **veille stratégique por le management stratégique de l'entreprise** , Éditions SG Economie et Sociétés , série sciences de gestion , Paris , France , p 32 .*

[2] *Francois Jakobiak, 1992 , **Exemples Commentés deveille technologique**, édition d'organisation , Paris,p12 .*

[3] *M. Godet, 2007, **Manuel de prospective stratégique** (tome2 :l'art et la méthode), Dunod, 3éd, Paris , P88 .*

وفي تعريف آخر لـ J-MRibauh يحدد اليقظة الإستراتيجية في عملية منظمة من خلال المراقبة الشاملة والذكية لبيئة المؤسسة لإستباق الحصول على المعلومات المهمة والمرتبطة بالمستقبل .[1]

يوضح هذا التعريف أن اليقظة الإستراتيجية تكون شاملة وتمس كل جوانب المؤسسة وبيئتها ، وتكون المعلومات التي تقدمها ذات صبغة إستباقية وجِد مهمة ،كما تكون مقرونة بالمستقبل لأنه عنصر رئيس في إستمرارية المؤسسة .

2-1 أهمية اليقظة الإستراتيجية :

لها أهمية كبيرة من خلال دورها الفعَّال والمفصلي في ديمومة تواجد المؤسسة من خلال :[2]

- تتيح لها إتخاذ القرار بكل ثقة من خلال علمها الدائم بكل ما يحيط بها .
- تتبع المنافسين بشكل دائم من خلال المقارنة ، إضافة إلى تحليل الوضع التنافسي الحالي والمستقبلي .
- دعم وتعزيز القدرات الإبداعية ، والدخول في أسواق جديدة بفضل فعالية التحليل الخارجي ، والذي يقدم معلومات غاية في الأهمية .

كما أوضح Ansoff حين إعتبر هذه المعلومات هي إشارات ضعيفة ، وتتدرج لتكبر خلال مدة زمنية ليزداد معناها ويُصبح مدلولها أكثر دِقة و أهمية .[3]

2- اليقظة التكنولوجية :

بصورة عامة تهتم بكل المتغيرات التكنولوجية من تطورات رقمية ، إبتكارات و كل ما يخص تكنولوجيا المؤسسة ، وبالتالي فهي لا تقِل أهمية عن اليقظة التنافسية .

تعني اليقظة التكنولوجية مراقبة كل التطورات التقنية والتكنولوجيا المستعملة من طرف المنافسين ، الموردين ، الزبائن والتي تعد عنصر رئيس في مستقبل المؤسسة وكل الأطراف ذات الصلة معها ، ومن أجل ذلك يجب عليها إستباق الإبداعات التكنولوجية ، والتمكن من كل التقنيات الحديثة المستعملة .[4]

---

[1] *Martinet et Ribault , Tarondeau J.C, 1998 , **Stratégie industrielle**, Librairie Vuibert, Pari, p234 .*

[2] *Naud D, 2007 , **La Stratégie face à la complexité**, les éditions Demos, Paris, p19 .*

[3] *D.B de Rémur, 2006 , **Ce que l'intelligence économique veut dire** , Éditions d'Organisation,Paris, p66 .*

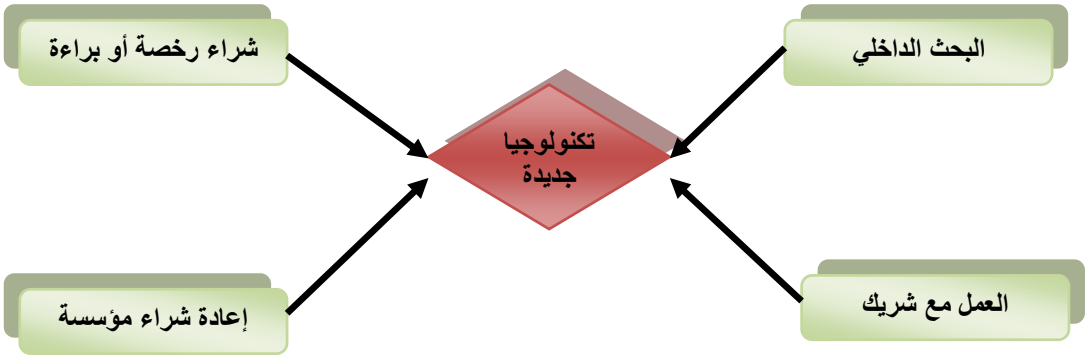
[4] *Masset G. et Thibaut f , 2001 , **Intelligence économique** , Éditions De Boeck , Université,Bruxelles,p26 .*

إضافة إلى ذلك تقترن اليقظة التكنولوجية بصفة الإستراتيجية نظراً لما تقدمه من رصد ومتابعة لكل المتغيرات والتطورات التكنولوجية ، فهي عملية يتم من خلالها توجيه المسؤولين إلى حل المشاكل الصناعية التي قد تعترضهم وإتخاذ القرار المناسب لذلك .[1]

وحسب R.Beaussier فإن اليقظة التكنولوجية هي الإستغلال الأمثل والمنظم للمعلومات الصناعية ، وتعتمد على الإستماع الجيد والمراقبة الجيدة ، من خلال إكتشاف جميع الإبداعات والإبتكارات التي من شأنها مساعدة المؤسسة على التطوير التقني ، الذي يمُكِنها من مواجهة أخطار المنافسة .[2]

من خلال ما سبق يتبين أن على المؤسسة السعي الدائم للحصول على التكنولوجيا الجديدة والتحكم فيها بالصورة التي تجعل منها ميزة لها ، ما يساعدها في مواجهة كل المشاكل والعقبات . والشكل الموالي يوضح كيفية الحصول على التكنولوجيا :

الشكل رقم (2-4): طرق الحصول على التكنولوجيا الجديدة



Source : Darbet M.et al ,notion fondamentales de gestion d'entreprise, Editions foucher,Paris 1998,p338 .

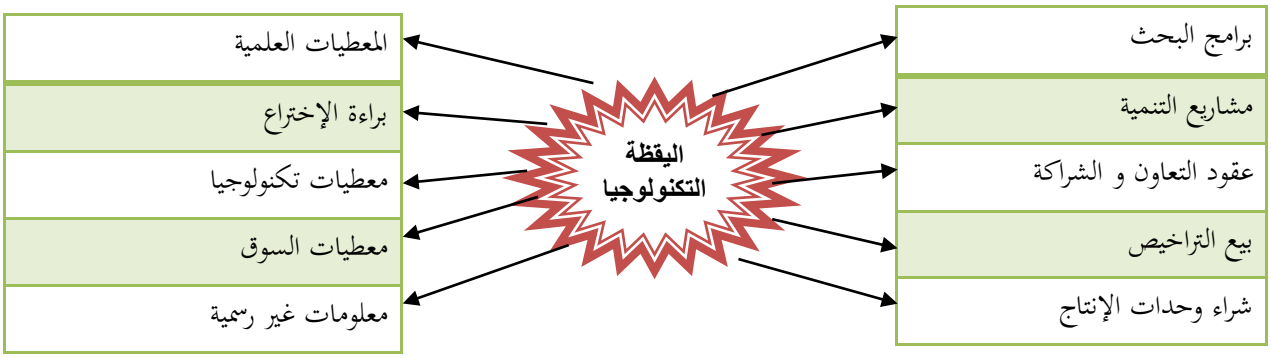
يمثل الشكل السابق طرق الحصول على التكنولوجيا الحديثة ، حيث يوضح أن هناك أربعة مصادر رئيسة تتمثل في البحث الداخلي ، القيام بشراكة مع شريك ما ، كما يمكن شراء براءات ورخص لتكنولوجيا حديثة وهو مصدر متاح بكثرة إلا أنه يتطلب أموالا كثيرة ، و إعادة شراء مؤسسة ما كمصدر أخير للحصول على تكنولوجيا جديدة حسب الشكل السابق .

[1] *Pierre Mongin et Franck Tognini, 2006 , **petitmanuel d'intelligence économique au quotidien**, DUNOD, Paris, p 98 .*

[2] *F. Jakobiak, 2001, **L'intelligence économique en pratique**, Éditions d'Organisation, 2éd, Paris P17 .*

نظرا لأهميتها الكبيرة في مجال تطور المؤسسة وكذا تنافسيتها ، لليقظة التكنولوجيا مجالات واسعة وإستعمالات كبيرة نوضحها في الشكل الموالي ، الذي يمثل مجالات وإستعمالات اليقظة التكنولوجية :

الشكل رقم (2–5) مجالات اليقظة التكنولوجية



Source : jakobiak ,F 1992 ,exemples commentés de veille technologique ,paris ,édition d'organisation, cité par mouna benslimane,veille et méthodologies de veille,séminaire sur la veille docimentaire ,centre national de documentation,Rabat ,maroc,2008,p15.

تمثل اليقظة التكنولوجية عنصرا هاماً ومفصلياً في بقاء المؤسسة لما لها من إرتباط بكل العناصر الإستراتيجية ذات القيمة ، وبرامج البحث ، إجراءات الإختراع والمعطيات التكنولوجية كلها عناصر لها القدرة على بناء ميزة دائمة للمؤسسة تستطيع من خلالها التفوق ومواجهة كل أخطار المنافسة .

3– اليقظة التنافسية :

من خلال تسميتها يظهر أنها تهتم بالمنافسين وكيفية تتبعهم ومراقبتهم ، وبالتالي هي غاية في الأهمية لكونها ترتبط بأحد أهم مكونات الوسط الخارجي والذي تولي إليه المؤسسة إهتمام كبير .

تشير اليقظة التنافسية إلى تلك العملية العلمية المنظمة تهتم بجمع وتحليل المعطيات المتعلقة بالمنافسين الحاليين والمرتقبين ، هدفها الأساسي توفير معلومات هامة يمُكِّن المسيرين من خلالها إتخاذ القرارات بكل كفاءة وفعالية .[1]

[1] *Bruno Bachy et all , 2010 , **Toute la fonction Management** , édition Dunod , Paris , p 208 .*

ومن الناحية العملية تقوم خلايا اليقظة بتحليل وتفسير كل المعطيات الخاصة بالقطاعات السوقية وكذا تحركات المنافسين المتوقعة وردود أفعالهم ، من خلال المتابعة الدقيقة لكل الأحداث المتصلة بمجال النشاط ، والتعرف على المتغيرات ذات الأثر في تشكيل خريطة القطاع .[1]

وبالتالي تعمل خلايا اليقظة على رصد لكل متغيرات المحيط خاصة من الجانب التنافسي ، حيث تُركِّز على العوامل المؤثرة على المنافسة بين مؤسسات القطاع .

ومع إشتداد حدة المنافسة وإنفتاح الأسواق لم يعد يقتصر دور اليقظة التنافسية في رصد وتحليل الوضع التنافسي القائم فحسب ، وإنما تعمل على إستشراف التغيرات الممكنة وسلوك المنافسين في المستقبل ، حيث تحضى الإشارات الضعيفة بأهمية إستراتيجية كبيرة نظرا للمعلومات الهامة التي تفرزها ، والتي بدورها تقوم بتحديد الفرص الممكنة والمخاطر المحتملة .[2]

كما قد تفيد المعلومات المتعلقة بالمنافسين وجميع تحركاتهم المؤسسة في الإستفادة من تجاربهم وأخطائهم من خلال تشبع المنتجات المنافسة ، طرق البيع ، قنوات التوزيع تحليل التكاليف ، وغيرها من العوامل والأنشطة الخاصة بتنافسية المؤسسة .[3]

ويدعم Michel Porter هذه النظرة حيث حدد خمسة نقاط رئيسة يجب جمعها حول المنافسين تتمثل في : الكفاءات الحالية للمنافسين – إستراتيجية المنافسين – الأهداف الجديدة للمنافسين – قدرات المنافسين – القرارات والفرضيات التي يمكن أن يلجأ إليها المنافسين .[4]

وبالتالي تلعب اليقظة التنافسية دور هام ومفصلي في تدعيم تنافسية المؤسسة لما لها من وظائف وأدوار تصل حتى إلى ديمومة وإستمرارية المؤسسة .

---

[1] *Calory Rolan , Atamer Tugrul , Lauran Paul , 1998 ,* ***Dynamique des marchés et veille stratigique*** *, revue d'économie industrielle , vol 46 , 4 trémestre, p 58 .*

[2] سهام الفقهاء (2011) ، **إدارة معلومات العملاء وأثرها على الأداء المؤسسي والميزة التنافسية ، دراسة على الشركات المساهمة العامة الفلسطينية** ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) ، المجلد 25 ، العدد 01 ، ص 224 .

[3] *P. Drucker,1971 ,* ***La pratique de la direction des entreprises****, traduit de l'Américain par le bureau des Temps Elémentaire, les éditions d'Organisation, Paris , P51.*

[4] *E. Pateyron, 1998 ,* ***La veille stratégique****, édition Économica, Paris , p133 .*

4- اليقظة التجارية :

على غرار باقي أنواع اليقظة ، تأتي اليقظة التجارية لتمكن المؤسسة من الجانب التجاري والتسويقي ،كما تندرج تحتها نشاطات أخرى تتعلق بصورة وسمعة المؤسسة لدى الزبائن ومتابعة آرائهم ومدى رضاهم إتجاه منتجاتها وخدماتها ، فهي تهتم بمتابعة السوق قبليا وبعديا .[1]

وبتفصيل أكثر تهتم اليقظة التجارية بالمراقبة والمتابعة المستمرة لإحتياجات وأذواق المستهلكين المتغيرة بإستمرار خاصة على المدى الطويل ، كما أن المنتجين بحاجة كبيرة إلى التعرف على إهتمامات وسلوك المستهلكين وطبيعة علاقتهم بالمؤسسة ،كما تهتم أيضا بمتابعة العروض الخاصة بالمنتجات الجديدة .[2]

حسب التعريفين السابقين يمكِن القول أن مجال اليقظة التجارية ينحصر في عنصرين أساسيين هما الزبائن والموردين وهما الحلقة الرئيسة في قياس مردودية المؤسسة ، ومدى قبول منتجاتها ، ومنه تعزيز الروابط بالأسواق الأمامية والخلفية للمؤسسة .

وبما أنها يقظة قبل كل شيء فهي تُمَكِّن المؤسسة من الحصول على المعلومات الإستباقية الخاصة بنشاط التوريد من شراء المواد ، الإستلام ، التوريد والنقل الداخلي والخارجي ، فهي بذلك تعكس العلاقات التجارية التي تحكم بين مختلف الأطراف المتعاملة من موردين ، تجار جملة ، تجار تجزئة ، وكل العمليات والصفقات التجارية .[3]

يمكن القول أن اليقظة التجارية تتقاطع مع معلومات اليقظة التنافسية إلى حد بعيد ، نظرا لمخرجات كليهما حيث يصب إهتمام كلاهما على تنافسية المؤسسة بصورة عامة وخدمة وكسب ولاء الزبون خاصّة ، وبالتالي العمل على كسب ثقته ، فهي إستراتيجية تجارية حديثة هدفها التفوق والتميز بأطول وقت ممكن .

ومن خلال أهميتها الكبيرة ، لليقظة التجارية وظيفة رسمية تُمكِّنها من تحقيق عدة أهداف أهمها : [4]

- تحسين القدرة التفاوضية للمؤسسة .
- زيادة الحصة السوقية بإستقطاب زبائن ومستهلكين جدد .
- متابعة ومراقبة كل التغيرات في سلوك الزبائن خاصة من ناحية الأذواق .

---

[1] *S. Robbins et all , 2011 ,* ***Management L'essentiel des concepts et pratiques****, traduit de l'anglais par : P-O. Douphis et all, Pearson Education, 7éd, Paris p231.*

[2] *Calory Rolan , op.cit , p 59 .*

[3] سهام الفقهاء ، مرجع سابق ، ص 225 .

[4] *Ilhéme Ghalamallah , 2009 ,* ***proposition d'un modèle d'analyse exploratoire multimensionnel dans un contexte d'Intelegence Economique*** *, These de doctorat , Universite Toulouse , p40 .*

5- اليقظة البيئية :

تهتم بكل عملية بحث وتقصي ومعالجة لكل المعلومات المتعلقة بالمحيط الكلي للمؤسسة من خلال المتغيرات الإقتصادية والسياسية والإجتماعية والثقافية . يكون ذلك في شكل متابعة اللوائح والقوانين الخاصة بالجباية ، المالية ، شروط السوق وكل الأمور المتعلقة بالمحيط الكلي .[1]

إذ أنَّ أخذ بعين الإعتبار متغيرات المحيط قد يُجنِب المؤسسة الكثير من المخاطر ، كما قد يفيدها في إكتساب ميزات تستطيع من خلالها التفوق على المنافسين ، فمعرفة المتغيرات الديموغرافية ، الموضة ، طريقة الإستهلاك وكذا السياسة الإقتصادية في البلاد وسعر الصرف والتحولات السياسية كلها عناصر جد مهمة في إستعدادات المؤسسة لكل المخاطر المستقبلية .[2]

من خلال كل ماسبق يتضح لنا جليا أنَّ لليقظة دوراً هاماً في رفع وتدعيم القدرة التنافسية ، فأكبر تحدٍ تواجهه المؤسسات اليوم هو كيفية الحصول على المعلومات وكيفية تسييرها لصالحها ، فتنمية وتطوير الميزات التنافسية هو ما تسعى إليه جل المؤسسات ذات الطموح العالي ، وهو ما تتكفل به اليقظة .

ونظرا لقيمتها الكبيرة تحقق اليقظة عدة ميزات تكون كفيلة بدعم القدرة التنافسية للمؤسسة وأهم هذه المزايا :[3]

- ضمان الحصول على كم هائل من المعارف والخبرات .
- تكوين علاقات جيدة ودائمة مع الزبائن والموردين .
- التوصل إلى حل المشاكل بطريقة سريعة وإتخاذ القرار المناسب ، وفي الوقت المناسب .
- ضمان الإستجابة السريعة والفعالة لحاجيات الزبائن .
- الجودة والتحسين المستمر في السلع والخدمات .

وهكذا أخذت اليقظة مكانة هامة ضمن إستراتيجية المؤسسة ، وتُمثِل أساس التفوق والنجاح ، وتساهم في تدعيم القدرة التنافسية ، وتُعد عاملاً هاماً للمؤسسات الناجحة .

---

[1] بن حمدان خالد محمد ، إدريس وائل محمد (2009) ، **الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي** ، دار اليازوني ، عمان ، الأردن ، ص 314 .

[2] *S. Robbins et all , op.cit , p 62 .*

[3] *Laurent Hermel , 2007 ,* ***veille stratégique et intelligence économique*** *, édition Afnor , p 12 .*

4-4- تخفيض التكاليف :

في ظل مواجهة المؤسسة لمنافسة المؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع ، تلجأ إلى تخفيض تكاليفها المختلفة والمتعددة ، ما ينتج عنه تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من سعر السلعة ، حيث إذا تمكنت من البيع بسعر منخفض يمكنها الفوز بحصة كبيرة من السوق ، كما تتجنب كثيرا الوقوع في حالة الإفلاس ، لأنَّ التكاليف أقل من الإيرادات وتجعل المؤسسة في إرتياح مالي ، وقادرة على تحقيق مختلف إستراتيجياتها بكل كفاءة وفعّالية .

تعتبر عملية تخفيض التكاليف من العمليات الهامة والرئيسة في المؤسسة الإقتصادية ، حيث يساهم فيها مختلف العمال بالمؤسسة في مختلف التخصصات والمستويات ، وكل مؤسسة تريد أن تُخفِض تكاليفها عليها أن تحسن توجيه نفقاتها ، حتى تتمكن من تخفيض تكلفة إنتاجها وتحسين إستغلال مواردها ، وهو مطلب تزداد الحاجة إليه كل يوم ، خاصة في ظل وجود منافسة شديدة بين المؤسسات في الوقت الراهن .

4-4-1 تعريف تخفيض التكاليف :

يعرف مصطلح تخفيض التكاليف تداولاً وإنتشاراً كبيراً ، خاصة في المؤسسات ذات الطابع الإقتصادي ، أين يكون لتخفيض التكلفة دوراً كبيراً في تحسين تنافسية المؤسسة أو العكس ، وقبل التطرق إلى تعريف تخفيض التكاليف ، نتعرف أولاً على التكلفة عبر مجموعة من التعاريف .

يعرف J.Margerin التكاليف بأنها مجموعة من الأعباء المحاسبية المنسوبة إلى شيء معين [1].

أما Peace وSturmy فيعرفاها بأنها مجموع الإنفاقات المالية التي تتحملها إدارة المشروع في سبيل تجميع الموارد الإنتاجية ، لغرض إنتاج سلع أو تقديم خدمات ، يُمكِن بيعها [2].

وتُعبِّر التكلفة عند الإقتصاديين بمصطلح الفرصة البديلة ، الذي يتعلق بتضحيات ببدائل لم يتم الإستفادة منها نظرا لإستخدام الموارد المتاحة في بديل معين بدل البدائل الأخرى ، فإستخدام حجم معين من الموارد في إنتاج سلعة معينة يعني التضحية بسلعة أخرى ، كما يمكن أن تُوجّه هذه الموارد لإنتاجها [3]، أي أن تكلفة الفرصة البديلة تعني من

---

[1] *J.Margerin , 1991 , **base de la comptabilité analytique**, Edition Sedifor, Grenoble,France , P14.*

[2] *G.Mylon , 2001 , **Comptabilité analytique** , Edition baréal , Paris , France ,P 15.*

[3] *BERTRAND.T et autres, 1998 , **organisation et gestion del'entreprise**, Les éditions d'organisation. France, p336 .*

الناحية الإقتصادية الإيرادات أو الأموال المفقودة على أحسن البدائل المعروضة ، نتيجة لتوظيف الأموال في إستخداماتها الحالية [1].

والتكلفة عند المحاسبين ، تتعلق بكل ما تضحي به المؤسسة قصد بلوغ الأهداف المسطرة ، مع قبول ما يتم التضحية به للقياس الكمي ، حيث يتم إظهار مجمل الأرباح أو الخسائر ، على ضوء مقابلة مجموع التكاليف بالإيرادات ، وبإعتبار التكلفة تُمثِل تخفيضا للإيرادات ، ومن ثم تنقص قيمة الربح [2].

و بالتالي يمكن تعريف التكلفة "**بأنها مجموع الأموال التي تضحي بها المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها ، من خلال المشاركة في عملية الإنتاج أو في تقديم خدمات ، وتسعى المؤسسة من وراء ذلك إلى تحقيق إيرادات و أرباح عالية** ".

وهناك العديد من التعاريف التي ساهمت في تقريب مصطلح "تخفيض التكلفة" ، الذي عادة ما يرتبط بمصطلح الإستراتيجية ، حيث إن عنصر التكلفة يمثل قيمة إستراتيجية حاسمة ومؤثرة في تنافسية المؤسسة وبقائها .

تُعرف تخفيض التكلفة بأنها قدرة المؤسسات على الإنتاج بأقل التكاليف مقارنة بالمنافسين الأخرين ، وذلك من خلال تحسين الإنتاجية ، وحذف الأنشطة غير الضرورية والرقابة المحكمة على عنصر التكاليف [3].

وترُكز سياسة تخفيض التكلفة عند المؤسسة على تكلفة مدخلات الإنتاج مقارنة مع المنافسين ، والتي تعني تحقيق تخفيض جوهري في التكاليف الكلية ، من خلال الإعتماد على مجموعة من الإجراءات الوظيفية الهادفة [4].

و يمكن تعريفها أيضا على أنها تخفيضات حقيقية ودائمة في تكلفة الوحدة من الإنتاج أو الخدمات المقدمة بدون التأثير على ملاءمتها للإستخدام المطلوب [5] ، ومن ثم البحث عن الوسائل والطرق الخاصة بتحسين تصميم المنتجات من أجل تخفيض التكاليف المرتبطة بها ، فهي تعبر عن الإنتقال في مستوى التكلفة الحالي إلى مستوى أقل منه ويتطلب ذلك تَغيُّر في الظروف التي تحسب على أساسها التكاليف ، بحيث يمكن للوحدة الإقتصادية من إنتاج نفس المنتوج بتكلفة أقل ، أويكون بإستعمال آلة جديدة تؤدي نفس العمليات بتكلفة أقل ، أوتعطي إنتاج أكبر بنفس

---

[1] فريد راغب النجار (2006) ، **إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا** ، مكتبة الأسعار للطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، ص 33 .

[2] محمد سامي راضي (2003) ، **مبادئ محاسبة التكاليف** ، الدار الجامعية ، الإبراهيمية ، الإسكندرية ، مصر ، ص 83 .

[3] *F, LEROY,2001, **Les stratégies d'entreprises**, Dunod, paris, France , p30.*

[4] *Paul SAMUELSON et autres , 2000 , **Micro économique**, deuxieme triage, les edition d'organisation,Paris, p79.*

[5] *Horngren T, Charles, Foster, 2000 , **Cost Accounting**, 10th edition, Prentice-Hall, International INC, P462 .*

التكلفة ، كما ترتبط أيضا بسعر المواد الخام الداخلة في الإنتاج ، ومدى تأثيرها في مجموع تكاليف المؤسسة [1]، وتقوم المؤسسة بتخفيض تكاليفها ، وجعل ذلك ثقافة تتميز بها من أجل جعل السعر كميزة تنافسية ضد المنافسين ، إذ تعمل على تحديد أسعار لبيع منتجاتها أو خدماتها ، أقل من أسعار المنافسين ، ما يؤدي إلى تحقيق قدر أكبر من الأرباح ، وبذلك تحقق قيمة للزبون وبالتالي كسب رضاه ، فهي تهدف إلى زيادة القيمة للزبون عن طريق تخفيض تضحيته [2].على ضوء التعريفات السابقة ، يمكن تعريف تخفيض التكلفة بأنها "**عملية منظمة تقوم بها المؤسسة من أجل تخفيض والتحكم في نفقاتها ، وذلك بالإنتقال من الوضع الحالي إلى وضع أقل تكلفة ، الهدف من ذلك إنتاج سلع وخدمات بأقل سعر من المنافسين ، ما يحقق تفوق في الحصص السوقية ، وبالتالي أرباح عالية وهو ما تسعى إليه المؤسسات الإقتصادية** ".

2-4-4 أهمية تخفيض التكاليف :

لتخفيض التكاليف أهمية كبيرة في سياسة المؤسسة الإقتصادية لإرتباطها المباشر بالسعر ، وبالتالي لها القدرة الكافية في زيادة أرباح المؤسسة وتحسين قدرتها التنافسية ، بإعتبار أن تخفيض التكلفة هي أساس تحديد هامش الربح والذي يُعّد أهم المؤشرات التي تساهم في إستمرارية وتطور المؤسسات الإقتصادية .

و يمكن تلخيص أهمية تخفيض التكلفة في النقاط الآتية :[3]

- تحديد مصادر للربحية أكثر كفاءة وفعالية .
- إكتشاف فرص التحسين المستمر الممكنة .
- الإدراك الجيد للعوامل الإستراتيجية ، التي تساهم في تحقيق مزايا مالية وتنافسية في الأجلين القصير والطويل .
- توجيه و الإستغلال الأمثل لموارد المؤسسة نحو الأنشطة الضرورية التي تضيف قيمة للمنتج .
- توفير إطار ملائم لتخصيص الموارد بين الأنشطة ، وهو ما يتطلب تحديد أنشطة القيمة داخل المؤسسة وخارجها وقياس عائد كل منها .

---

[1] فلاح حسن عداي الحسيني (2006) ، **الإدارة الإستراتيجية :مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة** ، دار وائل للنشر، الطبعة 2 ، عمان ، ص 189 .

[2] عدنان هاشم السمراني (1998) ، **محاسبة التكاليف – المبادئ الأساسية** ، الجامعة المفتوحة، طرابلس، الجزء الأول ، ص 38 .

[3] نبيل محمد مرسي (2003) ، **الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس** ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية ، ص 236 .

كما تبرز أهمية تخفيض التكاليف في كونها عملية لا تُكَّلِف خسائر أخرى ، حيث تتسم بالبساطة ، أين تعتمد المؤسسة على جِّديتها وعملها الدائم والمستمر ، دون أن تتأثر بظروف السوق على عكس العناصر الأخرى ، كتحسين جودة المنتجات أو زيادة أسعار [1].

إضافة إلى ذلك ، تحقق تخفيض التكلفة للمؤسسة ما يأتي [2]:

- تحقيق وفرات مالية ، تُمكِن المؤسسة من تحقيق أهدافها .
- تحقيق الرقابة الفعَّالة على كل الأنشطة والمصالح في المؤسسة .
- تحسين المركز التنافسي للمؤسسة الإقتصادية .
- إيجاد أحسن السبل في زيادة مردودية مختلف الموارد المتاحة بالمؤسسة (عاملين ، آلات ، ...إلخ) .

وبالتالي تلعب تخفيض التكاليف دور مهم ومفصلي في أداء المؤسسة الإقتصادية ، حيث أن تخفيض التكاليف يُمكِّن المؤسسة من تنفيذ مختلف إستراتيجياتها بكل دقة وفعالية ، كما يساعدها في تحسين مرونتها ، ويجعلها قادرة على التأقلم مع مختلف التغيُرات التي يفرزها المحيط الخارجي .

4-4-3 أهم الأساليب التي تستخدمها المؤسسات لتخفيض تكاليفها :

هناك العديد من الأساليب والأنظمة التي تساهم بشكل واضح في تخفيض تكاليف المؤسسة ، بالشكل الذي يساعدها في تدعيم قدراها التنافسية وهو مطلبها الأول ، ولكل أسلوب متطلبات يجب توفيرها حتى يتحقق ، كما يتماشى الأسلوب مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة ، ومن بين أهم الأساليب ، نذكر ما يأتي :

أ- أثر إقتصاديات الحجم :

يسمح الإنتاج بكمية كبيرة من تخفيض التكلفة ، حيث إن كلما زاد الحجم قلت التكاليف الثابتة ، وهذا ما يصطلح عليه في علم الإقتصاد بإقتصاديات الحجم ، فكلما زاد حجم المشروع أو المصنع كلما تمكن من الحصول على إنخفاض تكاليف الإنتاج بالنسبة لكل وحدة يقوم بإنتاجها [3].

---

[1] عدنان هاشم السمراني ، مرجع سابق ، ص 287 .

[2] F, LEROY, Op-cit , p30 .

[3] رضا صاحب أبو حمد و مؤيد عبد الحسن الفضل (2004) ، **أساسيات إقتصاديات الأعمال** ، دار المناهج للنشر و التوزيع ،عمان ، ص 147 .

فهي دالة إنتاج تحقق نظرية غلة الحجم المتزايدة تؤدي إلى تناقص دالة التكاليف المتوسطة في المدى الطويل والتي تتجلى من خلال ظهور إقتصاديات الحجم ، فكلما زادت كمية الإنتاج بنسبة معينة ، هناك إنخفاض في التكلفة المتوسطة ، كما أن ظاهرة إقتصاديات الحجم ترتبط أيضاً بحجم المؤسسة ومستوى الإنتاج [1].

و تعتبر إقتصاديات الحجم أهم ظاهرة تستخدمها المؤسسات في تخفيض تكاليفها ، فكل زيادة في حجم الإنتاج تؤدي إلى إنخفاض تكلفة الوحدة الواحدة ، أما إذا ترتب عليها زيادة تكلفة الوحدة الواحدة فإن هذا سيؤدي إلى حدوث إقتصاديات الحجم السالبة [2].

و يمكن تلخيص أهم العوامل التي تساعد في تخفيض التكلفة عن طريق إقتصاديات الحجم ، في ما يأتي [3]:

– **الأساليب الحديثة المتبعة في الإنتاج** : إن إستخدام المؤسسات العملاقة آلات حديثة ومتطورة يؤدي إلى مضاعفة كميات الإنتاج فعلى الرغم من إرتفاع تكلفة الآلات فإن متوسط التكلفة سينخفض .

– **ربط المراحل الإنتاجية مع بعضها البعض** : تستطيع المؤسسات الكبيرة ربط خطوط الإنتاج مع بعضها البعض دون الحاجة إلى إخراج سلع نصف مصنعة ونقلها إلى مكان آخر بهدف إتمام عملية الإنتاج أو التصنيع ، وفي هذا توفير في مصاريف النقل ، التحميل ، والتأمين و السرعة في الإنجاز .

– **الإستفادة من تقسيم العمل و التخصص به** : إن الإمكانات التي تتميز بها المؤسسات الكبيرة تسمح لها الأخذ بنظام تقسيم العمل والتخصص به ، و ما يترتب على ذلك من توفير في التكاليف .

ب – أثر التعلم :

أثَر التعلم كبيرة في تدنية تكاليف المؤسسة ، بفضل إعتمادها على العنصر البشري ، لكونه الوسيلة الرئيسة في الوصول إلى قدرة تنافسية عالية ، كما بإستطاعة المورد البشري التأثير على الجماعة وجعلها تَحرص أكثر في تخفيض تكاليف المؤسسة ، كما تعتبر كتلة أجور الموظفين من أهم التكاليف الكبيرة التي تسعى المؤسسات تخفيضها خاصة في حالة المؤسسات الكبيرة والتي تحوي عدد كبير من العمال .

و يكمن أثر التعلم في تخفيض تكاليف المؤسسة من خلال الخبرات الكبيرة و الكفاءات المتعددة التي تتميز بها فئة من العمال ، والتي تُمكنهم من إعتماد طرق وأساليب تساعد في تخفيض التكاليف ، ويتم التركيز على كيفية تنفيذ العمل

---

[1] طارق عبد الفتاح الشريعي (2006) ، مبادئ علم الإقتصاد ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر ،ص 166 .

[2] عبد الرحيم ، أكرم أحمد الطويل ، جمال محمد النعيمي (1997) ،**أساسيات التنظيم الصناعي** ،دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن ،ص 270 .

[3] جمال أبو شنب (1999) ، **العلم والتكنولوجيا والمجتمع منذ البداية وحتى الآن** ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، ص 81 .

حتى تكون دقة في الوصول إلى الهدف المحدد ، كما يساعد العنصر البشري في تحسين الجودة ، من خلال الإجراءات التي يتم بواسطتها إما تعديل أنماط سلوكية حالية أو تطوير أنماط أخرى جديدة ، بحيث إن المؤسسة الإقتصادية تختار الأفراد الملائمين وإستعدادهم للعمل ، وتظهر أهمية التعلم في كونه يسمح للمؤسسة الإقتصادية عند إنتاج منتج جديد بتخفيض بنسبة مئوية من التكلفة الوحدوية في كل مرة عند تضاعف وتراكم الإنتاج من هذا المنتج [1].

بمعنى أن كل مؤسسة قامت بإبتكار منتج جديد فلها الأفضلية في تخفيض تكاليفها ، حيث يتم إكتساب خبرات ومهارات تساعد في معرفة عيوب المنتج مع إستمرار الإنتاج بكمية كبيرة ، ويتم التعليم مع مرور الوقت ، وبذلك فإن المؤسسة التي لها عدة سنوات من الخبرة في إنتاج منتج معين تكون تكلفتها منخفضة مقارنة مع مؤسسة أخرى بدأت الإنتاج في السنة الحالية ، وكلما تضاعف حجم الإنتاج ، تنخفض تكلفة الوحدة المنتجة .

ج- هندسة القيمة :

إستعمل أول مرة سنة 1947 ، عندما قام لورانس مايلنز (L.Miles) بتطوير نظام من التقنيات أطلق عليه الهندسة القيمِيَّة ، فهي منهج تحليلي يجرى عن طريق فرق عمل متعددة التخصصات على مشروع أو منتج أو خدمة لتحديد أهم الوظائف التي يؤديها لغرض تحقيق تلك الوظائف المطلوبة ، بأسلوب آخر و بتكلفة إجمالية أقل ، يكون ذلك من خلال إبتكار بدائل تؤدي نفس مهام الوظائف السابقة[2] ، ويُمكن القول أن هندسة القيمة تهدف إلى تخفيض التكاليف عند تصميم المنتج وذلك عن طريق [3]:

- تبسيط المنتج إلى أقل ما يمكن من الأجزاء .
- تنميط المنتج أكثر وتحسين قدرة المنتج في أداء وظيفته التي صمم من أجلها .
- تحسين درجة الأمان في إستخدام المنتج .
- العمل على تصميم منتج لا يتأثر كثيرا بالتغيرات في عملية الإنتاج و التجميع .

---

[1] عبد الرحيم ، أكرم أحمد الطويل ، جمال محمد النعيمي ، مرجع سابق ، ص 272 .

[2] محمد سعيد أوكيل ، مرجع سابق ، ص 34 .

[3] محمد توفيق ماضي (2001) ، **إدارة الإنتاج والعمليات** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، ص 254 .

و- تكنولوجيا الإنتاج :

للتكنولوجيا دور كبير في تطوير أسلوب أداء العمليات الإنتاجية ، بما في ذلك الأنشطة الإدارية والتنظيمية ، والهدف من ذلك الوصول إلى أساليب جديدة يفترض أنها مفيدة للمؤسسة من عدة مجالات ، خاصة في رفع إنتاجية عامليها وتحسين أدائهم ، وهي تأخذ شكل إختراعات و إبتكارات حديثة [1].

وتعد التكنولوجيا أحد الوسائل الهامة بتخفيض تكاليف المؤسسة ، لأنها تسمح بتحسين كفاءة العملية الإنتاجية في المؤسسة الإقتصادية ، وتمكنها من تخفيض تكاليفها ، والهدف من إمتلاك تكنولوجيا حديثة للإنتاج هو إكتساب أسلوب فني متميز في الإنتاج ، يترتب عليه نتائج إيجابية في المردودية وفي كمية المخرجات وإنخفاض في التكاليف [2].

كما تساعد التكنولوجيا المؤسسة في تحقيق الأعمال في أقصر وقت ، أحسن من الإعتماد على الطرق التقليدية ، كما تؤدي التكنولوجيا إلى إنتاج منتج بجودة ومواصفات عالية ، وتُحسِّن من قدرات الموظفين الذين يترجمون أفكارهم وإبداعاتهم عن طريق تكنولوجيا حديثة ومواكبة لكل التغيرات .

هـ- تصميم المنتج :

ينظر إلى التصميم كأحد العوامل المهمة في تخفيض تكاليف المؤسسة ، كما يساعد في تقوية علاقة المؤسسة بزبائنها إلى درجة جعلت الكثير من الباحثين ينظرون إلى العلاقة في شكل نجاح أو فشل ، لذلك فإن التصميم الجيد للمنتج يساعد في تحقيق رغبات المؤسسة والزبون معا ، رغم إختلاف مصالحهما [3].

كما تحتاج عملية تصميم المنتج إلى العديد من الأنشطة المختلفة التي تمارسها إدارات مختلفة داخل المؤسسة ، نظرا إلى الحاجة الكبيرة لتظافر الجهود في مختلف الوظائف والمصالح ، خاصة المهمة منها ، مع ضرورة الإعتماد على الخبرات والقدرات الإبداعية التي تزيد من فعالية عملية التصميم بالشكل الذي يخفض من تكاليف المؤسسة .

4-4-4 الدور الإستراتيجي لتخفيض التكلفة في إستراتيجيات الريادة :

لتخفيض التكلفة دور هام وإستراتيجي في تحقيق التفوق والريادة لكل مؤسسة إنتهجت سياسة قيادة تكلفتها ، التي تعد من أهم العوامل المؤثرة في بقاء أو ضياع المؤسسات ، فالمؤسسات الذكية هي التي تَعرف كيف تتحكم في تكاليفها والنظر إليها من جانب إستراتيجي بحت ، لهذا تسعى المؤسسات الإقتصادية إلى تحقيق الريادة من بوابة

---

[1] طارق عبد الفتاح الشريعي ، مرجع سابق ، ص 169 .

[2] مدحت صالح القرشي (2008) ، **إقتصاديات الأعمال** ، إثراء للنشر و التوزيع ، عمان ، ص 68 .

[3] مدحت صالح القرشي ، مرجع سابق ، ص 71 .

التكاليف ، حيث إن الكثير منهم لا يُجيدون التعامل مع تكاليفهم ، ويظنون أن الريادة والتفوق تأتي من عوامل أخرى ، ونوضح الدور الإستراتيجي لتخفيض التكلفة فيما ما يأتي [1]:

- إستحداث أفكار جديدة لتخفيض التكلفة يؤدي إلى تحسين جودة المنتجات بالشكل الذي يساعد في زيادة الحصة السوقية ويُمكِنها من أخذ موقع ريادي في السوق .

- نعلم أن الإبداع هو الخطوة الأولى للإبتكار ، فإن دور تخفيض التكاليف يتوافق وينسجم مع إستراتيجية الإبتكار وذلك من خلال إيجاد منتجات جديدة ذات قيمة في المنافع ، الأفكار ، الإجراءات والعمليات .

- بإستخدام التحليل الوظائفي في تخفيض التكلفة ، فإن إستراتيجية التفرد تتحقق للمؤسسة نتيجة تقديم منتجات منفردة عن منتجات المؤسسات المنافسة .

- إنَّ تحقيق الريادة ليس أمرا سهلاً تقوم به المؤسسة ، بل هناك أخطار قد تصاحب أو تفاجئ عند طرح منتجات جديدة ، فإن إستراتيجية تخفيض التكلفة تعمل على تقليص تلك المخاطر والفجوات ، عن طريق إجراءات عملها والتقنيات المساندة لها .

وختاما يمكن القول أن على المؤسسة الإقتصادية أن تتحكم في تكاليفها وتعمل دائما على تخفيضها إن أرادت البقاء كما يجب عليها نشر ثقافة تخفيض التكاليف في كل المؤسسة ولا يجب إقتصارها على المالكين أوالمديرين فقط ، بإعتبار أن التكلفة بوابة من أجل تحقيق إستراتجيات أخرى ، كما أنها تمثل ميزة تنافسية تساعد المؤسسة في الرفع من قدرتها التنافسية ، خاصة إذا أحسنت التعامل معها ، لهذا نقول أن تخفيض التكلفة يمثل عامل إستراتيجي حاسم في بقاء وتطور المؤسسة الإقتصادية .

[1] معاذ خلف إبراهيم الجنابي (2011) ، **الدور الإستراتيجي لتقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق قيادة التكلفة** ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية ، المجلد 8 ، العدد 21 ، ص 185 .

المبحث الثالث : علاقة إستراتيجية إدارة المواهب بتدعيم القدرة التنافسية

لطالما إرتبط مصطلح المواهب بالتفوق والتميز ، ولأن المؤسسة الإقتصادية همُّها الوحيد هو ديمومة البقاء والتطور ، لهذا تتعامل بكل حذر مع مواهبها ، حيث تديرهم بشكل إستراتيجي يختلف كثيرا عن إدارة باقي الموارد البشرية ، لكونهم مورد هام ونادر يجب الإحتفاظ به ، وهو ما تؤكده الدراسات والتجارب السابقة ، حيث تشير إلى أن هناك علاقة بين إستراتيجية إدارة المواهب وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ، فتحقيق الأفضليات التنافسية يتوجب توفير إمكانات ومتطلبات لتحقيق ذلك ، وأولُها موارد بشرية مميزة ، قادرة على خلق القيمة ، وغير قابلة للتقليد ، لهذا كانت المسؤولية كبيرة على المواهب في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة .

وسنتطرق في هذا المبحث إلى تحديد بعض العوامل التي تساعد المؤسسة الإقتصادية في تدعيم قدرتها التنافسية ، ثم نبين العلاقة بين إستراتيجية إدارة المواهب وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال توضيح أثر أبعاد إدارة المواهب في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة وإظهار علاقة أبعاد القدرة التنافسية بإستراتيجية إدارة المواهب .

1- عوامل نجاح تحتاجها المؤسسات الإقتصادية في تدعيم قدراتها التنافسية :

يمكن توضيح بعض المرتكزات التي يجب أن تعتمد عليها المؤسسات الإقتصادية ، حتى تتمكن من تدعيم والرفع من قدرتها التنافسية ، من خلال النقاط الآتية [1]:

- تكوين خصائص متفردة تخص المؤسسات ذاتها ، تكون بمثابة طابع خاص بها ، يستحيل تقليدها أو إحلالها .
- التركيز على صناعة معينة يكون الطلب فيها كبير ، والعمل على جعل سمة ما مميزة ومخفية في تكوينه ، ليكون قادر على جذب الكثير من الزبائن .
- تكوين سمعة محترمة ، وخلق ثقافة محفزة لجذب الكثير من المواهب .
- الرفع من الكفاءات التسييرية ، وهذا عن طريق إعتماد منهجية تسييرية تتوافق والمؤسسة الإقتصادية الحديثة التي تستجيب لمعطيات المرونة والفعالية في الأداء ، والتي تختلف في نمط تسييرها عن المؤسسة الإقتصادية العمومية .
- التوجه نحو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كنموذج مؤسساتي أثبت نجاحه في العالم ، والذي أصبح يعتبر البديل للمؤسسات الضخمة ذات التكاليف الباهضة والتركيبة المعقدة والفعالية الضعيفة والقدرة التنافسية المتناقصة .

[1] كمال رزيق ، مسدور فارس (2003) ، **تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية** ، الملتقى الوطني الأول ، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، وتحديات المناخ الإقتصادي الجديد ، ص 206 .

– العمل على إكتساب تقنيات الإنتاج المتطورة المبنية على التكنولوجيات المتطورة ، والعمل على تطوير هذه النماذج وعدم الإكتفاء باستيرادها وإستغلالها على حالها.

– إعتماد التكوين المتخصص للموارد البشرية .

– جعل تدعيم القدرة التنافسية هدف رئيسي وجوهري للإستمرارية والتطور ، وبالتالي العمل الدائم على تحقيق وتوفير كل ميكانيزمات تعزيز القدرة التنافسية .

2– علاقة أبعاد إستراتيجية المواهب بتدعيم القدرة التنافسية :

2–1 – إستراتيجية جذب المواهب وتدعيم القدرة التنافسية :

يمكن إعتبار إستراتيجية جذب المواهب حجر الأساس لكل تفوق طويل المدى ، فهي المسؤولة عن توفير قوة عمالية مميزة قادرة على التغلب على كل الأخطار التنافسية ، كما بإمكانها رفع سقف الطموحات والأهداف ، التي تَصُّب كلها في مصلحة تفوق المؤسسة ، وجعلها رائدة في مجال تخصصها ومنه تدعيم قدرتها التنافسية .

إنَّ الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة لا يتم إلا بإستراتيجية جذب فعالة للمواهب و الكفاءات المميزة ، التي تُعد مورد نادر غير قابل للإحلال ، ومصدر للميزة التنافسية المستدامة ، بإعتبار عملية الجذب أول مرحلة في دخول الأفراد المميزين إلى المؤسسة [1]، وحتى تساهم عملية جذب المواهب في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة ، يجب أن تتسم بمجموعة من الخصائص التي تجعلها أكثر قيمة وفعالية و منها ما يأتي :

– **الندرة** : بمعنى إقتصار الحصول على المواهب عند عدد قليل ومحدود من المؤسسات ، حتى لا يتمكن المنافس من نقلها ، أي غير متاحة للمنافسين ، أي يجب على المؤسسة أن تسعى إلى جذب المواهب التي لا يستطيع غيرها الوصول إليها ، فهي تمثل مواهب وقدرات خارقة ، تميز المؤسسة وتجعلها قادرة على تحقيق الإبتكار و الإبداع والقبول بالتحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة [2].

– **عدم القابلية للإحلال** : حتى تكون لعملية الجذب وزن و قيمة ، يجب أن يكون هذا المورد الذي تم إستقطابه ليس له بديل حتى لا يتسنى للمنافس نقلها ، لأنَّ تحقيق التفوق التنافسي يصعب إستمراره في حالة تبديل المواهب التي ساهمت في خلق القيمة .

---

[1] حميد الطائي، أحمد علي صالح ، دينا فاضل الوائلي (2015) ، **الجدرات و المواهب**، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان–الأردن، الطبعة الثانية ، ص 159 .

[2] زكية مقري، نعيمة يحياوي (2014) **أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الإلتزام التنظيمي**، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد2، العدد 12 جامعة البصرة ، العراق ، ص 13 .

– **التقليد** : يجب أن تكون المواهب التي تم جذبها صعبة التقليد ، حتى لا يستطيع المنافس تقليدها بواسطة التدريب أو التأهيل ، وبالتالي منع المنافسين من إكتساب قدرات تُمكِّنهم من تحقيق التفوق ، وهناك عدة أسباب تجعل المؤسسة بعيدة عن تقليد مواردها و طاقاتها ، نذكر منها [1]:

– طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة .

– صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل المواهب والكفاءات أو أي فرد آخر في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة .

– صعوبة تكرار العلاقات الإجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء خلق القيمة بسبب التعقيد الإجتماعي للعلاقات ، كثقافة المنظمة ، سمعة المؤسسة ، ...إلخ ، كلها ظواهر إجتماعية يصعب تقليدها .

من جانب آخر يجب على المؤسسة أن تفهم أولا دوافع ورغبات الموهوب ، و جميع إحتياجاته قبل جذبه إليها ، فإذا تمكنت وفهمت هذه المتطلبات ، إستطاعت بكل كفاءة وفعّالية من تحريك طاقاته نحو الأداء العالي والريادي وجعل الإبداع من أولويات المؤسسة ، والتي تسعى دائما إلى تحقيقها عن طريق أفرادها النادرين ، الراضين بأعمالهم وظروفهم وبالتالي هم مكلفون بتدعيم والرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة [2].

و من أجل أن تكون عملية جذب المواهب إلى المؤسسة أكثر فعالية ، ينبغي عليها تكوين سمعة محترمة ، ومكانة جيدة في الوسط العملي ، كما يجب أن تكون علامتها التجارية تحظى بثقة الزبائن [3]، وهناك عوامل أخرى تساعد المؤسسة في جذب أحسن الأفراد و أكفؤهم ، نذكر أهمها في ما يأتي [4]:

– وضع برنامج محفز يساعد المواهب على التقدم في المسار الوظيفي بطريقة تلبي طموحاتهم .

– ربط الأداء بالراتب ، لكون المواهب تتميز بالأداء العالي والخلق المستمر للقيمة المضافة .

– إقامة برنامج تطويري وتدريبي يساعد المواهب في إخراج كل طاقاتهم .

---

[1] إياد أحمد عبد الله أبو سحلوب ، مرجع سابق ، ص 32 .

[2] *Dess, G. Gregory & Lumpkin, G. T. (2003) , **Strategic Management Creating Competitive Advantages** , Éditions McGraw-Hill Companies, Irwin , Australie ,p 29 .*

[3] العبادي هاشم فوزي ، الشمري محمد جبار (2009) ، **دور التكنولوجيا في المحافظة على الرأس المال البشري وتقنيين المعرفة ، دراسة حالة على مجموعة من المنظمات العالمية** ، المؤتمر العلمي الثالث ، جامعة كربلاء ، ص 38 .

[4] *Dess et all , op.cit , p 30 .*

و منه يمكن القول أنَّ عملية جذب المواهب تُعبِّر عن اللبنة الأولى لبداية تحول المؤسسة إلى موقع تنافسي عالٍ غير قابل للتنازل ، بفضل القدرات الهائلة التي تُميِّز المواهب عن باقي الأفراد ، لهذا كان تركير المؤسسة على عملية الجذب كبير وأصبح يُدار بطريقة إستراتيجية لما له من دور حقيقي في تدعيم و تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة .

2-2- إستراتيجية تطوير المواهب وتدعيم القدرة التنافسية :

تعتبر إستراتيجية التطوير جد مهمة في سبيل الرفع من قدرات ومهارات الأفراد العاملين ، وتزداد أهميتها خاصة إذا كان المورد نادر ويتمتع بقدرات لها قيمة كبيرة ، لهذا لطالما إرتبط التطوير بالقدرة التنافسية ، حيث أنه يلبي الكثير من العوامل التي تصنف في خانة عوامل النجاح ، التي تؤدي بدورها ، دوراً هاماً في الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة .

وفي دراسة أُقيمت على إحدى الشركات الأمريكية الناشطة في مجال الصناعات الذكية ، يقول مديرها (Winston Chen) بأنَّ تعليم التكنولوجيا للموظفين خاصة الأذكياء منهم ، قد يُغيِّر بصورة كبيرة من معرفتهم بنسبة 20 % والتي أصبحت فيما بعد تحدٍ كبير ، إذاً فالتدريب هو جزء أساسي ينبغي أن نقدمه للأفراد المميزين بالمؤسسة ، للوصول إلى الجودة العالية ، والتي تُحسِّن من تنافسية المؤسسة [1].

من ناحية أخرى يؤكد (Arthur Schawlow) وهو عالم فاز بجائزة نوبل للفيزياء سنة 1981 ، إذ عبَّر عن مدى إعتقاده في تبرير الإختلاف الحاصل بين علماء مبدعين وعلماء غير مبدعين رغم إشتراكهم في موهبة الذكاء والتفوق ، فكان جوابه أنه ليس أن يكون أكثر العلماء نجاحاً أكثرهم موهبة ، بل يَحمِلُهم على ذلك حُب الإستطلاع والفضول ، فلربما إعتادوا أن يعرفوا الأجوبة [2].

بمعنى أن الموهبة لا تكفي وحدها من أجل تحقيق فارق تنافسي كبير للمؤسسة ، بل يجب صقلها وتطويرها بالشكل الذي يظهر أكثر قدرات المواهب ، ويجعلها قابلة للإستغلال ، كما أن التطوير قد يضيف معارف تكون مكلمة لمكتسبات المواهب ، هكذا تستطيع المواهب تحقيق أعمالها بكل كفاءة وفعَّالية .

ويحقق تطوير المواهب العديد من الإيجابيات التي تمس مختلف أوجه التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ، بإعتبار أن التطوير يتداخل مع الكثير من الوظائف ، ونذكر أهمها في ما يأتي :

- التطوير يُمكِّن المواهب من إكتساب الكثير من الأفكار التي تساعدهم في تحقيق إبداعات وإبتكارات .
- بفضل التطوير تعدّل بعض الأساليب ، وتُطرح أساليب جديدة تعطى للمواهب ، هدفها تحسين جودة المنتجات .

---

[1] *Cardin, R. (1997) , **Make your Own Bozo Filter** , Fast Company, October ,November , p 52 .*

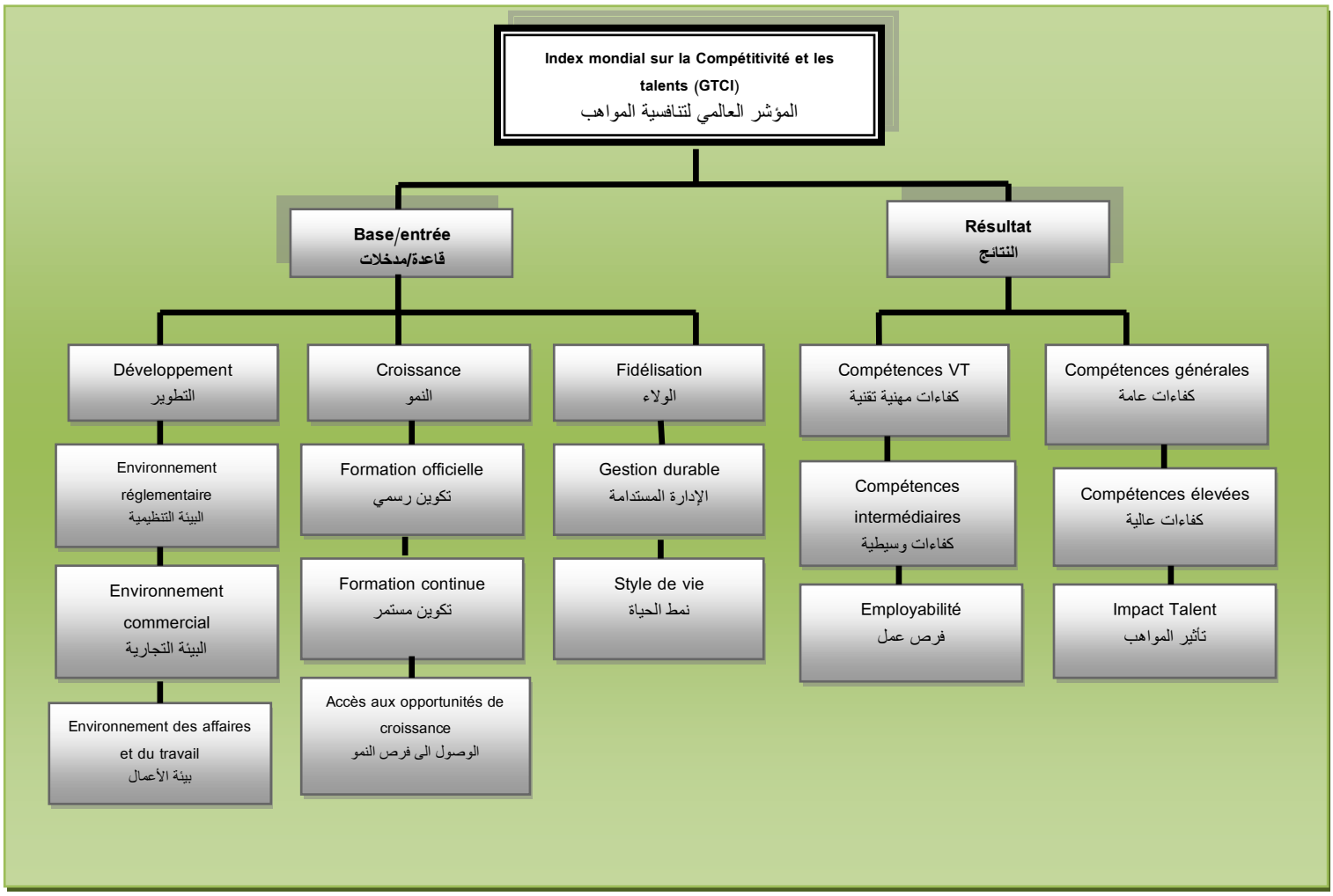
[2] *Dess et all , op.cit , p 31 .*

– التطوير الفعَّال يزيد المواهب الثقة بالنفس ، ويجعلهم أكثر تحفيزا لتقديم أداء عالي ، إضافة إلى ذلك يحقق الكثير من الرضا ، وبالتالي تحسين المناخ الوظيفي الذي يساعد على دعم القدرة التنافسية للمؤسسة .

– التطوير يُمكّن المواهب من زيادة وتنويع القدرات ، ما يساعد على تأدية الكثير من الأعمال ، خاصة الحاسمة منها التي تؤثر مباشرة في زيادة تنافسية المؤسسة .

ومن أجل تقريب أكثر الدور الفعَّال الذي تلعبه إستراتيجية تطوير المواهب في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة ، نقدم المؤشر العالمي التالي ، الذي يُعبِّر عن العلاقة الموجودة بين تطوير المواهب والقدرة التنافسية .

الشكل رقم (2–6) مؤشر عالمي لتطوير المواهب على القدرة التنافسية



Source : Index mondial sur la compétitivité et les talents , la diversité : un levier de compétitivité Edition 2018 , p 14 .

يوضح الشكل السابق العلاقة بين تطوير المواهب والقدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ، حيث يُبيِّن ذلك في شكل مؤشر عالمي متفق عليه من أغلب الدراسات ، حيث للمؤشر قسمين رئيسين ، الأول يتعلق بالقاعدة أو المدخلات ، و الثاني يتعلق بالنتائج أو المخرجات ، حيث إنَّ :

أ– المدخلات : يتقسم بدوره إلى ثلاثة فروع ، الفرع الأول يتعلق بتطوير الأفراد في مجالات مختلفة كالمحيط القانوني المحيط التسويقي و المحيط الأعمال و الوظائف ، بمعنى تعريف الأفراد العاملين التي يتم تطويرهم بمختلف الأساسيات المحيطة بالمؤسسة ، كما تساعدهم أيضا في معرفة حقوقهم و واجباتهم ، وبالتالي هي فعلاً أول التطويرات التي تمس الموظفين . أما الفرع الثاني فيتعلق بالتنمية أو التدريب ، حيث يتعلق بالتكوين الرسمي و التكوين المستمر ، والوصول إلى فرص النمو ، ومنه يتعلق هذا الفرع بتحسين تنافسية الأفراد من خلال التكوين الرسمي الذي يكون عن طريق برامج وأساليب فعَّالة تكون منظمة ومهيكلة ، وتكوين مستمر بمعنى مواصلة التكوينات السابقة حتى يتمكن الأفراد العاملين جيداً من مختلف الأعمال ، أي يصبحون قادرين على القيام بالمهام الموكلة لهم بكل جدارة وتميز ، وأخيرا يتمكن الموظف من الوصول إلى فرص النمو ، أي التأكيد على صلاحية وفعَّالية برامج التدريب والتكوين ، أي تحضير الأفراد من أجل تحقيق القيمة المضافة والرفع من القدرة التنافسية .

أما الفرع الثالث فهي الحصول على الولاء والرضا من خلال التنمية المستدامة وطريقة حياة العاملين ، بحيث يعتبر الوفاء تحصيل حاصل للتطوير الفعَّال الذي يزيد من ثقة العاملين و يجعلهم أكثر تعلقا بالمؤسسة ، ما يساعدهم كثيرا في تحقيق الأداء العالي .

ب– المخرجات : تتمثل المخرجات في عدة نتائج ، يكون وقعها واضح على تنافسية المؤسسة حيث توفر لنا :

– كفاءات مهنية تقنية وكفاءات وسيطية : يؤديان كل منهما دوراً هاماً في دعم تنافسية المؤسسة خاصة من الناحية التقنية التي تقدم إضافة حقيقية .

– كفاءات عالية ومواهب : دورهما حاسم في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة ، حيث تقدم المواهب الميزات الفارقة التي يصعب تقليدها من طرف المنافسين ، من خلال الأداء العالي والذي تُمَيِّز أكثر بفعل التطوير ، بالتالي الرفع من تنافسية المؤسسة بالشكل الذي يضمن لها الريادة في مجال تخصصها .

و بالتالي يُمكِن القول أن التطوير عنصر رئيس في جعل المواهب أكثر تنافسية ، من خلال تحسين قدراتها الأساسية وتوجيهها أكثر نحو الفعَّالية والدقة ، و لا يجب الإكتفاء بفطريتها ، حتى تستطيع المؤسسة من رفع قدرتها التنافسية لأطول مدة ممكنة .

2-3- إستراتيجية الإحتفاظ بالمواهب و تدعيم القدرة التنافسية :

تعد إستراتيجية الإحتفاظ بالمواهب من الضروريات الأساسية في إدارة المواهب ، فبقاء المواهب في المؤسسة هو في الحقيقة ترجمة لمكانة وسمعة في المؤسسة . وقد تطور مفهوم الإحتفاظ بالمواهب عند إدارة المؤسسة ، فبقاؤهم ليس للبقاء فقط ، وإنما يرون الإحتفاظ في شكل عائد كبير من الإستثمار في المواهب ، وجعلهم أكثر ربحية وتَميُز للمؤسسة ، من خلال شعورها بالولاء والإلتزام بالعمل .

فكثير من المؤسسات أصبحت تستثمر في الإحتفاظ بالمواهب من أجل الرفع من قدرتها التنافسية ، ويكون ذلك من خلال التأثير الإيجابي والقوي التي تفرضه المؤسسة على مختلف مواردها البشرية ، وفي هذا المجال تستخدم المنظمات العالمية إستراتيجية فعَّالة في الإحتفاظ بمواهبها ، إما من خلال تحفيز العاطفة لديها كالبرازيل وفرنسا وهولندا ، ومنها تطبيق القانون بحزم مع إعطاء الثقة و الإحترام كاليابان ، ومنها من تعتمد على إجراءات تقييم الأداء كإيطاليا ، ومنها من تعتمد على رضا المواهب وطرق التحفيز والمنافع المقدمة لهم كالتقاعد وطرق الإحلال طويلة الأجل كما في كندا . كل هذه الميزات تستعملها المؤسسات في جعل مواهبها أكثر تعلقا بها ، و تمكينها من خلق الأفضليات التنافسية ، بفضل تركيزها في عملها بسبب الإستقرار الإيجابي الذي يزيد من رضاها و ولائها [1].

و يمكن توضيح أكثر لدور الإحتفاظ بالمواهب في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال :

- تأمين حياة وظيفية تسودها الجودة .
- تجنب تشتت تفكير المواهب في الإنتقال إلى المؤسسات المنافسة لتحسين ظروفهم .
- الإبقاء على المواهب لفترة طويلة بالمؤسسة ، يُحسِّن كثيرا من ثقافتها ويجعلها أكثر حرصا على الجودة والتميز .
- الإحتفاظ بالمواهب يجعلها قادرة على إكمال كل إبداعاتها و تجسيدها في شكل منتجات لها قيمة وتَميُّز ، و لها أثر في جذبها للزبون وكسب ثقته .
- الإحتفاظ بالمواهب يُمكِّن المؤسسة من جذب مواهب وأفراد مميزين جدد ، وبالتالي تحسين سمعة وصورة المؤسسة التي أصبحت تتشكل من قوة عمالية ذات مهارة وقدرات مميزة ، ومنه تحسين تنافسية المؤسسة .

[1] عبد الله كاظم (2008) ، **أثر الرأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي** ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية ، المجلد 10 ، العدد 3 ، ص 66 .

من جانب آخر يؤكد Brown , 1988 ، عى أهمية إستثمار رأس المال الفكري المميز و النادر حيث يقول " إنَّ رأس المال الفكري المميز المحتفظ به وغير المستثمر عملية يُمكِن تشبيهها بالذهب غير المستخرج "[1]

هذا الوصف لهذه الفئة تجعل من السهل التأكيد على الفوائد التي يمكن أن تجلبها للمؤسسة ، من خلال الإحتفاظ بالمواهب والإستثمار فيهم ، لأنها تقود إلى ما يأتي [2]:

- زيادة القدرة الإبداعية .
- تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة أو المطورة ، وتقليل الفترة بين كل إبتكار والذي يليه .
- خفض التكاليف وإمكانية البيع بأسعار تنافسية .
- إن الرأس المال الفكري النادر يعتبر من أكثر الموجودات قيمة في الوقت الحالي خاصة مع إشتداد العولمة والمنافسة ، لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال مؤسساتهم ، فضلا عن إبتكاراتهم المتلاحقة .
- إمكانية تحويل المخاطر والتهديدات إلى فرص قابلة للإستغلال .

و تعتمد قدرة المؤسسات على تحويل الموارد المميزة إلى قيم إضافية ، على نوعية القيمة التي ترغب المؤسسة في تحقيقها من إحتفاظها بمواهبها ، والتي يمكن أن تأخذ عدة أشكال منها [3]:

- تحسين العلاقات بين العملاء والموردين .
- تحسين إتجاهات العاملين و الصورة الذهنية الخارجية .
- تحقيق الأرباح من خلال زيادة القدرة الإبداعية و الإبتكارية .
- زيادة الحصة السوقية و بناء مركز تنافسي قوي .

و هناك قيم أخرى تستطيع المؤسسات تجسيدها في الواقع ، من خلال الإبقاء على مواهبها ، ومنها [4]:

- حماية المنتجات و الخدمات المميزة المحققة من إبتكارات المؤسسة ، مع محاولة الإستحواذ على إبتكارات المنافسين .

---

[1] عبد الرحمان بن أحمد هيجان (2006) ، **رأس المال الفكري إستراتيجية التحول من الفئة العامة إلى الفئة المتميزة** ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية ، المجلد 08 ، العدد 2 ، ص 42 .

[2] عبد الله كاظم ، مرجع سابق ، ص 67 .

[3] Bill, Millar (2007) , **Building an integrated talent management strategy**, Briefing Paper from the Economist Intelligence Unit, Harvard Business School Press, p 8 .

[4] محمود عبد الفتاح رضوان ، مرجع سابق ، ص 13 .

- خلق معايير في أسواق أو لمنتجات جديدة .

- تحديد أساس لتحالفات جديدة ، وخلق حواجز لدخول منافسين جدد .

و بالتالي يمكن القول إن إستراتيجية الإحتفاظ بالمواهب داخل المؤسسة تلعب دوراً هاماً في تعزيز تنافسيتها ، بفضل تحقيقها لقيم يصعب الوصول إليها من المنافسين ، ومنه التحكم في جزء هام من السوق ، ما سيكسبها الكثير من الأرباح ، و هو ما تسعى إليه المؤسسة .

2- 4- إستراتيجية تمكين المواهب وتدعيم القدرة التنافسية :

من أجل الرفع من تنافسية المؤسسة يجب توفير مجموعة من الميكانزمات التي تؤدي ذلك بكل فعالية ، ومنها إستراتيجية تمكين المواهب ، التي تُعتبر من العوامل المهمة في الرفع من قدرات المواهب وجعله يؤدي أداء عالٍ بفضل روح المسؤولية و الثقة بالنفس التي يتميز بها من خلال التمكين .

و هناك من يرى أن الهدف من عملية تمكين المواهب هو إستحداث قوة عمل قوية ومميزة ، ولديها قدرة لإنتاج خدمات وسلع تفوق توقعات المستهلك الداخلي والخارجي ، و القيمة الجوهرية هو تحقيق رغبات المستهلك الداخلي والخارجي ، والتعرف عليها ، والتعرف على صانع الخدمة أو السلعة ، و إستحداث الوعي لديه نحو تحقيق أهداف المؤسسة ، و ذلك بإطلاق طاقات الإبداع و الإبتكار لديه [1].

و تعتبر القوى العاملة المميزة ، قوى مهنية محترفة و لديها قدرات جمة للتميز و تقديم الإضافة ، التي يصعب الوصول إليها من طرف المنافسين ، فهي قادرة على معايرة ممارساتها بما يتفق مع المعايير المتعارف عليها بل وتحسينها .

وبإعتبار المواهب قيمة ومورد نادر ، هم بحاجة إلى محيط ثقافي محفز يوفر الثقة والأمان والشعور بالرضا الوظيفي والإنتماء والولاء الحقيقي للمؤسسة لخدمة الزبون وكسب ثقته ورضاه ، وهذا لا يتحقق إلا بتمكين فعَّال يكون قادر على إرضاء العميل الداخلي [2].

فتفويض السلطة الذي يُعد من أهم ممارسات التمكين ، يؤدي إلى إيجاد الأفراد الموهوبين والمختلفين عن غيرهم ، الذين يملكون درجة عالية من المعرفة و الإمكانات والقدرات المطلوبة بما يتوافق مع متطلبات السلطة والمسؤولية للمهام

---

[1] فلاح محمد (2011) ،**أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي**، الملتقى الدول ، الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة سعد دحلب ص 27 .

[2] محمد مطر الزيدانيين (2006) ، **أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية**، رسالة (ماجستير غير منشورة) ، عمادة الدراسات العليا،جامعة مؤتة ، الأردن ، ص 09 .

المفروضة عيهم ، وفي نفس الوقت يحقق للمؤسسات الإستمرار والنمو والتطوير ، من خلال منح الإستقلالية للمواهب و الكفاءات المميزة ، و إتاحة الإدارة الذاتية لكل العاملين في الوحدات التنظيمية بالمؤسسة .

فالإدارة العليا في المؤسسات لها دور حاسم ومؤثر في تطوير و الإرتقاء بالأداء ، بالشكل الذي يعزز من تنافسيتها وتميزها من خلال دعمها وتشجيعها لكل الأعمال الإبداعية التي يعمل على تحقيقها المدراء التنفيذيون ، والأفراد المميزين من خلال منحهم أو تفويضهم للسلطة والمسؤولية ، على إعتبار أن هؤلاء الأفراد النادرين ، يملكون الإمكانات والمعرفة لحل المشكلات المحيطة بمجالات أعمالهم ، مما ينعكس ذلك على مردوديتهم ، وقدرتهم على تقديم منتجات إبداعية مميزة ، ما يؤدي إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة [1].

كما أن هناك جانب من المسؤولية تتحملها الأفراد المميزة في حالة إخفاق في تحقيق الأهداف وتنفيذ المهام ، وذلك ما يولد لديهم الدافعية والحافز للمخاطرة لدى المفوض من أجل إنجاز الأعمال الموكلة إليه بأسلوب أحسن وفعَّالية أكثر ، وبالتالي تحسين مستوى الأداء والعمل على تطويره .

كما أضحت فرق العمل سبباً مهماً في رفع تنافسية المؤسسات ، خاصة إذا كانت مكونة من أفراد موهوبين أو مميزين فهي جماعة يمتلك أفرادها مهارات مكملة لبعضها ويلتزمون برسالة مشتركة و أهداف ، يعتبرون أنفسهم مسؤولين مسؤولية جماعية عن تحقيقها [2].

و من خلال فرق العمل والعمل الجماعي يمكن للأفراد في المؤسسة أن يقدموا مقترحات وطرق جديدة لتحسين العمل حيث تلعب العوامل الجماعية دوراً مهماً في تسهيل أو إعاقة عملية الإبداع أو تحسين الجودة ، بل يمكن القول بأن الإبداع الجماعي (الفرقي) في داخل المؤسسة قد يكون له تأثير أقوى من الإبداع الفردي ، ويكمن نجاحه في نوعية الجماعة المشكلة في الفريق ، بفضل تميزها وندرتها و قوتها ، سواءا كانت مستمدة من مراكزهم أو تخصصاتهم . كما تستطيع هذه الجماعة من تجميع كل أفكارها وقدراتها ، وجعلها تصب في تحقيق ميزات وتفوقات ، تستطيع المؤسسة من خلالها من تدعيم قدرتها التنافسية [3].

---

[1] محمد بن مسفر الشمراني(2014) ، **المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين** ، دراسة مسحية مقارنة على منسوبي المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة و زارة الداخلية للأحوال المدنية ، (أطروحة دكتوراه ، غير منشورة) ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،السعودية ، ص20 .

[2] محمد مطر الزيدانيين ، مرجع سابق ، ص 11 .

[3] حسين الحريم (2009) ، السلوك التنظيمي ، **سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال** ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، ص 252 .

كما أن نجاح أي مؤسسة في تحقيق تميزها وتفوقها يتوقف أيضا على نظام الإتصالات بها ، حيث يوفر نظام الإتصال الفعَّال في المؤسسة فرصة للعاملين فيها ، لإبراز مواهبهم وأفكارهم وإقتراحاتهم ، التي تلعب دوراً كبيراً في تطوير المؤسسة والرقي بها ، لهذا وجب وضع نظام فعَّال في مجال الإتصالات والمعلومات حتى لا يتأخر وصول المعلومات في الوقت المناسب وتفادي كثرة الأخطاء في المعلومات التي تصل إلى المرؤوسين ، والعمل على تسهيل الإتصال بين الموظفين ببعضهم البعض و بالرؤساء أنفسهم بما يرفع من الروح المعنوية بين الموظفين وينمي فيهم روح الفريق ، ويقوي شعورهم بالإنتماء للمؤسسة ، وهذا يساعد بدوره الأفراد الموهوبين في تقديم الأفكار و المقترحات الجديدة ، ما يؤدي إلى تشجيعهم في زيادة روح الإبداع و المبادرة ، وبالتالي تحقيق التميز [1].

مما سبق يمكن تلخيص دور إستراتيجية تمكين المواهب في تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال النقاط الآتية :

– تشجيع الأفراد على إبراز مواهبهم و قدراتهم المميزة ما يسمح للإدارة بتحقيق مختلف إستراتيجياتها خاصة التنافسية منها ، و التي تستوجب الفعَّالية في الأداء .

– زيادة ثقة المسيرين في موظفيهم من خلال إمدادهم بأحدث المعلومات ومنحهم الحق في حرية التصرف و الإختيار ما يؤدي إلى زيادة ثقتهم بنفسهم ، التي بدورها تمنح الموظفين الشجاعة الكاملة للسعي وراء ترقية وتقديم الأفكار الجديدة و المختلفة ، و عليه المساهمة في تحقيق التميز .

– يساعد تمكين المواهب على التقييم الحقيقي لكفاءات وأهداف ومحيط المواهب ، ما يمنحهم الشجاعة لإحداث التغيير و المرونة اللازمة لتحقيق الأهداف قصيرة و طويلة الأجل ، و بالتالي للمواهب دور كبير في تطوير قدراتهم و إستغلال التمكين أحسن إستغلال ، من أجل المشاركة في دعم وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة .

2–5– إستراتيجية تعويض المواهب وتدعيم القدرة التنافسية :

يعد موضوع تعويض المواهب من المواضيع الهامة جداً بالنسبة لأصحاب العمل والباحثين على حد سواء ، نظرا لإرتباطها الوثيق بتنافسية المؤسسة ، وتزيد خاصة في المؤسسات الإقتصادية التي تظهر قيمة وميزة المواهب فيها أكثر. وينعكس عدم رضا المواهب على نظام التعويض في المؤسسة في سلوكه و أدائه الذي لا يرقى لطموحاته الشخصية أو أهداف و إستراتيجية المؤسسة .

[1] محمد حسن محمد حمادات (2007) ، **السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية** ، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى ص 305 .

كما يُمثل التعويض المادي و المعنوي أحد العوامل الهامة و الحاسمة في إدارة المواهب ، من خلال الدور الفعَّال التي تضمن فيه تطور المواهب ، و الحفاظ عليها لمدة طويلة ، كما تساهم في تحفيزهم بالشكل الذي تستطيع المواهب إظهار كل إمكاناتها و تفوقها ، ولا تفكر إلا في تدعيم تنافسية المؤسسة و الرفع من قدراتها [1].

و يعتبر نظام التعويضات آلية من آليات رفع الأداء بطريقة مرنة فهو المسؤول عن تحديد متطلبات أداء الوظيفة وبالتالي مكافأة العاملين الذين يحققون نتائج جد مرضية ، و يساهمون في تحقيق الأهداف المسطرة بشكل فعَّال و مميز حيث يُمكن ربط نظام التعويضات مع نظام إدارة الأداء بالإعتماد على المواهب ، مما يؤدي إلى رفع الإنتاجية لكل العاملين ما يساهم في تفوق المؤسسة ، و يمكنها من تحقيق أرباح ، تضمن لها التطور و الإستمرارية [2].

و قد تتسبب بعض العوامل في إعاقة الدور الذي كان من الممكن أن تفعله إستراتيجية التعويضات في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ، و نذكر منها [3]:

- ندرة المواهب وقلتها ، يُصعِّب من إستقطابها و تعينها ، و بالتالي إنخفاض تأثيرات نظام التعويضات على المواهب و الأفراد المميزة داخل المؤسسة .
- حرب المواهب ، وهروبها نحو المؤسسات العملاقة التي تلبي أكثر طموحات كل العاملين وخاصة المميزين منهم .
- إرتفاع رواتب الموهوبين ، قد يَحُد من فعَّالية نظام التعويضات ، الذي لا يمكنه أن يلبي رواتب ومكافآت كل الأفراد الموهوبين أو المميزين ، بسبب محدودية الميزانية أو بفعل آخر .
- قوانين بعض المؤسسات التي لا تعترف بوضع نظام تعويض خاص بالمواهب ، و إنما تضع نظام تعويضات يطبق على كل الموظفين ، حسب مؤهلهم العلمي أو شهاداتهم ، و ليست لمواهبهم أو قدراتهم .
- الخوف من خطف المواهب و إنتقالها إلى المؤسسات المنافسة ، يؤدي إلى زيادة أجورها من أجل الإحتفاظ بها ، مما يؤدي إلى إرتفاع الكتلة النقدية المخصصة للتعويضات ، ما قد يشكل عائق لتطور و إستمرار المؤسسة ، بسبب إرتفاع التكاليف غير المسترجعة .

ولتحقيق الفعَّالية المطلوبة في الأداء ، والرفع من تنافسية المؤسسة يجب على الإدارة الواعية أن توائم ما بين تحقيق أهداف الأفراد الموهوبين لديها وأهداف المؤسسة ، و أن تعمل على أن يكون إرضاء العاملين و المميزين خاصة سبيلا

---

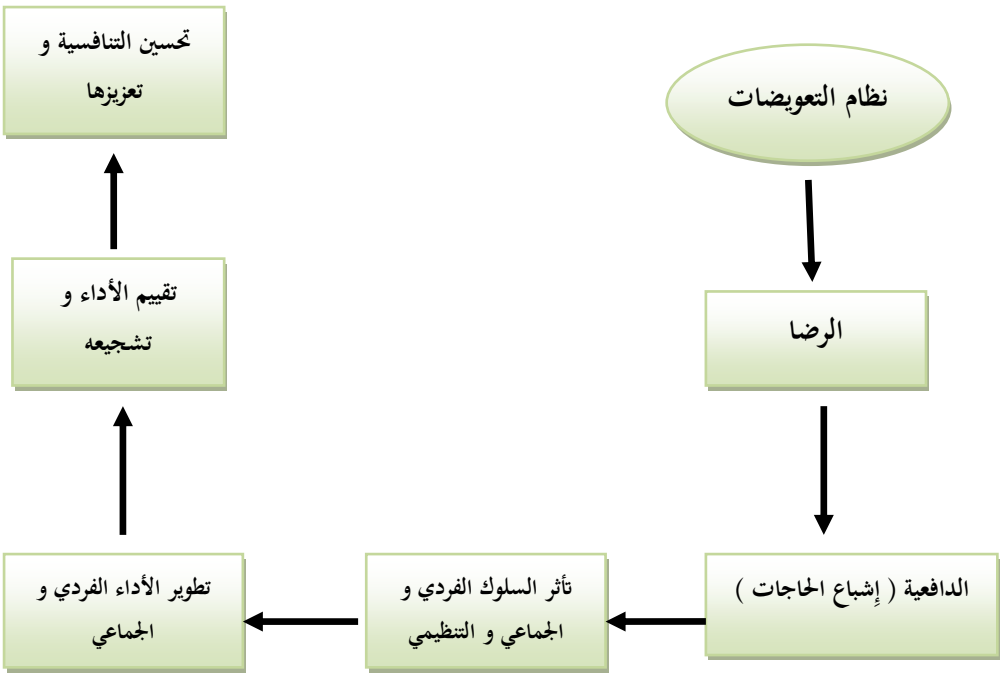
[1] محمود عبد الفتاح رضوان ، مرجع سابق، ص 18 .

[2] خضير كاظم حمود ، روان منير الشيخ (2012) ، **إدارة المواهب و الكفاءات البشرية** ، زمزم للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن، ص 260 .

[3] حسين الحريم ، مرجع سابق ، ص 253 .

إلى تحقيق أهداف المؤسسة ، وأهمها تحسين الأداء و زيادة الإنتاجية ، إذ أنَّ إدراك المؤسسة لأهمية التعويضات المادية والمعنوية ، والعمل على تطبيقها بصورة عادلة بين كل الأفراد العاملين ، حسب مواهبهم وقدراتهم ، يؤدي إلى خلق حياة وظيفية تساهم في زيادة فعَّالية و إنتاجية المؤسسة ، كما أنَّ الإهتمام بتحفيز الموهوبين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم و رفع كفاءتهم الإنتاجية ، وجعل الإبداع جزء رئيسي من ثقافة المؤسسة ، بما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة والرفع من قدرتها التنافسية [1]. ولتوضيح العلاقة أكثر نستعرض الشكل الآتي :

الشكل رقم (2-7) العلاقة بين التعويضات و التنافسية



المصدر: المغربي عبد الفتاح عبد الحميد ،الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الاسكندرية ، 200، ص 373 .

من خلال الشكل (2-7) يتبين أن نظام التعويضات هو أحد العناصر التي من خلالها يمكن الوصول إلى أداء عالٍ ومميز حيث يؤدي إلى الرضا ، و التي من خلالها تؤثر و تدفع السلوك الفردي والجماعي ، عن طريق إشباع الحاجيات وبالتالي تحريك الفرد المميز بتقديم أداء عالٍ ضمن المجموعة والتي تنعكس على المنظمة ككل ، ومنه يتحقق الأداء العالي الذي يتم تقييمه فيما بعد لتصحيحه أو تطويره ، كما يتم تشجيعه أكثر ، والإعتراف به ، وبالتالي تحسين الإنتاجية ، ومنه تدعيم تنافسية المؤسسة ، وجعلها في تفوق دائم .

[1] العميان محمود سلمان (2008) ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الرابعة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ص 301 .

و بالتالي يمكن القول أن إستراتيجة التعويضات تضمن الحصول على كل ما يستطيع الموهوب تقديمه ، فهي تزيد من فعالية إدارته بالشكل الذي يظهر أكثر مهاراته وإبداعاته ، كما أن وضع نظام تعويضات خاص بالمواهب عامل أساسي في شعورها بالتميز عن باقي الموظفين و أنهم غير عاديين ، لهذا كان على المؤسسة تقديم تعويضات تناسب طموحات وتطلعات المواهب ، وأن تكون تفوق تعويضات المؤسسات المنافسة لها ، وهذا للإحتفاظ بهم و إستغلالهم من خلال الإستفادة من كل طاقاتهم و مخزونهم المعرفي ، الذي قد يميزها ، و يعزز مكانتها في السوق ، كما يجعلها قادرة على تغيير إستراتيجياتها ، بما يتطلبه الوقت الحالي ، الأمر الذي يجعلها في تفوق دائم ، بما يضمن التطور والإستمرارية .

3– علاقة أبعاد القدرة التنافسية بإستراتيجية إدارة المواهب :

3–1– الإبداع و إستراتيجية إدارة المواهب :

أصبح معروفا للجميع أن تدعيم القدرة التنافسية لأي مؤسسة إقتصادية وتطورها ، إنما تقاس بمقدار ما تنتجه من معارف تتصف بالإبداع والتجديد المستمر ، ويُعتبر العنصر البشري النادر والمميز ، و رعايته والعناية به ، في مقدمة العوامل التي تحقق هذا الهدف ، فالإبداع يحتم على المؤسسة إدارة مواهبها بشكل يجعلها قادرة على تحقيق إبداعات ذات قيمة ، تساهم في رفع تنافسية المؤسسة وتجعلها في تفوق دائم [1].

ويعتبر الموهوبون الحجر الأساس لكل عملية إبداعية ، لهذا كانت المؤسسات تقوم بجهود كبيرة من أجل جذب و الحصول على مواهب و أفراد مميزين يكون بإستطاعتهم تقديم إبداعات و أفكار جديدة ، تكون بمثابة تَميز وإختلاف على المؤسسات المنافسة ، كما أن الإبداع يتيح من إمكانية بروز أفراد مميزين ومختلفين عن أفراد آخرين ، فقيمة الإبداع لدى كل مؤسسة إقتصادية تبحث عن الربح ، كبير وهام في تحقيق إستراتيجيتها ورسالتها ، لهذا كان الإستثمار كبير في هذا المجال بالنسبة للمؤسسات [2].

و تتفق أغلب الدراسات ، على أن غالبية الخصائص الإبداعية موجودة لدى الموهوبين ، حيث يظهر الإبداع على هيئة تفكير إبداعي ، يعتمد على الأسلوب العلمي في البحث المتضمن الإحساس بالمشكلات التي تواجه المؤسسات والعمل على حلها بتقديم منتجات أو طرق جديدة ، بفضل متفوقين موهوبين ، لذلك كانت عملية إكتشاف

---

[1] *Frank Moulaert et Jacques Nussbaumer , (2008) ,* ***La logique social du développement territorial*** *, Presses de l'université du Quebec, Quebec, Canada , P 41.*

[2] *Bill, Millar , Op-cit,p36 .*

الموهوبين أمرا صعبا ، و لا يكفي الإكتشاف بل يجب تحفيزهم و الإبقاء عليهم ، من خلال توفير كل إحتياجاتهم ، كما يجب وضعهم في بيئة تساعدهم على تحقيق إبداعات وإبتكارات ، تكون كفيلة بتحقيق أهداف المؤسسة [1].

و يمكن القول أن الأفراد الموهوبين هم في الأصل يحملون صفات الذكاء و التميز الذي يؤهلهم للتعامل مع المشكلات و إتخاذ الطرق الكفيلة لحل هذه المشاكل والتغلب عليها ، بفضل الطرق والأفكار الجديدة ، والتي تترجم إلى إبداعات ، تكون على شاكلة منتجات جديدة أو أساليب جديدة [2].

و يمكن تلخيص علاقة الإبداع بإدارة المواهب في المؤسسة ، في النقاط الآتية :

– ثقافة الإبداع تتطلب وجود عدد كبير من الموهوبين و الأفراد المميزين ، وبالتالي يتحتم على إدارة المؤسسة التركيز أكثر على إستراتيجية الجذب ، بإعتبارها العامل الرئيسي في تواجد أكبر عدد من المواهب .

– الإبداع عملية تتطلب الكثير من الخصائص الدقيقة ، و لا يمكن الحصول عليها إلا بتطبيق إستراتيجية تطوير فعَّالة تكون قادرة على تحسين قدرات كل الأفراد العاملين و خاصة الموهوبين منهم .

– من أجل أن يكون الإبداع أكثر وقعاً وتأثيراً في تنافسية المؤسسة ، يجب أن يكون هناك إستقرار في تواجد العناصر المكلفة بعمليات الإبداع ، حتى يكون هناك تواصل في عمليات التفكير و التنفيذ .

– من أجل القيام بالإبداع ، يجب توفير حياة وظيفية مناسبة للقيام بذلك ، و منها شعور المواهب بالأمان المادي و المعنوي بفضل التعويضات الجيدة ، و التكريمات و الإعترافات ،...إلخ .

و بالتالي لا يمكن فصل عملية الإبداع عن إدارة المواهب ، فكلا العنصرين مهمان في دعم تنافسية المؤسسة ، فلا يمكننا القيام بإبداع ذو قيمة ، إلا بتواجد موهوبين متفوقين ، قادرين على تحقيق الإبداعات والإبتكارات بكل كفاءة و فعَّالية و هو ما تسعى إليه جُل المؤسسات .

3–2– الجودة و إستراتيجية إدارة المواهب :

تُعبر الجودة عن مقدار التميز الذي يصل الزبون عند إقتنائه لمنتج معين ، ويكون الحكم على الجودة عندما تكون الخدمة مطابقة للمواصفات الجيدة ، وتشعر الزبائن بالرضا والقبول إتجاهها ، وبالتالي السعي وراء إقتنائها [3].

---

[1] جميلة الجوري (2011) ، **دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للدول العربية** ، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر ، العدد 11 ، ص 277 .

[2] *S Femez , Walch et F Romon (2006) , **Management de l'innovation , de la stratégie au projet** , edition Vuibert , Paris , France , P 23.*

[3] مهدي السمرائي (2007) ، **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي** ، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، ص39 .

و يتوقف تدعيم القدرة التنافسية على تحقيق أداء عالي ومتميز ، يضمن للمؤسسة البقاء والتنافس من خلال تقديم منتج ذو جودة عالية ، قادر على جذب الكثير من الزبائن ، إضافة إلى ذلك يجب أن تكون هناك تجديدات مستمرة وخلال فترات زمنية قصيرة ، بإعتبار أن دورة حياة المنتج قصيرة جداً ، لهذا تعمل المؤسسات بكل جد على تحقيق التميز الذي لا يترك مجالاً للمنافسين لتقليدها ، فالجودة عنصر حاسم في تحقيق هذا التميز ، كذلك تساهم في توفير عنصر بشري قادر على الإبداع والإبتكار والتجديد ، والذي يُعد العنصر الهام والأساسي في تحقيق التميز والجودة [1].
وهناك الكثير من المنتجات التي تتطلب جودة التصميم حتى تحقق التميز والتفوق ، حيث يجب مراعاة أذواق الزبائن المتغيرة ، ونعلم جيداً أنَّ التصميم الجيد والمميز لا يرتبط بالأفراد العاديين ، و إنما بمواهب مميزة لها القدرة الكافية للقيام بتصاميم تكون جذابة ومؤثرة في نفسية الزبائن [2].

فالعناصر البشرية المميزة هي أساس نجاح المؤسسة ، وهي السبيل لتحقيق الجودة ، لذلك يجب على إدارة المؤسسات الإعتماد على التغيير والتطوير لثقافة المؤسسة وقيم الأفراد والعاملين بها ، بالإضافة إلى التعليم والتكوين ، من أجل تنمية المهارات و إقناع كل فرد في المؤسسة بنظام الجودة [3].

و تظهر أهمية تطوير وتنمية الأفراد العاملين في عملية الجودة من خلال إختيار العمال الجدد ذوي القدرة والقيم التي تتماشى مع متطلبات تطبيق برنامج الجودة ، هذا من جهة ، ومن جهة أخرى الإهتمام بتكوين الأفراد على الإلتزام بمبادئ الجودة ، حيث تُعقد برامج تكوينية لمختلف الفرق المشاركة ، يستفيد منها العامل بتعليمه أساليب الرقابة على الجودة ، ويكون الهدف من هذا التكوين هو تنمية المهارات التحليلية لدى الفرد المميز و إكسابه المهارة اللازمة للتحليل وحل المشكلات ، والعمل المستمر على التحسين ، و الإرتقاء في الأداء [4].

و تظهر أهمية المواهب و الكفاءات أكثر في تحسين الجودة من خلال [5]:

- التحفيز المادي للمواهب يجعلها أكثر تركيزاً لتحقيق الجودة التي ينتظرها الزبون .
- التشجيع الدائم للعمال عن طريق تقديم لهم مكافئات إضافية نظير أعمالهم التي تتصف بالجودة .

---

[1] عبد الصمد سميرة (2015) ، **دور الإستثمار في رأس لمال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات**، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، ص 134 .

[2] فريدكو رتل (2011) ، **الجودة و التميز في منظنمات الأعمال**، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن، الجزء الثاني، ص 254 .

[3] رضا إبراهيم المليجي (2013) ، **إدارة التميز المؤسسي بين النظرية و التطبيق** ، عالم الكتب للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر، ص 8 .

[4] عماد الصباغ (2000) ، **نظم المعلومات ، ماهيتها ومكوناتها** ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ص 14 .

[5] فايز جمعة النجار وفالح عبد القادر الحوري (2008) ، **جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية ، دراسة ميدانية في شركة صناعة الأدوية** ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، مجلد 30 ، العدد 02 ، ص 58 .

– التحفيز المعنوي من خلال أخذ مقترحات العمال المميزين بعين الإعتبار وتقدير جهودهم ، لأن الإعتراف عامل رئيسي في تحفيز المواهب ، لكونه يشعرهم بأهمية أعمالهم وقيمتهم في المؤسسة .

– الجودة تستدعي قوة عمالة مميزة ، لهذا وجب على إدارة المؤسسة تحسين جودة عمالها قبل منتجاتها .

وبالتالي يمكن القول أن القيام بتدعيم القدرة التنافسية من باب الجودة ، هي عملية صعبة تستلزم توفُّر الكثير من العوامل وفي مقدمتها ، أفراد موهوبين و كفاءات مميزة تستطيع صنع الفارق من خلال تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية ، ومن أجل ذلك يجب إدارة المواهب بطريقة دقيقة ، تسمح لها بإستغلال قدرات المواهب جعلهم أكثر فعَّالية نحو تحقيق الجودة وتحسين تنافسية المؤسسة .

3–3– اليقظة و إستراتيجية إدارة المواهب :

لا تقل أهمية اليقظة عن باقي العوامل المساهمة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة ، حيث الدور تلعب دوراً فعالاً وذكياً في عدة مجالات ، من خلال تحليل ومتابعة الوسط الخارجي ، وخصوصا المنافسين المباشرين ، فإمتلاك المؤسسات العالمية لمصالح و جهات خاصة باليقظة إلا دليل على أهمية اليقظة في سيرورة بقاء المؤسسة .

كما تستدعي اليقظة ، تحضير أفراد مميزين للقيام بها ، وهذا هو تحدي الإدارة التي تسعى بكل جد إلى توفير موارد بشرية مميزة تتسم بالذكاء واليقظة ، فإدارة المواهب تعمل على تحقيق ذلك بفضل المواهب التي تمتلكها و تقوم بإدارتها بصورة تسمح بتحقيق عوامل رفع التنافسية ، واليقظة أحد هذه العوامل .

و تُؤكِّد بعض الدراسات أن اليقظة تفيد المؤسسة في تقليل الوقت و الجهد و الموارد المستخدمة في تنفيذ أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية بالتركيز على دعم كل من المهارات والسلوكيات والإجراءات الرشيقة ، فضلاً عن تقليص عدد العاملين خاصة العاديين منهم ، بهدف تعزيز الكفاءة و الفعَّالية للمؤسسة ، حيث إنَّ اليقظة تتيح الكثير من الميزات التي تفيد المؤسسة في تجنب تكاليف إضافية ، و تُكسِبها الكثير من الثقة [1].

فيما يخص أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة المواهب من خلال ممارسات التفكير الذكي الرشيق ، فيمكن تحديد أبرزها كما يأتي [2]:

– تنظيم الوظائف و الأعمال داخل المؤسسة ، بطريقة تسمح للمواهب بالمساهمة في تحقيق اليقظة .

– تحسين رؤية المؤسسة إتجاه زبائنها بالتركيز على الأنشطة ذات القيمة .

---

[1] ANNE LE BARS, (2001) , **les compétences pour innover dans les PME de l'agro- alimentaire** , thèse de doctorat – Innovation sans recherche , Unuiversite PIERRE MENDES , France , P82 .

[2] شارليزوجاريت (2001) ، **الإدارة الإستراتيجية** ، تعريب رفاعي محمد رفاعي ، دار المريخ ، الرياض ، ص 212 .

- دعم عمليات الإتصال و تبادل المعلومات بين الوحدات التنظيمية المختلفة .
- تعزيز قدرة المؤسسة على إستقطاب أفضل المواهب والإحتفاظ بها .
- بناء ثقافة قوية بين كافة العاملين لدى المؤسسة والإدارة العليا .

و بالتالي تلعب إدارة المواهب دوراً حيوياً في تلبية متطلبات اليقظة ، التي تساهم بدورها في مواكبة كافة التحديات التي تواجهها المؤسسة ، كما أن فعَّالية اليقظة ، تقتضي إدارة المواهب بشكل يناسب قدرات و قيمة مواهبها ، حيث إنَّ إدارة المواهب بطريقة إستراتيجية ، قد تُمكِّن المؤسسة من تحقيق يقظة إستراتيجية ، تكون بمثابة ميزة تنافسية للمؤسسة ، تساهم من خلالها في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة .

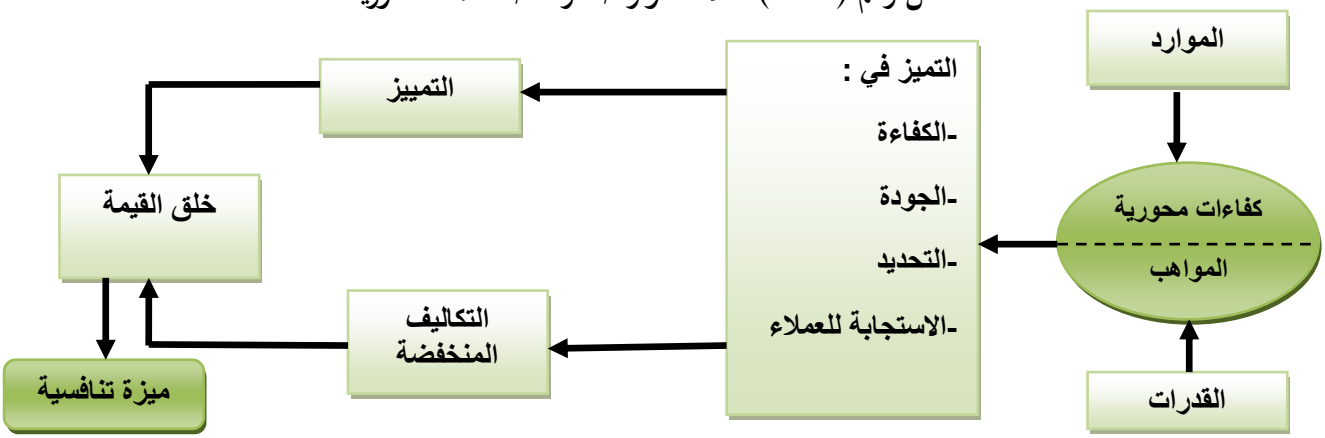
3-4- تخفيض التكلفة و إستراتيجية إدارة المواهب :

إستراتيجية تخفيض التكلفة من بين الإستراتيجيات الهامة التي تستعملها المؤسسات الإقتصادية في تحسين أدائها والرفع من قدرتها التنافسية ، لكونها لا تحتاج إلى الكثير من الإمكانات للقيام بذلك ، وإنما تعتمد على إدارة راشدة ، تعرف كيف تنفق ، ويكون إنفاقها بشكل عقلاني ، و لا يكون ذلك إلا بتوفير أفراد يعون ما يفعلون ، حيث إنَّ مخرجات هذه الإستراتيجية ، ترتبط مباشرة بربحية و إستمرارية المؤسسة .

و على غرار الإستراتيجيات الأخرى ، تعتمد إستراتيجية تخفيض التكلفة على المورد البشري بالدرجة الأولى ، و تزيد فعَّاليتها في حالة تواجد المواهب والكفاءات المميزة ، وتلعب إدارة المؤسسة دوراً كبيراً في توفير موارد بشرية نادرة مميزة تستطيع أن تُخفِّض من تكاليف المؤسسة مع الإحتفاظ بمستوى معين من الجودة .

ولعل مقاربة موارد/كفاءات ، أهم المقاربات التي توضح أهمية كفاءة وقدرات المورد البشري في تخفيض التكلفة وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة ، و الشكل الموالي يبين ذلك :

الشكل رقم (2-8) علاقة موارد/قدرات/كفاءات محورية



المصدر : شارل هيل ، جاريل جونز ، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل ، ترجمة : محمد أحمد سيد عبد المنعال ، اسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ ، الرياض 2008 ، ص 212 .

يُبين الشكل السابق أهمية المورد البشري المميز في تخفيض التكلفة وخلق القيمة ، حيث يُمكن تقسيم الشكل إلى قسمين مدخلات ومخرجات و بينهما عمليات تحويلية ، ونفصل ذلك في ما يأتي :

1- المدخلات : تتكون من :

- الموارد : يمكن تعريفها بأنها مجموع الإمكانات والأصول الملموسة وغير الملموسة ، والتي من شأنها أن تخلق نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المؤسسة ، و هي ترتبط بشكل شبه دائم بالمؤسسة [1].

و هناك من يصنف الموارد إلى [2]:

- موارد مادية كالمباني والتجهيزات ، بما في ذلك الموارد المالية .
- موارد بشرية تتمثل في المهارات و خبرات الأفراد ، براءات الإختراع .
- موارد تنظيمية ، مثل الثقافة التنظيمية .

- القدرات : هي تركيبة أو مجموعة من المهارات الفائقة للمؤسسة في تنسيق مواردها و وضعها قيد الإستخدام ، هذه المهارات تَكمن في الأنظمة المعتادة لدى المؤسسة ، وهي تندرج تحت فئة العوامل المعنوية ، وتتمثل في مهارات الأفراد وطريقة تفاعلهم ، وإتخاذهم للقرارات داخل المؤسسة [3].

- الكفاءات المحورية : تعّرف بأنها قوة متفردة تهيئ للمؤسسة فرصة إنجاز وتحقيق الكفاءة والجودة وعمليات التجديد المتفوقة و الإستجابة لحاجات العميل ، فالكفاءات المحورية تتضمن موارد متفردة ذات قيمة عالية بالإضافة إلى القدرات الفردية الضرورية لإستغلال هذه الموارد [4].

وبالرجوع إلى دراستنا يمكن إسقاط الكفاءات المحورية على **المواهب الأساسية** ، حيث إنَّ هذه الأخيرة ، يعتبر وجودهم مهم جداً للمنظمة ، نظرا للقدرات الكبيرة التي يمتلكونها ، خاصة في شمولية رؤيتهم و تصورهم للمستقبل ، كما تتميز المواهب الأساسية ، بأن لديهم القدرة الكافية على تحمل المسؤولية من الدرجة الأولى ، إضافة إلى ذلك لهذه الفئة القدرة على شغل المناصب الحرجة والمعقدة ، والتي تحتاج أفراد متخصصين ، ولهم مهارات غير موجودة في غيرهم ، وبالتالي يُمكِن إعتبار المواهب الأساسية ، طرف أساسي في مقاربة موارد / مواهب .

---

[1] شارليزوجاريت ، مرجع سابق ، ص 213 .

[2] نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص104 .

[3] أمجاد محمد الكومي (2002) ، **إستخدام مداخل تحليل التكاليف الإستراتيجية في دعم المزايا التنافسية للشركات الصناعية** ، رسالة دكتوراه ، جامعة عين الشمس ، مصر ، ص 277 .

[4] فريدكو رتل ، مرجع سابق ، ص 259 .

2– عمليات وسيطية : من خلال إرتباط و تفاعل كل من الموارد و القدرات ومختلف الموارد البشرية المميزة والنادرة يمكن إستخلاص مجموعة من المميزات ، تتمثل في :

– الكفاءة .

– الجودة .

– التجديد .

– الإستجابة للعملاء .

3– المخرجات : هناك عدة مخرجات ، تتمثل في :

– التميز : يتحقق التميز من خلال ، توفر موارد نوعية ، مميزة ، لها طابع الندرة ، لا تمتلكها الكثير من المؤسسات المنافسة و الأخرى ، فتميز الموارد بنوعيها المادية والبشرية ، عامل رئيسي في تميز مخرجات المؤسسة .

– تخفيض التكلفة : سببها الأول في ذلك تواجد عنصر بشري مؤهل وقادر على خفض التكاليف من خلال :

– قدرة المواهب و الكفاءات المحورية على تنفيذ عدة أعمال ، وبالتالي إختصار عدد الموظفين .

– المهارة العالية في إستخدام موارد الإنتاج ، حيث إنَّ العناصر المميزة تعرف ماذا تحتاج بالضبط .

– التجديد الدائم والتطوير ، الذي يُمكِّن من إكتشاف عوامل إنتاج أو طرق أقل تكلفة .

– خلق القيمة : يتم ذلك بفضل التميز وإستراتيجية تخفيض التكلفة ، حيث يمثلان عاملاً جوهرياً في خلق القيمة حيث إن كلاهما يحققان وفرات مالية حقيقية ، تمكن المؤسسة من الإستفادة من تحقيق رسالتها وإستراتيجياتها .

– الميزة التنافسية : هي محصلة عوامل النجاح السابقة ، فإمتلاك المؤسسة للمواهب و الكفاءات المحورية ، إضافة إلى الموارد الأخرى المادية كالتكنولوجيا وغيرها ، كلها مؤهلات لتحقيق المؤسسة للميزة التنافسية ، خاصة أَنَّ المؤسسة قادرة على تخفيض تكاليفها وخلق القيمة ، وبالتالي لا خوف على المؤسسة من ناحية الإستمرارية .

و بالتالي يمكن القول أن إستراتيجية تخفيض التكلفة ، تستوجب توفر عناصر بشرية مميزة ، و مكونة بالشكل الذي تستطيع أن تقوم بأعمالها ، من خلال تقديم أداء عالي ، الذي يُمكِّن المؤسسة من تحقيق ميزات تنافسية ، تساهم في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة .

مما سبق يمكن إستنتاج أهم الأدوار التي تلعبها إدارة المواهب في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة و التي تتمثل في :

– توفير موارد نادرة ، لا يمكن تقليدها ، تعتبر بمثابة ميزة تنافسية للمؤسسة ، تكون بوابة لتدعيم وتعزيز القدرة التنافسية بإستمرار ، وبكل فعَّالية .

- إدارة المواهب تُمكّن المؤسسة من إكتساب ميزات تتفرد بها من غيرها من المؤسسات المنافسة ، بحيث تكسبها الريادة و التفوق في مجالات تفردها .

- من خلال إستراتيجية إدارة المواهب تتمكن المؤسسة من تحسين ثقافتها ، بفضل تعلم وتميز موظفيها ، ما يسمح في تكوين علاقات جيدة بين الموظفين ، ما يساهم في تعزيز روح الإنتماء و التعاون ، هذا يساعد المؤسسة في إستغلال أهدافهم الخاصة في خدمة الأهداف العامة ، و بالتالي تحسين تنافسية المؤسسة .

- التفوق التقني للمواهب ، يساعد في إنتاج منتجات بجودة عالية ، بفضل التحكم في التكنولوجيا المستعملة ، وموهبة التصميم ، التي بدورها تساهم في جذب الكثير من الزبائن .

- الفطنة و المرونة التي تتميز بها المواهب ، تساعد كثيراً المؤسسة في تغيير إستراتيجياتها بكل كفاءة و فعَّالية .

- بفضل الإدارة الجيدة للمواهب في المؤسسة ، والتي تجعلها أكثر فعَّالية وتميزاً ، تستطيع المؤسسة في وقت ما من تسويق هذه المواهب ، و تحقيق أرباح عالية تساعدها في تطوير مجالات أخرى .

خلاصة الفصل :

تعد القدرة التنافسية الهدف الرئيسي الذي تستهدفه أي مؤسسة إقتصادية ، لكونها السبيل الوحيد الذي يضمن الإستمرارية و يحافظ على المكتسبات التي قد تحققها المؤسسة ، فهو محصلة التميز والتفوق التي تحققه المؤسسة ومن أجل ذلك تقوم هذه الأخيرة ، بالسعي وراء إمتلاك موارد نادرة ، مميزة ، غير قابلة للتقليد ، وهو هدف لكل المؤسسات خاصة التي يهمها كثيرا التفوق و الريادة ، بفضل الإبداعات و الجودة العالية التي تقدمها هذه الفئة من الموارد البشرية .

وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم العناصر التي قد تساعدنا في الفهم الصحيح للقدرة التنافسية و أهم مقوماتها بإعتبارها عنصر جوهري في بقاء المؤسسة وإستمرارها ، حيث بَيَّن المبحث الأول أن القدرة التنافسية تستوجب الكثير من الإمكانات و الموارد حتى تستطيع المؤسسة من القيام أو تنفيذ إستراتيجية فعَّالة ، تكون بمثابة طريق مضمون للوصول إلى قدرات تنافسية ، ما تمكّن المؤسسة من تدعيم قدرتها التنافسية .

كما تبين أن تدعيم القدرة التنافسية ، يستوجب التحكم في مجموعة من الأبعاد التي تعتبر من الأساسيات وأبرزها الجودة ، التي تعد أحد مقومات النجاح وعنصر هام في تحسين صورة وسمعة المؤسسة ، كما أن الإبداع في المنتجات عامل مهم في جذب زبائن ، وحتى تستطيع المؤسسة البقاء والِستمرارية يجب عليها خفض تكاليفها ، لكونه مرتبط بالسعر ، حيث إنَّ كلما تحكمت المؤسسة في تكاليفها كلما إستطاعت من تحديد سعر مناسب ومعقول لمنتجاتها .

في حين المبحث الثالث ، كان مخصص في إجماله إلى تبيان العلاقة بين أبعاد ادارة المواهب و القدرة التنافسية ، وكان ذلك من خلال الدراسات السابقة ، حيث بينا أن هناك علاقة بين المتغيرين ، فتدعيم القدرة التنافسية يستوجب إستراتيجية فعَّالة لإدارة المواهب ، كما أن المورد البشري النادر والمميز مصدر حقيقي للتفوق والنجاح .

الفصل الثالث

تشخيص واقع إدارة المواهب والقدرة التنافسية بالمجمع الصناعي بن حمادي (المنطقة الصناعية برج بوعريريج)

تمهيد

في ظل التطور المتسارع وإشتداد المنافسة ، أضحى إكتساب ميزات نادرة شيئاً ضرورياً لكل مجمع صناعي أراد البقاء والتطور ، خاصة إذا كان ذلك في مجال الصناعة ، حيث تلعب هذه الأخيرة دورا هاما ومفصليا في تطور الدول وتحقيق فوائض في الميزان التجاري . ونعلم أن قطاع الصناعة في الجزائر مقسم بين العام و الخاص ، لهذا كانت إستمرارية البقاء صعبة ، ويلزمها الكثير من التحديات .

ومن أجل تحسين مردودية القطاع الإقتصادي ، عمدت الجزائر إلى تدعيم القطاع الصناعي و تفعيله أكثر ، بإعتباره البديل الجيد لقطاع المحروقات ، وشهدت السنوات الماضية توجها جديدا في المجال الصناعي ، بفضل تحفيز القطاع الخاص ، من خلال تمويلات بقروض طويلة و متوسطة ، و إمتيازات جبائية ،...إلخ . و بدأ بروز المجمعات الصناعية التي تمكنت في وقت قصير من تحقيق نتائج جيدة ، والتميز بتنافسية عالية .

ومن بينها مجمع بن حمادي محل الدراسة ، الذي يعتمد على مجموعة من عوامل النجاح ، تمكّنه من كسب العديد من الميزات التنافسية من خلال الإعتماد على المورد البشري المناسب ، والذي يضمن الوصول من خلاله إلى تحقيق أهدافه و رسالته ، من هنا كان الإستثمار في المواهب أضمن حل لتحقيق ذلك .

فإستقطاب أفراد موهوبين ومميزين خطوة أولى رئيسة لتكوين أفراد عاملين قادرين على تنفيذ الأعمال بكل كفاءة وفعالية ، ولا يكفي الإستقطاب و حده ، بل يجب إدارتهم بشكل إستراتيجي ، فالرفع من القدرة التنافسية لا يتم إلا بوجود مواهب و كفاءات محفزة و مدركة لأهداف و رسالة المجمع .

لهذا الغرض إهتم المجمع بتوفير معارف وكفاءات نادرة تساهم في الرفع من جودة منتجاتها ، بأفكار وطرق إبداعية كما تكون لها القدرة العالية في التأقلم مع كل التغيرات التي يفرزها المحيط التنافسي ، وبالتالي تحقيق أفضليات تنافسية تمكنها من تحسين تموقعها في السوق الصناعي الجزائري ، بما يوافق رسالته وإستراتيجيته . وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث ، هي :

- **المبحث الأول** : تقديم للصناعة والمجمعات الصناعية في الجزائر .
- **المبحث الثاني** : تقديم مجمع بن حمادي .
- **المبحث الثالث** : واقع إدارة المواهب بمجمع بن حمادي .
- **المبحث الرابع** : واقع القدرة التنافسية بمجمع بن حمادي .

– المبحث الأول : تقديم للصناعة و المجمعات الصناعية في الجزائر.

منذ مدة طولية تعيش الجزائر معركة حقيقية في سبيل تنمية إقتصادية مستدامة ، والتقليل من التبعية الأجنبية ، ومن أجل ذلك حاولت بكل جهودها تكوين قاعدة صناعية قوية مبنية على إستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في الإنتاج الصناعي ، وتقديم منتجات صناعية وفق متطلبات الجودة العالمية ، وفي هذا المبحث سنحاول الإشارة إلى الصناعة من بوابة عامة ، وإيضاح أهم تطورات القطاع الصناعي في مراحل مختلفة ، ونظرة حول المجمعات الصناعية في الجزائر .

1– تقديم عام للصناعة

يعتبر القطاع الصناعي من بين القطاعات الإقتصادية التي ساهمت بشكل كبير في تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية لكل الدول بإختلاف تطورها ، كما أن التطور التكنولوجي والمستوى المتقدم من الرفاهية الإقتصادية والإجتماعية التي تشهده شعوب العديد من الدول الصناعية ليس إلا دليلاً ونتيجة لتطور قطاعها الصناعي وأصبح القطاع الصناعي المؤشر الأساسي و المتعارف عليه دوليا في قياس التطور ، والتقدم الإقتصادي لأي دولة هو مدى مساهمة القطاع الصناعي في ناتجه المحلي والقومي ، حيث "كلما كانت مساهمة قطاع الصناعة في الناتج القومي أكبر كلما زادت قدرة الدولة على تحقيق التنمية المستدامة و قابليتها على الإستمرار في المدى الطويل ."[1]

كما أن إكتساب قطاع صناعي قوي و متنوع يجعل الإقتصاد أقل هشاشة ، وأكثر متانة في مواجهة التحديات والتقلبات الإقتصادية المحلية والدولية .

وإنطلاقا من أن عملية التصنيع هي عملية تنموية وتطويرية لا تختلف في جوهرها عن التنمية الإقتصادية ، فإنه يمكن إعتبار العملية التصنيعية بتلك العملية التنموية الهادفة إلى القضاء على التخلف .[2] ومن أجل تطوير مكونات الإقتصاد الوطني ، يجب الإستفادة من الوسائل التكنولوجية الحديثة و إستخدامها في شتى المؤسسات الإنتاجية وتحقيق الأهداف الإجتماعية المتمثلة في تحسين المستوى المعيشي والقضاء على البطالة .[3]

---

[1] عبد الحميد محيسن (2012) ، **القطاع الصناعي و التنمية الاقتصادية** ، مجلة الاقتصاد ، دائرة التنمية الاقتصادية ، العدد الرابع ، أبو ظبي ، 2014 ، ص03.

[2] مخضار سليم (2018) ، **دراسة تحليلية لتنافسية القطاع الصناعي في الجزائر مقارنة ببعض الدول العربية** ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، فرع بحوث العمليات و تسيير المؤسسات ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، ص 214.

[3] طلال البابا (1986) ، **قضايا التخلف و التنمية في العالم الثالث** ، دار الطليعة ، الطبعة الثالثة ، بيروت ، ، ص79 .

و بالتالي يمكن القول إن القطاع الصناعي بوابة للتطور و التقدم ، ومن أجل إبتغاء ذلك يجب التركيز على هذا القطاع بإعتباره أكثر القطاعات إنتاجا ، كما يحقق فوائض مالية ونتائج ممتازة في حالة قوته وتطوره ، وتظهر نتائجه على المؤسسات والدولة على حد سواء .

2- بنية القطاع الصناعي و تصنيف الصناعات :

يشكل القطاع الصناعي من العديد من المؤسسات و المجمعات الصناعية التي تتوزع بين عدة فروع صناعية مختلفة حيث إن كل فرع يضم عدة مؤسسات متجانسة من حيث الإنتاج أو إستخداماته ، فإذا إعتمدنا تقسيم القطاع الصناعي من بوابة العملية الإنتاجية ، فإنه يمكننا تقسيم الصناعات إلى إستخراجية وتحويلية ، فالأولى تتولى إستخراج المواد الخام من الطبيعة ، دون إجراء أي تغييرات ميكانيكية أو كيميائية عليها ، أما الصناعات التحويلية فتتمثل في معالجة المواد الخام المستخرجة من الطبيعة ، وتحويلها إلى منتوجات نهائية قابلة للبيع ، أو نصف مصنعة كالحديد والصلب ، صناعة النسيج و الصناعات الغذائية .[1]

و حسب الملكية الخاصة للمؤسسات يمكننا التمييز بين ثلاثة أنواع من الصناعات ، هي القطاع العام والقطاع الخاص و المختلط ، ومن حيث الحجم فإن القطاع الصناعي يتشكل من الصناعات الكبيرة والصناعات الصغيرة والمتوسطة . وفيما يلي توضيح لتصنيفات الصناعات :

2-1- تصنيف الصناعات حسب أهمية المنتوج : يمكننا تمييز نوعين من الصناعات هما :[2]

أ- **الصناعات الثقيلة** : وتشمل الصناعات ذات الطابع الإنتاجي ، الكيماوي ، المنتجات المعدنية و منتجات البترول الآلات و المركبات .

ب- الصناعات الخفيفة : و تتمثل في صناعة السلع الإستهلاكية الأساسية كالصناعات الغذائية والمنسوجات الأثاث والخشب .

2-2- تصنيف الصناعات حسب التكنولوجيا المستخدمة : نستطيع تمييز ثلاثة أنواع من الصناعات حسب التكنولوجيا المستخدمة نوضحها كما يأتي :[3]

---

[1] مدحت القريشي (2005) ، **الإقتصاد الصناعي** ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، الأردن ، ص89 .

[2] نفس المرجع السابق ص50 .

[3] منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (2013) ، **التقرير السنوي** ، ص12 .

أ- الصناعات منخفضة التكنولوجيا : تتميز بعمليات الإنتاج كثيفة العمالة وإنخفاض كثافة رأس المال ، وتشمل الصناعة الغذائية والمشروبات ، الصناعة النسيجية ، الملابس والمنتجات الجلدية والأحذية ، إضافة إلى ذلك المنتجات الخشبية ، الطبع والنشر .

ب- الصناعات متوسطة التكنولوجيا : تتميز بكثافة رأس المال ومهارة اليد العاملة ، وتشمل صناعة تكرير النفط الوقود ، صناعة المطاط ، الصناعة المعدنية الأساسية والصناعة المعدنية المصنعة .

ج- الصناعات عالية التكنولوجيا : أهم مميزاتها كثافة رأس المال والتكنولوجيا معا ، وتشمل الصناعة الكيميائية صناعة الآلات والمعدات الإلكترونية والحواسيب ، صناعة الأجهزة والمعدات الكهربائية ، المعدات الطبية ، إضافة إلى ذلك المركبات الآلية و المقطورات و معدات النقل ، وأجهزة الإتصالات .

2-3- تصنيف الصناعات حسب الديوان الوطني للإحصائيات ONS : تصنف الصناعات حسب ONS إلى تسع مجموعات رئيسة ، هي : [1]

- الطاقة و المحروقات .
- المناجم و المحاجر .
- صناعة الحديد و الصلب ، التعدين و الصناعة الكهربائية و الميكانيكية .
- مواد البناء ، الفخار و الزجاج .
- الصناعة الكيميائية ، المطاط والبلاستيك .
- الصناعة الغذائية ، التبغ و الكبريت .
- الصناعة النسيجية .
- صناعة الجلود و الأحذية .
- صناعة الخشب و الورق .

3- أهمية القطاع الصناعي في الجزائر

تعتبر قضية التصنيع عنصراً هاماً في عملية بناء الإقتصاد الوطني وتحقيق الإستقلال الإقتصادي ، والخروج من دائرة التبعية ، ولا يمكن القضاء على التخلف الإقتصادي وتحقيق التنمية ، إلا عن طريق إقامة قاعدة صناعية قوية ، ضمن

[1] فتيحة فيصل منيعي (2016) ، **النشاط الإنتاجي في المؤسسات الصناعية** ، مركز الكتاب الأكاديمي ، الطبعة الأولى ، الأردن ، ص127 .

إستراتيجية واضحة هدفها تدعيم الصناعة وتمكينها من تعويض قطاع المحروقات ، ويمكن تلخيص أهميتها في النقاط الآتية :[1]

- تتميز الصناعة بقدرتها العالية على إستيعاب اليد العاملة وتوسيع فرص الشغل .

- ترتبط كثيرا بالقطاعات الأخرى مما يجعلها محفزة على إقامة تنمية مستدامة .

- يعتبر التطور الصناعي عنصرا أساسيا في خلق المهارات والخبرات الصناعية والتقنية ، مما ينعكس على إرتفاع مستويات المداخيل ، وتحسين تنافسية المؤسسات .

- يعتبر التصنيع عنصر مهم في تحقيق الأمن الغذائي الناتج عن تطوير القطاع الزراعي وتحسين إنتاجيته من خلال توفير المعدات و الآلات الزراعية ، والأسمدة و المبيدات .

- إن وجود قطاع صناعي متنوع وقوي يخفف من الآثار السلبية الناجمة عن عدم الإستقرار التي تشهدها إقتصاديات الدول النامية كما يجعلها أكثر مرونة في التكيف مع الأزمات .

- يلعب القطاع الصناعي دوراً كبيراً في تحسين الميزان التجاري ، من خلال عمليات التصدير التي تجلب العملة الصعبة وتخفيض قيمة الواردات ما يكسبنا أيضا فوائض مالية .

4- تطور القطاع الصناعي في الجزائر

يمكن القول إن القطاع الصناعي في الجزائر مر بمرحلتين أساسيتين ، المرحلة الأولى (1962 – 1989) ، أما المرحلة الثانية ففي الفترة بين (1990 / 2018) ، و يمكن توضيحها كما يأتي :

4-1 التطورات التي شهدها القطاع الصناعي الجزائري خلال مرحلة الإقتصاد المخطط(1962 – 1989):

تخللها ثلاث حقبات رئيسة ، كل واحدة بخصائص معينة ، نوضحها من خلال ما يأتي :

4-1-1 تطور قطاع الصناعة خلال فترة (1962 – 1969) :

لقد تميز الإقتصاد الجزائري بعد الإستقلال بإرتباطه التام بالخارج ، وعلى وجه الخصوص فرنسا ، التي منعت إقامة صناعات وطنية متطورة ، وإبقائها كمصدر للمواد الخام لتلبية إحتياجات البلدان المتقدمة ، مما أدى إلى إنهيار

[1] بنجامين ستورا (2012) ، **تاريخ الجزائر بعد الاستقلال1962-1988** ، ترجمة صباح ممدوح كعدان ، منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب ، دمشق ، سوريا، ص32-33 .

الصناعات اليدوية المحلية ، نتيجة لعدم قدرتها على منافسة المنتجات الصناعية الفرنسية ، ويمكن تلخيص أهم الأحداث فيما يأتي :[1]

- عدم وجود صناعة ثقيلة ، سوى صناعات قائمة على إستراد المواد النصف مصنعة من الخارج وإعادة تركيبها .
- تميزت الصناعة بإنخفاض إنتاجها ، بسبب تقادم معدات الإنتاج من جهة ، وعمليات التخريب التي تعرضت لها المنشآت الصناعية من طرف المعمرين الأوروبيين .
- ضعف كبير للقطاع الخاص في مساهمته في الإقتصاد الوطني .

4-1-2 تطور قطاع الصناعة خلال فترة (1970 – 1979) :

تميزت أولاً مع بداية السبعينات بإنتهاج سياسة إقتصادية شاملة مستوحاة من فكر الإقتصاديين الفرنسيين (فرانسوا بيرو جيرار ديستان و بيرني) ، حيث يرتكز هذا الفكر على إقامة صناعات ثقيلة ومصنعة ، وتوجيه الإنتاج الصناعي نحو السوق الداخلي [2] ، حيث عملت على تقليل الواردات ، و رفع الإنتاجية من خلال السماح للعمال والإطارات بالتعلم و التدرب ، وإستغلال كفاءاتهم في العمليات الإنتاجية .

كما شهدت المرحلة تأميم قطاع المحروقات سنة 1971 ، حيث أصبحت الجزائر تمتلك 51 %من أسهم الشركات الفرنسية ،كما تم أيضا تأميم منابع الغاز الطبيعي بنسبة 100 % ، و إلغاء عقود الإمتياز .

و بفضل التأميمات التي قامت بها الدولة ، إستطاعت الجزائر تكوين قاعدة مهمة في المجال الصناعي ، تم تدعيمها بالبرنامج التصنيع الواسع و التي قامت به الشركات الوطنية المختلفة [3] ، و أصبحت تتحكم في الإنتاج الصناعي ومكنها ذلك من بداية تكوين علاقات مع مختلف بلدان العالم .

4-1-3 تطور قطاع الصناعة خلال فترة (1980 – 1989) :

تميز بوجود إختلالات إقتصادية سببها الرئيس هو الإعتماد الكلي على قطاع المحروقات في تمويل عملية التنمية ، مما أدى إلى التبعية المطلقة للأسواق الخارجية من أجل الحصول على الموارد الأساسية والتكنولوجيا ، نتيجة ضعف القطاع الصناعي و عجزه عن تلبية الإحتياجات الضرورية .

---

[1] بنجامين ستورا ، **مرجع سابق** ، ص31-32

[2] المرجع نفسه ، ص49.

[3] المرجع نفسه ، ص51 .

كما شهدت المرحلة إعادة هيكلة المصالح المالية للمؤسسات العمومية ، نتيجة عجزها المالي الكبير ، و عدم قدرتها على التحكم و الرفع من قدرتها الإنتاجية ، وبالتالي عدم وجود توافق بين الواقع وبين ما خصص من إستثمارات سابقة ، لهذا وضعت الدولة مخططين خماسيين للخروج من هذه الأزمة ، نلخص أهم ما جاء فيها : [1]

– التركيز على الإقتصاد في إدارة الموارد النادرة وتحسين الإنتاج والإنتاجية للمؤسسات الصناعية ، وتلبية الحاجيات الإجتماعية ، كما يسعى إلى تحقيق التوازن بين القطاع الصناعي والقطاع الفلاحي .

– تحقيق الإستقلال الإقتصادي عن طريق إعادة التوازنات العامة للإقتصاد الوطني والتوازنات الخارجية وتخفيض حجم الديون الخارجية وتحقيق التكامل الإقتصادي بين القطاعات .

– التركيز على تطبيق سياسة تعليم وتكوين منسجمة مع متطلبات التنمية في التشغيل .

– رفع وتيرة التبادل في السلع والخدمات من أجل توسيع السوق الوطنية ، بالإعتماد على تطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة والعمل على تمكين الفرد من التطور التقني عن طريق رفع مستوى التكوين في المؤسسات التعليمية .

4–2 التطورات التي شهدها القطاع الصناعي الجزائري خلال مرحلة التحول إلى النظام الإقتصادي الليبرالي (1990 – 2018) :

4–2–1 تطور قطاع الصناعة خلال فترة (1990 – 1999) : تميزت بجملة من الخصائص أهمها : [2]

– توسيع مشاركة رأس المال الأجنبي إلى التنقيب عن حقول الغاز الطبيعي .

– إعطاء الشريك الأجنبي الحق في الحصول على حصته من الإنتاج الذي يشارك فيه .

– منح تخفيضات جبائية على نتيجة الإستغلال من أجل التحفيز على جذب الإستثمارات الأجنبية .

– تمكين المستثمر الأجنبي اللجوء إلى التحكيم الدولي في حال وجود نزاع بينه وبين المؤسسة الوطنية بعد فشل عملية المصالحة .

4–2–2 تطور قطاع الصناعة خلال فترة (2000 – 2018) :

شهدت هذه الفترة تحولات جذرية على عدة مستويات ، خاصة على مستوى الوضع الأمني الذي بدأ يشهد نوعا من الإستقرار بداية من سنة 2005 إذا ما قارناه بسنوات التسعينات، إضافة إلى تحسن الوضع الإقتصادي الجزائري خاصة على مستوى التوازنات الإقتصادية الكلية ، والميزان التجاري الذي بدأ يعرف حركية .

---

[1] سعدون بوكبوس (2013) ، **الإقتصاد الجزائري–محاولتان من أجل التنمية** ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، ص181.

[2] محمد بلقاسم حسن بهلول ، **الجزائر بين الأزمة الاقتصادية و الأزمة السياسية** ، دار دحلب للنشر، بدون سنة نشر، ص226 .

ومن بين الأسس التي ترتكز عليها معالم الإستراتيجية الإقتصادية والصناعية الجديدة هو تعميق الإصلاحات الإقتصادية وترقية الإستثمارات ، وفتح الشراكة مع المستثمرين الأجانب ، إضافة إلى إتمام عملية خوصصة المؤسسات العمومية غير الناجعة إقتصاديا وماليا ، بهدف تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات ، وتخفيض نسب البطالة العالية .

كما عرفت هذه الفترة إنفتاح القطاع الصناعي الجزائري على الصناعات ذات التكنولوجيا العالية والمتمثلة في صناعة الأدوية وصناعة السيارات ، وكذا الصناعات الكهرومنزلية وصناعة الهواتف الذكية ، لكن إلى غاية يومنا هذا فإن جل هذه الصناعات هي عبارة عن صناعات تركيب وتعبئة ، وليست صناعة إنتاج حقيقي ، لهذا يجب تكوين صناعة حقيقية في ظل الإرادة القوية للدولة التي يعنيها كثيرا هذا الموضوع ، بل وفرت الكثير و الكثير لتحقيق ذلك .

كما ميَّز هذه المرحلة وجود المجمعات الصناعية ، من خلال السياسة التي إنتهجتها الدولة في سعيها نحو تقوية القطاع الصناعي ، فقامت و دعمت هذه المجمعات بقروض طويلة و متوسطة الأجل ، وتقديم تحفيزات جبائية وامتيازات من أراضي ، عقارات ...إلخ [1]. كل هذا هدفه تمكين هذه المجمعات الصناعية من تقديم صناعات متنوعة تلبي إحتياجات السوق المحلي و الأجنبي ، وبالتالي المساهمة في الدخل الوطني ، توفير مناصب الشغل ، تحسين المستوى المعيشي ، تحسين وضعية الميزان التجاري ، و فعلا إستمرت هذه المجمعات بالتطور إلى أن وصلت مرحلة التصدير ، في إنتظار تحسينات أخرى ، فالمناخ الإستثماري الحالي مناسب لتقديم الأفضل .

5- المجمعات الصناعية في الجزائر

تمثل المجمعات الصناعية في الجزائر شكلاً من أشكال التنظيم الاقتصادي لإقتسام السوق ، وهو النموذج الذي يهدف إلى السيطرة على فرع أو عدة فروع معينة من الإنتاج الصناعي ، كما يعتبر المجمع الصناعي القوة الحاسمة في إقتصاد البلدان الرأسمالية وفي الإقتصاد العالمي ، وعلى غرار ذلك ، دعّمت الجزائر هذا النموذج ورأت فيه المنقذ للسياسة الصناعية .

و تتميز المجمعات الصناعية في الجزائر بمجموعة من الخصائص أهمها [2]:

- تنويع النشاطات الإقتصادية ، ما يمكنها من إستقطاب عدد كبير من الزبائن .
- وفرة الإنتاج بشكل كبير يسمح لها بالسيطرة على جزء كبير من السوق و بالتالي تلبية حاجيات الزبائن بكل سهولة .

[1] فتيحة فيصل منيعي ، مرجع سابق ، ص 136 .

[2] سعدون بوكبوس ، مرجع سابق ، ص 186 .

- كل الوحدات المشكلة للمجمع تقودها إدارة مركزية يرأسها رئيس مدير عام ، و هو مالك المجمع .
- كل القرارات الإستراتيجية تمر على المالكين للمجمع ، وفق نمط علاقات و إتصالات عمودي .
- كل إيرادات وحدات المجمع تصب في خزينة واحدة .
- تباعد مواقع الوحدات المشكّلة للمجمع ، والمنتشرة في مختلف أنحاء الوطن .

و بالتالي هناك فرق بين المجمع الصناعي و المؤسسة ، وقد شهدت الجزائر في السنوات الأخيرة الماضية تحول العديد من المؤسسات إلى مجمعات صناعية ، نظرا لتوفر المناخ الإستثماري الملائم لتحقيق مثل هذه التطورات ، حيث إن المجمع الصناعي يتيح للدولة جملة من الفوائد ، أهمها تكوين قاعدة صناعية قوية . ومن جانب آخر تحقق المجمعات الصناعية في الجزائر نتائج جد ايجابية ، ودليل ذلك التنافسية العالية التي تتميز بها ، كما تمكنت من إحلال واردات الكثير من السلع بفضل الجودة والسعر المناسبين ، ويهدف المجمع الصناعي إلى تحقيق ما يأتي [1]:

- السيطرة على أجزاء كبيرة من الأسواق .
- تكوين قوة عمالية قادرة على تحقيق السياسات والغايات المختلفة .
- القدرة على توفير إحتياجات و رغبات الزبائن .
- العمل على تكوين صورة و سمعة محترمة داخليا و خارجيا .
- العمل على تصدير المنتجات بفضل إنتهاج إستراتيجية الجودة العالية ، حيث تمكنها عملية التصدير من الحصول على العملة الصعبة ، وبالتالي تحسين وضعها المالي كثيرا .
- المساهمة في الحياة الإجتماعية من خلال تقديم إعانات للمعوزين ، تمويل الجمعيات ،....إلخ .

[1] المرجع نفسه ، ص 187 .

– المبحث الثاني : تقديم مجمع بن حمادي .

يعتبر مجمع بن حمادي من أهم المجمعات الصناعية الموجودة في الجزائر ، فقد شهد تطورا متسارعا في السنوات الأخيرة حيث قام بتنويع منتجاته و فتح عدة فروع في مختلف أنحاء الوطن ، فنوعية منتجاته وشهرته تعدت حدود الوطن ، لكونه بدأ بتصدير بعض منتجاته إلى الخارج ، ما يدل على وجود إستراتيجية واعدة ، ويسعى المجمع دائما إلى تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تعزيز قدرته التنافسية التي تعبر عن تحدي يستهدف المجمع تحقيقه عبر مجموعة من المؤشرات التي تساعد في ذلك ، وسنحاول في هذا المبحث إعطاء صورة واضحة عن مجمع بن حمادي من خلال بطاقة تعريفية توضح أهم إستراتيجياته .

1– تقديم عام للمجمع

– إسم المجمع : مجمع بن حمادي

– الشكل القانوني : شركة ذات أسهم

– رقم السجل التجاري :0462772B02

– الأنشطة : التركيب ، التصنيع ، المتاجرة ، قطع الغيار الإلكترونية ، الإعلام الآلي ، الألواح الذكية ، المبيت ، الإطعام ، أسلاك الكهرباء ، المقاولات ، الطرق ، المواد الغذائية .

– الرقم التعريفي الجبائي : 000234046277228

– رقم المجمع : 3458635838

– رقم المادة الضريبية : 34014203792

– تاريخ الإنشاء : 09/02/2002

– تاريخ بدأ الإنتاج : 23/11/2002

– العلامة المسجلة : كوندور بتاريخ 2003/04/30

– رقم الأعمال : 2 450 000 000.00

– رئيس مجلس الإدارة : عبد الرحمان بن حمادي .

– المدير العام : عمار بن حمادي .

الشكل رقم (3–1) موقع مجمع بن حمادي في المنطقة الصناعية ببرج بوعريريج

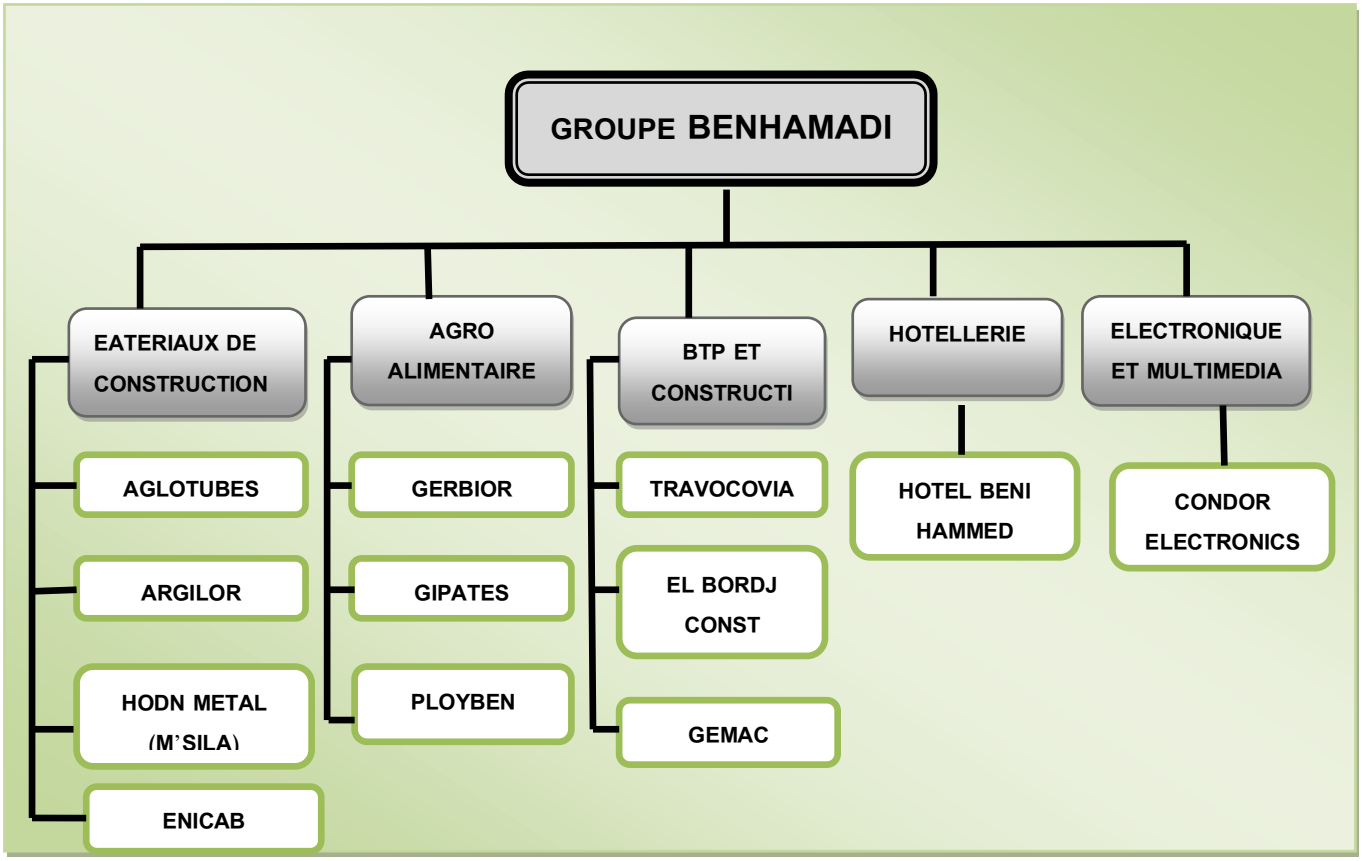
المصدر : وثائق مجمع بن حمادي

– العنوان : المنطقة الصناعية ، طريق المسيلة ، وحدة 70 ، قسم 161 برج بوعريريج 34000 .

- رقم الهاتف: +213 35 87 63 00
- البريد الإلكتروني: www.condor.dz
- المساحة المغطاة : 112559 م .
- المساحة الغير مغطاة : 480737 م .
- الشكل القانوني لموقع المجمع : خاص .
- المكان : برج بوعريريج .
- الزبائن : بائعي الجملة ، المؤسسات العمومية ، المؤسسات الخاصة .
- الإسم التجاري : عنتر للتجارة ، " Antar Trade ". [1]

و يمثل الشكل التالي المؤسسات المشكلة لمجمع بن حمادي

شكل رقم (3-2) مؤسسات بن حمادي



المصدر: وثائق المؤسسة

[1] وثائق مديرية الموارد البشرية لمجمع بن حمادي .

يعرض الشكل المؤسسات التابعة لمجمع بن حمادي ، و هي :

1- مؤسسة Aglotubes لإنتاج القنوات .

2- مؤسسة Argilor لإنتاج الآجور .

3- مؤسسة Honda Métal تنشط في مجال المواد المعدنية .

4- مؤسسة ENICAB تنشط في مجال الكابلات والأسلاك الكهربائية .

5- مؤسسة Gerbior لإنتاج القمح الصلب و مشتقاته .

6- مؤسسة Gipates لإنتاج العجائن .

7- مؤسسة Polyben لإنتاج الأكياس البلاستيكية .

8- مؤسسة Travocovia تنشط في مجال الأشغال العمومية .

9- مؤسسة EL BORDJ Const تنشط في مجال البناء .

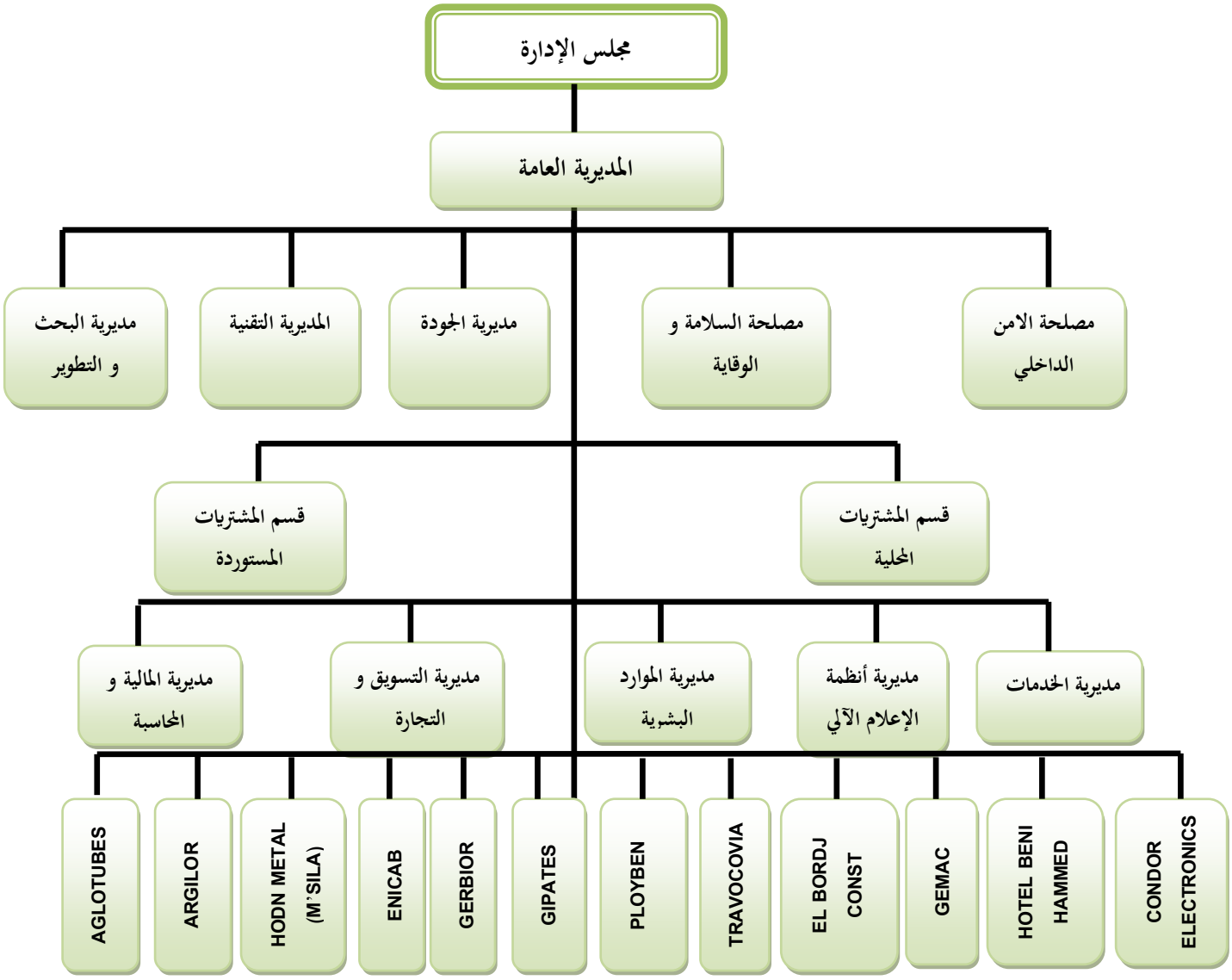
10- مؤسسة Gemac وحدة لإنتاج البلاط ومواد البناء .

11- مؤسسة hotel ben hammed تنشط في مجال الفندقة .

12- مؤسسة Condor إنتاج و تسويق الأجهزة الإلكترونية و الكهرو منزلية .

2- الهيكل التنظيمي للمجمع

شكل رقم (3-3) الهيكل التنظيمي لمجمع بن حمادي



المصدر: وثائق المؤسسة

من خلال الشكل يتضح لنا أن الهيكل التنظيمي ذو شكل هرمي ، قمته الأسرة المالكة والتي تتمثل في مجلس الإدارة و المديرية العامة ، وقاعدته مختلف المؤسسات و الوحدات المكونة لمجمع بن حمادي ، و يتخلل الهرم مستويات تتمثل في مديريات ومصالح وأقسام ، فالمستوى الأعلى الذي يلي المديرية العامة هي مديريات كل من التقنية ، البحث والتطوير و مصالح كل من الأمن الداخلي ، والسلامة و الوقاية . وما قرب هذا المستوى إلى هرم السلطة إلا دليل على أهميته وقيمته فيما يخص إستراتيجية المجمع . في المستوى الأوسط هناك أقسام المشتريات بنوعيها المحلية والمستوردة

ومجموعة من المديريات الهامة في التسيير تتمثل في كل من المالية والمحاسبة ، التسويق و التجارة ، الموارد البشرية وأنظمة الإعلام الآلي والخدمات ، وهي كلها مديريات تعتبر محور التسيير والتنظيم في المجمع . وفي القاعدة المؤسسات والوحدات المكونة للمجمع والتي تمثل سبب وجوده ، وبقائه ، حيث تمثل الأساس التي من خلاله يستطيع تنفيذ مختلف إستراتيجياته وتطلعاته .

و يبين الشكل كذلك أن علاقة قمة الهرم بمختلف مكوناته و أجزائه هي علاقة مباشرة ، أي أن الإتصالات بين مختلف المديريات والمؤسسات مع مجلس الإدارة أو المديرية العامة تكون سهلة ومباشرة ، ما تساعد على تنفيذ الأعمال بسرعة وفعالية ، وهذا يندرج ضمن الإستراتيجية العامة لمجمع بن حمادي .

3- مهام و إستراتجيات مديريات مجمع بن حمادي

3-1- مهام مديريات مجمع بن حمادي [1]

3-1-1 المديرية العامة : لها عدة مهام أهمها :

- ضمان ديمومة إستمرارية المجمع .
- الدفاع على فائدة وحقوق المجمع .
- الدفاع على صورة وسمعة المجمع .
- تطوير المجمع و تحسين نتائجه .
- العمل على تحقيق أقصى الجهود لتحقيق الأهداف السنوية والإستراتيجية العامة .

3-1-2 مديرية الجودة و التنمية المستدامة : و يتمثل أهم وظائفها فيما يأتي :

- التطوير و التنسيق بين أنشطة المديرية من أجل ضمان جودة المنتجات .
- المراقبة الذكية للمنتجات وإكتشاف الأخطاء و المشاكل الحاصلة و العمل على حلها .
- إجتناب الأخطاء التي قد تقع في المنتجات الجديدة .
- توجيه عمليات إنتاج المجمع من أجل الحصول على جودة عالية ، تتماشى مع ما هو معمول به في المجمعات الصناعية العالمية .

[1] وثائق مديرية الموارد البشرية لمجمع بن حمادي .

3-1-3 مديرية الخدمات : مهامها أساسية نلخصها فيما يأتي :

- ضمان عرض منتظم وفق خطة ممنهجة لكل من المادة الأولية ، قطع الغيار ....إلخ .
- توفير المستلزمات الضرورية التي تخص كل وحدات و مؤسسات المجمع للقيام بأعمالها .
- الإشراف على عمليات الطلبات ، والتوزيع خارج المجمع .

3-1-4 مديرية الموارد البشرية : تهتم بأفرادها العاملين من خلال :

- ضمان الإستعمال العقلاني لكل الأفراد العاملين .
- وضع الفرد المناسب في المكان المناسب .
- توفير وخلق مناصب للمواهب والكفاءات المميزة تليق بقدراتهم وقيمهم ، وتتيح لهم فرصة إظهار مواهبهم .
- وضع خطة مناسبة لتطوير قدرات العاملين من خلال القيام بعمليات تكوين و تطوير فعالة .
- ضمان جودة حياة وظيفية تساعد العاملين وخاصة المميزين منهم على أداء أعمالهم بكل كفاءة و فعالية .
- تعريف كل العمال على واجباتهم وحقوقهم .

3-1-5 مديرية التسويق : يتمثل أهم وظائفها في :

- وضع وتطوير نظام إعلام الآلي للتسويق يواكب التطور التكنولوجي الحاصل .
- القيام بدراسات أساسية لكل من الأسواق والمنافسين .
- المشاركة في وضع سياسات تخص السعر و المبيعات .
- وضع وتحديد خريطة الطلب .
- تحليل مبيعات المجمع ، وتوقع إتجاهات الزبائن .
- تحليل زيادة السعر وتأثيره على المبيعات .

3-1-6 مديرية المالية و المحاسبة : وظائفها عديدة ومتعددة أهمها :

- وضع و توفير الإمكانيات المالية اللازمة للمجمع من أجل تحقيق أهدافه ورسالته .
- تسيير ، متابعة و مراقبة خزينة المجمع .
- وضع الميزانيات السنوية وضمان الميزانيات اللاحقة .[1]

[1] المرجع نفسه .

- القيام بتحاليل دورية على مالية كل مؤسسات المجمع و إمداد المسؤولين و الملاك به .
- وضع نظام عادل للأجور ، و تحفيز المواهب والكفاءات النادرة .
- وضع تقديرات دقيقة للوضع المالي المستقبلي للمجمع .
- المشاركة في وضع خطط لتحسين الوضع المالي للمجمع .[1]

3-1-7 مديرية أنظمة الإعلام الآلي : يتمحور أهم نشاطاتها في :

- وضع وتوفير الإمكانيات البشرية والمالية لتطوير أنظمة الإعلام الآلي للمجمع .
- وضع خطط تتماشى و إحتياجات المجمع في مجال الإنترنت ، بنك معلومات المجمع ، النظام التسويقي ...إلخ .
- إقتراح برامج معلوماتية تساعد في تطوير المجمع من الناحية الإلكترونية والتكنولوجية .
- المساهمة في تحسين مناخ العمل بفضل الإتصالات السريعة والفعالة .

3-1-8 مديرية البحث و التطوير : لها وظائف عدة منها :

- تطوير الأفضليات التنافسية وفق تصورات مدروسة تتماشى و إستراتيجية ملاك المجمع .
- تحقيق التصورات في شكل ملموس ، يساعد المجمع على تحقيق القيمة المضافة .
- المشاركة في تطوير قطع غيار الأجهزة و الماكينات ، ما يمكّن المجمع في تخفيض ميزانية الإستراد .
- إستغلال أنشطة البحث والتطوير في إدخال التكنولوجيا الحديثة لمختلف عمليات الإنتاج .
- المشاركة في تخفيض تكلفة المجمع .

3-1-9 مصلحة الوقاية و الأمن الصناعي : تعتبر جزء رئيسي و هام في سيرورة أعمال المجمع من خلال :

- توفير المعدات و الملابس اللازمة للعمال من أجل تجنب أخطار العمل .
- توعية العمال من أخطار المواد الكيميائية و غيرها من الموانع .
- المراقبة المستمرة للعمال في أوقات العمل .
- تعريف و تعميم نصوص السلامة لكافة عمال المجمع .

3-1-10 مصلحة الأمن الداخلي : مهامه واضحة ، حيث يلتزم بتوفير الأمن داخل المجمع ، يساعد في العمليات التنظيمية ، يمد الإدارة العليا بكل التقارير الخاصة بالأمن داخل المجمع .[2]

---

[1] المرجع نفسه .

[2] المرجع نفسه .

3-2 استراتيجيات أهم محاور مجمع بن حمادي

يعتبر مجمع بن حمادي من بين المجمعات الصناعية الرائدة في مجال أعمالها ، و تمكن في فترة قصيرة من السيطرة على جزء هام من السوق الوطني ، ويسعى إلى زيادة صادراته نحو الخارج ، حيث حقق أرقاما مرضية في هذا المجال ويتطلع إلى تحسينها في السنوات القليلة المقبلة ، من خلال الوصول إلى الأسواق الأسيوية التي تبقى هدفا يحاول المجمع تحقيقه بعدما وصل إلى الأسواق الإفريقية والأوروبية .

ومن أجل التوغل أكثر في الإقتصاد العالمي المعقد وشديد التنافس ، يسعى مجمع بن حمادي إلى تجهيز وتطوير قوة بشرية ومادية هامة لمواكبة هذه التحديات ، خاصة في ظل تنامي وتطور الحصص السوقية للمنافسين ، لهذا يحضر مجمع بن حمادي مجموعة من العوامل التي تميزه وتجعله يحقق الأحسن ومنها [1]:

- تكوين قوة عمالية تتميز بالمرونة والليونة من أجل تأقلمها مع مختلف إستراتيجيات المجمع ، خاصة في ظل التنويع الصناعي الذي يتميز به المجمع .
- عروضه ذات الجودة العالية و التنافسية ، دليل واضح على مطابقته للمواصفات العالمية .
- نظام تسيير رقمي متطور يواكب تطور المجمع .
- توسع محفظة ممتلكاته الصناعية .
- تواجده في مختلف ربوع الوطن من خلال شبكة توزيعه التي تصل لكل نقاط يتواجد فيها الزبائن .
- الموقع الإستراتيجي الهام لجل مؤسساته و وحداته .

و من أجل تحقيق أداء عالي يضمن التواجد المستمر للمجمع ، تعمل مديرياته بطريقة إستراتيجية ، حيث تصب كلها في تحقيق رسالته و غاياته ، وفيما يلي نوضح إستراتيجيات أهم محاوره و أقسامه [2]:

3-2-1 المحور التسويقي

يعد أهم محور يشارك في تحقيق إستراتيجية المجمع من خلال الكشف الصحيح والدقيق لأذواق المستهلكين ، وتوقع تغيرات تفضيلات الزبائن في المستقبل ، كما تعمل مديرية التسويق إلى كسب ثقة زبائنها الحاليين والحفاظ عليهم ، كما يهمها كثيرا إستقطاب و جذب زبائن جدد ، والتركير على سمعة و صورة المجمع لتحقيق ذلك .

---

[1] وثائق مجمع بن حمادي .

[2] وثائق مديرية الموارد البشرية لمجمع بن حمادي .

3-2-2 المحور التقني

تعمل بإنتظام وبشكل دقيق وفق خطة ، حيث تحاول البحث عن منابع الفرص ، وتعمل على تطوير العلاقات الخارجية حيث تم إبرام العديد من الشراكات مع مختلف الشركات ، كما تعمل المديرية التقنية على تحديد و دراسة مجالات الصناعات الجديدة على المجمع وذات الإيرادات العالية ، خاصة في ظل إستراتيجية التنويع التي ينتهجها مجمع بن حمادي ، كما تعمل المديرية على تحسين المنتجات ، وأساليب وطرائق الإنتاج .

3-2-3 محور الموارد البشرية

وضع تحت تصرف المجمع مواهب وكفاءات قادرة على جلب القيمة المضافة ، كما تشارك الموارد البشرية في تحقيق إستراتجيات المجمع ، وتعمل بكل جد على تعزيز القدرة التنافسية للمجمع ، حيث يستثمر مجمع بن حمادي كثيرا في موارده البشرية ، و تمثل كتلته النقدية تكاليف كبيرة جدا بالنسبة للتكاليف العامة ، إضافة إلى ذلك هناك مصاريف التكوين و التطوير التي قد تدفع أيضا بالعملة الصعبة ، لهذا كان دور الموارد البشرية هاماً ومفصلياً في بقاء وتطور المجمع ، خاصة في الوضع الحالي الذي يشهد منافسة شديدة .

3-2-4 محور المالية

تقديم الوضعية المالية والمحاسبة الدقيقة في كل شهر لإدارة المجمع متمثلة في المديرية العامة ، كما تقوم بتحرير تقارير خاصة بالوضع المالي ، و إبلاغ المسؤولين بالحالات غير القانونية ، والعمل بكل دقة في تجسيد إستراتيجية المجمع بخصوص التكاليف وغيرها من المؤثرات المالية ، كما أكد لنا مدير المالية والمحاسبة أنه في السنوات القليلة الماضية شهد مجمع بن حمادي تطورا كبيرا في رقم أعماله مواكبة مع التوسعات الكبيرة التي قام بها .

و بذلك يكون المجمع قد كون قاعدة صحيحة تمكّنه من تنفيذ إستراتجياته بكل كفاءة وفعالية من خلال مديريات و أقسام ومصالح تقوم بوظائفها على أحسن ما يرام ، هدفها الأول والأخير تدعيم تنافسية المجمع و العمل على ديمومة إستمراريته وتفوقه [1].

[1] وثائق مديرية الموارد البشرية لمجمع بن حمادي.

4- أهم المنافسين المباشرين للمجمع الصناعي محل الدراسة في الجزائر:

نعلم جميعا أن المجمع الصناعي بن حمادي يعتبر من أهم المجمعات الصناعية في الجزائر ، بل يحتل أرقى المراتب في مجالات أعماله ، بفضل الإستراتيجية المحكمة التي سطرتها الأسرة المالكة ، وفي مقدمتها عبد الرحمان بن حمادي رئيس مجلس الإدارة والذي يعتبر الرأس المفكر لكل أعمال المجمع .

و ينشط مجمع بن حمادي في بيئة تنافسية جد صعبة ، كون مجالات المجمع و المختصة في التكنولوجيا التقنية الحديثة و البحث و التطوير ، تحتم عليه تنافسية كبيرة للبقاء و التطور ، ونعلم جيدا أن هذا الميدان صعب نظرا لتمكن العلامات العملاقة منه جيدا ، وهذا لعشرات السنين كعلامة sumsung أو sony ، لهذا كان على مجمع بن حمادي العمل على إكتساب قدرات تنافسية تمكنه من التصدي لخطر المنافسة المحلية والخارجية . وفيما يأتي نوضح بعض المجمعات الصناعية الهامة والمنافسة لمجمع بن حمادي في الجزائر :

4-1 مجمع سيفيتال CEVITAL :

على غرار أقوى المجمعات ، ملكيته خاصة ذات طابع عائلي ، متنوع الأنشطة ، حقق نجاحات كبيرة خاصة في المجال الغذائي (السكر ، الزيت elio) ، ما زاده طموحا في الدخول في صناعات أخرى ، ويعتبر من الأوائل في التصدير خارج قطاع المحروقات في الجزائر ، تأسس في بداية الأمر سنة 1971 من خلال إكتساب حصة لمؤسسة تنشط في مجال التعدين ، وبعدها كانت الإنطلاقة ، أين تنوعت نشاطاته و كوّن عدة مؤسسات في مجالات مختلفة ، وساعده في ذلك حنكة مالكيه ، ويعتبر مجمع سيفيتال من أكبر منافسي مجمع بن حمادي ، نظرا للحصة السوقية الكبيرة التي يسيطر عليها ، إضافة إلى ذلك العدد الكبير من الموظفين الذين يشغلهم حيث يقدر عددهم أكبر من 12000 موظف . وينشط في مجالات عدة أهمها :

- مجال السيارات و الخدمات (ALFA ROMEO , FIAT)
- مجال الترقية العقارية (IMMOBIS)
- مجال المواد الغذائية (الزيت ، السكر ، العصير ....)
- المجال الفلاحي و الزراعي (CEVI AGRO)
- الأجهزة الإلكترونية ، الهواتف النقالة ، .....(BRANDT)

- مجال الإتصالات و الإشهارات ، .....(جريدة LIBERTE) [1]

2-4 مجمع عمر بن عمر :

هو عبارة عن شركة متخصصة في الصناعة الغذائية ، تأسست في البداية سنة 1984 من طرف الأب عمر بن عمر بالمنطقة الصناعية الفرجوج بولاية قالمة ، ليتولى الأبناء الإدارة بعد وفاة والدهم ، حيث أصبحت اليوم مجمعا صناعيا بإمتياز حيث يضم العديد من الوحدات في مقدمتها :

- شركة المصبرات CAB المنتجة للمصبرات بمختلف أنواعها من طماطم و هريسة و مربى .
- شركة مطاحن عمر بن عمر MAB التي تتولى تحويل و إنتاج السميد من القمح الصلب .
- شركة العجائن بمختلف الأنواع مثل الكسكسي و العجائن الأخرى .

و يسيطر على حصة كبيرة من السوق ، بفضل الجودة العالية لمنتجاته ، وكذا سعرها التي تناسب قدرات المواطن الجزائري ، والذي لا يستغني عن مثل هذه المواد الغذائية ، وبفضلها مكنت المجمع من فتح آفاق إستثمارية جديدة من خلال التوسع في أكثر من ولاية ، كما أكدوا نيتهم في الدخول في مجالات صناعية أخرى بعيدا عن الصناعة الغذائية وبالتالي فقد يعتبر من المنافسين المحتملين لمجمع بن حمادي . ويحقق مجمع عمر بن عمر أرقاما جد إيجابية فيما يخص تواجده و تطوره ، ويسعى دائما إلى تحقيق تنافسية عالية تمكنه من الحصول على إيرادات كبيرة وبالتالي تحقيق رسالته و أهدافه .

ويعتبر المجمعان السابقان من أهم المجمعات المنافسة لمجمع بن حمادي محليا ، ونقول محليا لأن السيطرة والتحكم في السوق يبدأ من الداخل ثم ينتقل إلى الخارج ، حيث إن كل منهما له قيمة و وزن في السوق الجزائرية ، إلا أن مجمع سيفيتال أصبح ذو سمعةٍ تتعدى حدود الوطن ، كما أن لكلا المجمعين خططاً و آفاق مستقبلية للتطور ودخول مجالات صناعية أخرى ، كما أن هناك منافسين آخرين محليا و خارجيا ، من خلال الماركات العالمية التي تدخل السوق الجزائرية وعليه يجب على مجمع بن حمادي التهيؤ والإستعداد لمثل كذا منافسة ، بالعمل على إكتساب ميزات تنافسية يصعب تقليدها ، توظيف المواهب والكفاءات حتى تحقيق القيمة المضافة بإستمرار ، وبالتالي تدعيم قدرته التنافسية وديمومة إستمراريته [2].

---

[1] AROUA Souad (2016) , **La gestion des talents : cas « CEVITAL »** , Thèse magister , Département des Sciences de Gestion , Université de Bejaia , p 55 .

[2] ELHADEF OKKILYDIA (2016) , **Valeur d'appréciation de la qualité technologique et biochimique des novelles obtentions variétales de blé dur en Algerie** , Thèse magister , Département des sciences Agronomiques , Université Farhat Abbas Sétif 1 , p 27 .

– المبحث الثالث : واقع إدارة المواهب بمجمع بن حمادي .

ملاحظة :

كل الأرقام المقدمة في هذا المبحث تخص المجمع الصناعي بن حمادي في المنطقة الصناعية لبرج بوعريريج فقط .

يعتمد مجمع بن حمادي على سياسة و اضحة إتجاه موارده البشرية ، فهو يوفر لها كفاءات عالية لإدارتها ، حيث يعتمد المجمع على هيكل تسييري يساعد على القيام بأعمال عامليه بكل كفاءة وفعالية ، كما يسعى دائما إلى تحقيق مبدأ الجودة في إختيار عامليه قبل منتجاته ، كما يعتقد المجمع أن الإستثمار في موارده البشرية يأتي أولا قبل الإستثمارات الأخرى ، حيث إنه إذا صلح الإستثمار الأول فلا خوف على الإستثمارات الأخرى .

و من أجل ذلك نحاول في هذا المبحث إبراز واقع إدارة المواهب داخل مجمع بن حمادي من خلال مختلف السياسات الموجهة لهذه الفئة ، والتي ندعمها بأرقام ومقابلات في هذا المجال .

1– توظيف المواهب بمجمع بن حمادي

يعتمد المجمع كثيرا على نشاط التوظيف من أجل الحصول على أكبر عدد ممكن من المواهب والأفراد المميزين ، وتعزز ذلك بتخصيص ميزانيات هائلة في هذا المجال ، كما توفر عناصر بشرية قادرة على القيام بهذه الوظيفة بكل كفاءة .

و تسهر مديرية الموارد البشرية على القيام بكل الأعمال الخاصة بها ، حيث يرأسها مدير يعينه الرئيس المدير العام للمجمع ، وبدوره يعين المدير فريق عمل يساعده على القيام بالأعمال المنوطة به و بمديريته .

و قد لاحظنا دقة في إختيار الموظفين المشرفين على عملية التوظيف ، من خلال شهاداتهم الجامعية ، حيث وقفنا على وجود موظفين لهم دراسات عليا كطلبة الدكتوراه دكتوراه و ماجستير . كما لديهم خبرات ومعارف دقيقة لإحتياجات ومتطلبات الأفراد النادرين ، الذين يختلفون كثيرا عن غيرهم .

و يعتمد التوظيف في مجمع بن حمادي على دراسة السير الذاتية في البداية و إختيار أهمها وفق شروط محددة سلفاً وبعد ذلك يقومون بإختباره من خلال مقابلةٍ تظهرُ أشياءَ كبيرة في صفات المترشح من خلال الأسئلة المباشرة التي يطرحها عليه فريق التوظيف .

و يؤكد السيد قاجا مسؤول بفريق التوظيف أن **" المسؤول عن عملية توظيف الأفراد يختلف حسب المنصب المراد شغله فالوظائف العادية و التي لا تتطلب مسؤولية كبيرة لشغلها هي من إختصاص فريق التوظيف ، أما الوظائف التي لها قدر من المسؤولية فالكلمة الأخيرة لمدير الموارد البشرية بالتشاور مع فريقه ، لكن المناصب العليا أو المفتاحية فهي من إختصاص الرئيس المدير العام ، كمدير وحدة ، مدير التسويق ...".**

و قد لاحظنا أثناء تواجدنا بالمجمع أنه يركز كثيرا على عملية الإستقطاب في عملية التوظيف ، حيث يعتقد أنه يجب أن يكون طلب الحاجة من الموظفين مدروسا في الوقت المناسب والمكان المناسب ، حتى يصل الإعلان إلى أكبر عدد من المترشحين ، فيستعمل من أجل ذلك وكالات التشغيل للإعلان ، مواقع الإنترنت المتخصصة الجرائد والمجلات وغيرها من الوسائل المتاحة والقادرة على إيصال الإعلان إلى طالبيه ، ومن أجل تحقيق ذلك يسخّر المجمع موارد بشرية ومالية هامة .

و الجدول التالي يبين تطور في عدد الموظفين في شركة كوندور بمجمع بن حمادي :

جدول رقم (3-1) : التطور في عدد الموظفين 2013- 2017

السنة	2013	2014	2015	2016	2017
الموظفين	4306	4674	5484	5942	6221

المصدر : مصلحة الإحصاء بمجمع بن حمادي ببرج بوعريريج

نلاحظ من خلال الجدول تطور واضح في عدد الموظفين خاصة في سنة 2015 التي شهدت توظيف عدد معتبر ويفسر ذلك بسياسة التوسع والتنويع التي إنتهجها المجمع والتي تتطلب عمالة كبيرة ، حيث إنتقل من 4306 موظف في سنة 2013 إلى 6454 موظف في ديسمبر 2018 ، و يمثل أعلى عدد موظفين من بين المجمعات الصناعية المنافسة في الجزائر ، وسنشهد أعداد أخرى ستوظف في السنة الجارية تطبيقا لإستراتيجية المجمع والتي تتطلب قوة عمالية كبيرة قادرة على القيام بكل الأعمال ، لكن في المقابل لا يجب التركيز كثيرا على الكم ، وإنما على الكيف لكون هذه الأعداد الكبيرة من الموظفين تلزمها تعويضات كبيرة باعتبارها أكبر مصاريف المجمع .

و يضيف مسؤول التوظيف أنه يستقبل أكثر من 100 سيرة ذاتية يوميا ، من كل أنحاء الوطن وحتى من خارجه مع العلم أن المجمع يوظف عاملين من تونس خاصة في مجال الترويج و التسويق ، وعمال من كوريا الجنوبية والصين في المجال الكتروني والتكنولوجي .

و يفضل المجمع التوظيف الخارجي على الداخلي ، وحجته في ذلك أن يحصل على مواهب وكفاءات جديدة تساعد المجمع في تحقيق أداء عالٍ وتحسين ثقافته التنظيمية بالتوافق مع رسالته وأهدافه ، كما يهتم مجمع بن حمادي بإستقطاب الخبرات المتفوقة في مجال أعمالها ، ويساعده في ذلك سمعته المحلية و الإقليمية ، من خلال المستوى العالي الذي وصل إليه المجمع خاصة في السنوات الأخيرة الماضية ، كما يقدم المجمع تعويضات و حياة وظيفية تناسب قيمة هذه الخبرات .

كما لاحظنا عدداً كبيراً من العمال من خريجي الجامعة ، و هذا في كل المجالات و المستويات ، حيث يهدف مجمع بن حمادي حسب مسؤول المستخدمين إلى تعزيز تواجد الإطار الجامعي في كل أقسام المجمع ، الإدارية أو التقنية ، خاصة أن عدد هائل من خريجي الجامعة الجزائرية وخاصة بولاية برج بوعريريج الذين ينتظرون فرصهم ، كما يساعد ذلك المجمع في تحقيق سياسته من خلال محاولته أخذ مكانة هامة في الوسط المحلي و الإقليمي . و يضيف المسؤول أنه ينتظر في السنوات القليلة القادمة أن تكون نسبة تواجد الجامعيين في المصالح الإدارية و التقنية مائة بالمائة (100%) ، أما أعوان الأمن فيجب أن يكونوا كلهم على مستوى عالٍ من التكوين و الجاهزية .

ويتبع المجمع إستراتيجية ذكية إتجاه الطلبة المتربصين أوالطلبة الذين إتخذوه مجالاً لدراستهم الميدانية ، حيث يتابعونهم و يلاحظونهم ، في كيفية تعلمهم ، طرحهم للأسئلة ، مدى تقربهم للمجمع ..إلخ ، وعند إقتناعهم بأي موهبة أو كفاءة مميزة يقترحون عليها التوظيف مباشرة في المجمع ، وهذا ما لاحظناه في المجمع أين صادفنا العديد من الموظفين الذين قاموا بتربصات نهاية دراستهم الجامعية في المجمع ، وتوظفوا مباشرة .

من خلال ما سبق نستنتج أن مجمع بن حمادي يعتقد أن :

- تحقيق الأفضلية التنافسية تأتي من بوابة الإستقطاب الجيد والفعال ، والذي يضمن تواجد مواهب و كفاءات مميزة تساعد المجمع في تحقيق إستراتيجيته و رسالته .
- صورة و سمعة المجمع من صورة موظفيه ، فكلما كان التوظيف ذا جودة عالية كلما تواجد عدد هائل من المواهب ما يزيد من تحسين صورة المجمع ، من خلال الإرتقاء في الأداء ، تحقيق الإبداعات و الإبتكارات .
- إستقطاب لعدد هائل من حاملي الشهادات العليا من دكاترة و طلبة الماجستير و الدكتوراه ، دعامة حقيقة لتكوين قوة عاملة قادرة على مجابهة كل التحديات .

2- الإحتفاظ بالمواهب بمجمع بن حمادي

يولي مجمع بن حمادي أهمية كبيرة لموارده النادرة و لاسيما مواهبه ، حيث يقوم بكل واجباته من أجل إستبقائهم لأطول مدة ممكنة ، و يجعل منهم مصدر قوة لمجابهة كل التحديات و المخاطر التنافسية التي قد تصيبه .

و من أجل ذلك يقوم المجمع بمجموعة من الإستراتيجيات و يسعى دائما إلى تحقيقها ، ومن بينها إستراتيجية التطوير إستراتيجية التحفيز وإستراتيجية التمكين ، كل هذه الإستراتجيات تصب في مصلحة بقاء المواهب و الكفاءات النادرة بالمجمع ، لذا نجد هذا الأخير يركز كثيرا على مبدأ الإستمرارية التي من شأنها زيادة الإستقرار و الأمان لكل الأفراد

الفاعلين ، و لأن الأفراد مميزين ونادرين يقوم مجمع بن حمادي بتنفيذ مجموعة من الإستراتجيات التي تؤثر في بقائهم والإحتفاظ بهم لأطول مدة ممكنة و من بينها :

2-1 إستراتيجية تطوير المواهب

من خلال تواجدنا بمجمع بن حمادي قمنا بمجموعة من المقابلات مع بعض الإطارات التي قد تساعدنا في تشخيص واقع الإحتفاظ بالمواهب ومن بينهم مسؤول التكوين بالمجمع ، الذي كشف لنا مدى الإهتمام الكبير للمجمع بموضوع تكوين أفراده العاملين و لا سيما النادرين منهم ، من خلال توفيره كل الإحتياجات الضرورية للقيام بتطوير فعال ذي قيمة ، و تزامن تواجدنا بالمجمع مع قيام مدير الموارد البشرية بدورة تكوينية لفائدة إطارات المجمع حديثي التوظيف لتلقينهم أهم الأساليب و السياسات التي قد تساعدهم في أداء أعمالهم و تحسين قراراتهم .

و يضيف مسؤول التكوين في هذا المجال حيث يصرح **" نقوم بتطوير عاملينا على حسب مواقعهم و كفاءاتهم ، لكل تطوير خاص به ، و قمنا بتكوين حوالي 90 بالمائة من مجموع موظفينا ، منهم من كان تكوينهم داخل المجمع خاصة الوظائف التي تتميز بالإعتيادية كعون أمن ، حارس ....، و منهم ما استدعى تكوينهم خارج المجمع و حتى خارج الوطن ، كما نقوم بجلب مكونين مختصين في مجالات متخصصة قد يكونون محليين أو أجنبيين . "**

و في حديثنا مع بعض كفاءات المجمع ، هناك من أكد لنا حصولهم على تربصات وتكوينات خارج الوطن في إسبانيا و كوريا الجنوبية من خلال إتفاقيات بين المجمع ومعاهد متخصصة في المجالات المراد التكوين فيها ، و أكدوا كلهم على نجاحها . وتؤكد ذلك الميزانيات الهائلة التي يرصدها المجمع في كل عام بخصوص تطوير أفراده الموهوبين .

ويقوم رؤساء المصالح بدورات تكوينية دورية لفائدة أفراد مصالحهم ، ويكون ذلك من خلال مجموعات صغيرة حتى يتمكن المستفيد من تلقي تكوينه بكل كفاءة و فعالية ، و يركز المجمع على مصالح الإنتاج ، البحث والتطوير والجودة في تقديمة للبرامج التدريبية ، لكونها مصالح لها تأثير كبير في إستمرارية المجمع و تفوقه .

و من خلال حديثنا مع الإطارات المكونة إستخلصنا عدة نتائج خاصة بإستراتيجية تطوير الكفاءات و المواهب في مجمع بن حمادي أهمها :

- تحسين الأداء بشكل واضح بعد كل دورة تطويرية خاصة في أساليب أوطرق الإنتاج .
- تحسين و تطوير بعض القطع الداخلة في تركيب آلات و أجهزة الكترونية .
- إنخفاض واضح في تكاليف الإنتاج .

- إنخفاض الشكاوي الخاصة بالجودة .

- جذب كفاءات ومواهب شابة جديدة للمجمع بفضل التطوير الفعال والمدروس والذي يعتبر حافزا إضافيا .

و فيما يلي بعض الأرقام الخاصة بالتطوير مقدمة من طرف مصلحة الإحصاء للمجمع :

جدول رقم (3-2) : التطور في عدد عقود التعليم 2013- 2017

السنة	2013	2014	2015	2016	2017
المترشحين للتعليم	110	124	142	143	186

المصدر : مصلحة الإحصاء بمجمع بن حمادي ببرج بوعريريج

نلاحظ من خلال الجدول تطور عدد العقود التعليمية ، و هذا ما أكدته مقابلاتنا مع مسؤولو المجمع ، حيث يسعى المجمع دائما إلى إبرام إتفاقيات تعليم العمال مع مختلف المراكز والمعاهد المتخصصة .

جدول رقم (3-3) : التطور في عدد الموظفين مباشرة بعد التعليم 2013- 2017

السنة	2013	2014	2015	2016	2017
المتعلمين المدمجين	**60**	**76**	**80**	**82**	**88**

المصدر : مصلحة الإحصاء بمجمع بن حمادي ببرج بوعريريج

يوضح الجدول تطورا واضحاً في عدد المدمجين مباشرة بعد التعليم في وظائف مختلفة بالمجمع ، هذا تأكيد في أن مجمع بن حمادي يحاول بإستمرار تحسين قدرات موظفيه ، وتمكينهم من أداء أعمالهم بكل كفاءة وفعالية ، و زيادة ثقتهم بأنفسهم . وعن مكان معظم التربصات في الداخل فتكون إما في الجامعة وإما في المراكز و المعاهد المتخصصة ، والجدول التالي يبين ذلك :

جدول رقم (3-4) : عقود التربصات 2013- 2017

السنة	المؤسسات		المجموع
	الجامعة	**مراكز و معاهد التكوين المهني**	
2013	**164**	**40**	**204**
2014	**205**	**83**	**288**
2015	**263**	**87**	**350**
2016	**244**	**95**	**339**
2017	**240**	**110**	**350**
المجموع	**1241**	**464**	**1705**

المصدر : مصلحة الإحصاء بمجمع بن حمادي ببرج بوعريريج

من خلال الجدول يتبين لنا تفضيل للمؤسسات الجامعية في تقديمها لتربصات لموظفي المجمع على المراكز ومعاهد التكوين المهني ، نفسر ذلك بمحاولة حصول المجمع على عقود تربصات ذات جودة نظريا و تطبيقيا ، ويمثل المجموع 1705 وهو عدد محترم و هام يمس فئة كبيرة من العمال على إختلاف تخصصاتها .

مما سبق نستنتج أن هذا الإهتمام الكبير بعمليات التكوين والتطوير ليس إلا مؤشر إيجابي حول إرادة مجمع بن حمادي في تعميم التعليم و إثرائه ، وتسريع عجلة التطوير من أجل التهيؤ إلى دخول مجالات جديدة ، وفتح آفاق مستقبلية .

2-2 إستراتيجية تمكين المواهب

يعتبر تمكين المواهب سبب من أسباب الإحتفاظ بالمواهب ، لكونه يحضرهم على تحمل مسؤوليات مستقبلية ويساعدهم على تحسين قراراتهم المستقبلية ، وإن قل ذلك في مجمع بن حمادي ، حيث إن كل المسؤوليات خاصة المهمة منها مهيكلة بالشكل الذي لا يمكن تمكين فرد آخر لتسيير أو إتخاذ القرار في المصلحة المعنية .

و تجدر الإشارة أنه خلال فترة تواجدنا بالمجمع سجلنا العديد من الملاحظات في هذا المجال أهمها :

- تردد المسؤول من حين لآخر إلى عمال مصلحته للتشاور و أخذ المعلومات الضرورية لتأدية مهامه .
- في كل مصلحة أو مديرية يوجد موظف ذو كفاءة ومستوى عاليين يرتكز عليه مسؤوله في كل الأعمال ومثال ذلك العامل الذي يتعامل معه العمال في مصلحة الجودة ، هو في الحقيقة زميلهم في فريق العمل لكنه يحضى بإحترام الجميع من زملائه أو مديره نظرا لما يمتاز به من معرفة وموهبة في مجال عمله .

- في بعض المصالح و المديريات تعطى حرية كبيرة لأداء الأعمال و المهم النتيجة التي يجب التوصل إليها ، على غرار مديرية البحث والتطوير التي لا تقيد كفاءاتها ومواهبها حيث تعطي لهم الحرية المطلقة وتهيئ لهم المناخ المناسب لتحقيق براءات إختراع ، تطوير تجهيزات أو حتى طرق و أساليب الإنتاج .

- يحبذ مسؤولو المجمع العمل وفق فرق العمل ، من أجل تعميم التعلم و مناقشة كل الأفكار .

- تعيين الأفراد في مناصبهم على حسب مواهبهم و كفاءاتهم ، حتى يسهل تقييمهم و الإستفادة الكبيرة من نتائج أعمالهم و التي قد تقدم إضافة حقيقية للمجمع .

- ما إن تبرز موهبة في مجال معين ، تعطى لها صلاحيات كبيرة ، من أجل الإستفادة منها إلى أقصى درجة .

ويضيف مسؤول الموارد البشرية بالمجمع فيما يخص تمكين المواهب **" يعترف المجمع بكل مواهبه وطاقاته البشرية حيث يضعهم في أماكن تساعدهم على تطوير مواهبهم ، كما نحترم كثيرا أعمالهم ونثمنها ، مع العلم أننا عملنا ومازال نعمل بإقتراحات وأفكار مواهبنا ، حيث يشدد الرئيس المدير العام كثيرا في هذا المجال ، ويضع مواهبه و كفاءاته النادرة أولى إهتماماته ، كون المجمع يشتغل في المجالات الذكية ، والتي تتطلب تميز كبير ."**

و في حديثنا مع بعض الكفاءات الشابة في موضوع التمكين نشعر بإرتياحم في وظائفهم ، وإقتناعهم بأعمالهم حيث يعتبرون مجمع بن حمادي أحد المجمعات الصناعية التي تتميز برضا وظيفي عالي ، دليل ذلك العدد القليل من شكايات الموظفين وحالات عدم الإنضباط .

3-2 إستراتيجية تحفيز المواهب

يعتبر تحفيز المواهب من أهم العوامل المهمة لبقائهم في المجمع ، حيث تسعى إدارة المجمع إلى خلق الشعور بالحماس و الدافعية للقيام بأعمالهم بكل فعالية وروح إبداعية ، ومن أجل ذلك يوفر المجمع جملة من الوسائل والإمكانيات المادية و المعنوية في حث المواهب و توجيهها للإرتقاء بأدائها من جهة ، والرفع من معنوياتها للإحتفاظ بها من جهة أخرى ، وهذا ما لمسناه في مجمع بن حمادي ، حيث يتميز مسؤولوه بدرجة عالية من الوعي الثقافي والمعرفي ما ساعدهم كثيرا في تحفيز مواهب المجمع والعمل على بقائها لأطول مدة ممكنة .

ويقول مسؤول بفريق التوظيف في مجمع بن حمادي حول تحفيز المواهب **" نسعى بعناية كبيرة في تحفيز كل موظفينا ولاسيما المواهب منهم ، إعتقادا منا أن بقاء المواهب و الإحتفاظ بهم يتطلب تحفيز مدروس قائم على المعرفة الصحيحة في كشف أهم الحوافز ومغريات المواهب والمختلفة على الآخرين ، ومن أجل ذلك يشارك المجمع مواهبه وكفاءاته المميزة في إدارة المجمع من خلال المشاركة في رسم الإستراتيجية ، كذلك نحاول دائما خلق مناخ**

يساعد في تعزيز روح التضامن و التكافل بين العاملين ، وبالتالي زيادة روح المسؤولية للمواهب ما يساعد في الإحتفاظ بهم ."

و قد لاحظنا أن المجمع يلبي بعض الحاجيات التي من شأنها المساهمة في بقاء المواهب من أهمها :

- نقل جماعي للموظفين في حافلات من و إلى المجمع و تخصيص سيارات للمسؤولين و المدراء هذا كله من أجل تسهيل عملية النقل و التنقل ما يساعد في تحسين ظروف العمل .
- توفير وجبات غذاء صحية لكل الموظفين ضمن مطعم تابع للمجمع في المنطقة الصناعية .
- توفير سكنات وظيفية للكفاءات القادمة من ولايات أخرى أو دول أجنبية .
- يتمتع كل الموظفين بالتأمين ، لكونهم كلهم منخرطين في الضمان الإجتماعي ، هذا ما يساعدهم في التخفيف عليهم في حالات المرض ، وضمان لهم راتب في حالة التقاعد .

و يحاول مجمع بن حمادي إثارة نفسية المواهب والكفاءات المميزة من خلال وضعها في وظائف صعبة ومعقدة مليئة بالتحدي وتناسب طموحهم ، ما يساعدهم في إبراز قدراتهم وتطويرها بالشكل المناسب ، والذي يخدم كلا المصلحتين المجمع و الموهبة في حد ذاتها ، وبالتالي تحقيق الرغبة في المواصلة وتنفيذ الأعمال إلى غاية نهايتها ونجاحها ثم الإتجاه إلى أعمال أخرى ، وهو ما يساهم في بقاء المواهب و الإحتفاظ بهم .

و في لقائنا مع مجموعة من الكفاءات التي يشهد عليها بالتميز لمسنا إرتياحا وطمأنينة فيما يخص حياتهم الوظيفية فمنهم المتحصلون على شهادات عليا كالماجستير والدكتوراه ، لا ينوون الإنتقال إلى المؤسسات الجامعية للتدريس بل مقتنعين بوظائفهم و تحقيق طموحاتهم فيها والتي قد تجسد في المجمع أكثر من أماكن أخرى .

و ختاما يمكن القول إن مجمع بن حمادي يتبنى إستراتيجية واضحة فيما يخص الإحتفاظ بمواهبه ، ويعتبر ذلك مهمة رئيسية للمجمع ، وسبب ذلك خوفه من هروب أهم الموارد التي يكتسبها المجمع إلى المجمعات المنافسة أو الخارج كذلك إبقاء و الإحتفاظ بالمواهب قد يجلب للمجمع :

- أمان وطمأنينة و بالتالي تحسين جودة الحياة الوظيفية داخل المجمع .
- جذب مواهب جديدة بفضل الصورة والسمعة الحسنة التي يتميز بها المجمع في تعامله مع موارده البشرية .
- القضاء على الظواهر السلبية كالغيابات والتراخي في العمل و التي من شأنها الحد من فعالية المواهب .
- تحقيق الفعالية في الأداء من خلال إستمرارية الأداء العالي الذي يستهدفه المجمع .

و بالتالي يستعمل مجمع بن حمادي أهم الأساليب في التأثير على المواهب والإحتفاظ بهم لأطول مدة ممكنة بإعتبارهم مصدر القيمة المضافة ، ومكسباً حقيقياً يصعب تقليده ، لهذا كانت إستثمارات المجمع كبيرة في هذا المجال .

3- إستراتيجية تعويض المواهب

مع إشتداد المنافسة وإنفتاح أسواق العمالة ، أصبح تعويضُ المواهب جزءاً رئيساً ومفصلياً في بقائهم والإحتفاظ بهم ، كما يعتبر أيضا عاملاً مهماً في جذب أي مواهب أو كفاءات مميزة جديدة للمجمع ، لكون تعويض هذه الفئة يختلف كثيرا عن باقي الفئات ، نظرا لسهولة إنتقالهم إلى المجمعات الصناعية المنافسة أو الهجرة إلى أكبر المجمعات العالمية التي يهمها كثيرا إستقطاب المواهب و إستغلالها أحسن إستغلال .

و يقول مدير الموارد البشرية في هذا المجال **" نعتبر تعويض الكفاءات النادرة أول عامل لجذبهم والإحتفاظ بهم ، فهو الحفز الرئيسي لتقديم أداء عالي يرضي الإدارة ، ويقدم المجمع رواتب و أجور تتناسب مع قيمة وكفاءة الموظف و أقول عن نفسي لولا الراتب المحترم لما بقيت في المجمع ، خاصة في الوضع الحالي وتدني القدرة الشرائية ونراعي كثيرا سياسة تعويض المجمعات المنافسة ونحاول التفوق عليها ، بتقديم أجور هامة ، منح ، إمتيازات المشاركة في الأرباح ....إلخ".**

و لا يختلف كثيرا المسؤول عن باقي الموظفين الذي يؤكدون رضاهم فيما يخص تعويضاتهم في إنتظار تحسينات أخرى بما أن المجمع في منحنى تصاعدي ويحقق نتائج إيجابية وجد مرضية ، إضافة إلى ذلك إختراق المجمع لأسواق خارجية ساعد كثيرا في تحسين تعويضات الموظفين خاصة فئة الموهوبين والكفاءات المميزة ، حيث ترصد لهم رواتب توازي مع ما هو معمول به في المجمعات المنافسة محلياً أو خارجياً .

و في سؤالنا حول كيفية تحديد أجور ورواتب الموظفين ، أجابنا مدير المحاسبة و المالية قائلا **" بالنسبة للعمال ذوي المستوى الدراسي والمهني المتدني أو المتوسط فهناك سلم أجور على حسب المستوى ، الوظيفة ، العائلة الشهادة ....، أما بالنسبة للموظفين الإداريين و التقنيين ، فهناك سلم خاص بهم يضمن لهم راتب كريم ومقنع ، وهم يمثلون الأغلبية في مجمع بن حمادي ، في حين المواهب و المناصب المفتاحية و المدراء فرواتبهم تكون على حسب تفاوضهم مع الرئيس المدير العام ، ولا يمكن تحديد سقفها ، لأن التفاوض يختلف من فرد لآخر "**

من خلال ما سبق يتضح أن مجمع بن حمادي ينتهج إستراتيجية ذكية فيما يخص تعويضات المواهب والأفراد المميزين حيث يحترم كثيرا قيمتهم ، ويقدم لهم رواتب عالية جدا ، بالنظر للأعمال التي يقدمونها ، حيث بفضلهم تمكن المجمع

من حصد الكثير من شهادات ISO ، أسواق جديدة ، تنويع منتجات ، تحسين صورة وسمعة المجمع ، ناهيك عن الإضافة الحقيقية التي يقدمونها للمجمع في مختلف المجالات التسيير ، التسويق ، الإنتاج ، التصميم .....إلخ .

الجدول الموالي يبين بالتقريب أجور و رواتب الموظفين في المجمع :

جدول رقم (3-5) : رواتب الموظفين لمجمع بن حمادي

الوظيفة	الراتب
أعوان الأمن ، الحراسة والعمال المهنيين	20 000.00 إلى 30 000.00
الإداريين و التقنيين	30 000.00 إلى 60 000.00
رؤساء المصالح ، المدراء الفرعيين	60 000.00 إلى 100 000.00
المواهب ، المدراء ، المناصب العليا	أكبر من 100 000.00

المصدر : مصلحة الإحصاء بمجمع بن حمادي ببرج بوعريريج

يذكر أن الحد الأدنى للأجور في مجمع بن حمادي هو 20 000.00 و هو يتوافق مع سوق العمالة خاصة في قطاع الخاص ، مع التذكير أن مجمع بن جمادي يقدم خدمة الإطعام مجانا لكل الموظفين دون إستثناء ، إضافة إلى خدمة النقل الجماعي الذي يستفيد منه موظفو المستويات الدنيا و الوسطى ، أما اصحاب المواهب والمناصب العليا فهناك سيارات المجمع تتكفل بتنقلاتهم .

أما باقي الوظائف فرواتبهم جد معقولة ومحفزة بالرجوع دائما إلى مستوى الأجور السائد في البلاد ، فالمستوى الجامعي عموما يفوق 40 000.00 ، في حالة ما كان موظفاً أو تقنياً ليست له مسؤولية ، أما الجامعي ذو المسؤولية فيقترب من 100 000.00 .

للمواهب والمناصب الهامة جداً راتب مميز خاص بهم يفوق 100 000.00 بكثير أحيانا ، على حسب كيفية التفاوض ، ولم نتمكن من الحصول على راتب المواهب في المجمع نظرا لرفضهم إعطائنا ذلك ، وفي حديثي مع مسؤولٍ رفض الكشف عن هويته أن موهبة ما في مديرية الإنتاج والتصميم يتلقى أكثر من 400 000.00 و هو راتب جد محفز يساعد الموهبة على :

- تقديم أداء عالي بإستمرار ، و تحسين إنتاجية المجمع .
- الرضاء بالأجر عامل مهم في إحساس الموهبة بتقدير و إعتراف المجمع بقدراتها و إمكانياتها .

- جذب مواهب أخرى ، يساعد المواهب الحالية على تكوين فرق عمل ذات كفاءة عالية وتحسين الثقافة التشغيلية داخل المجمع .

- الإستقرار و محاولة تحقيق كل التحديات ، التي تخدم مساره الخاص من جهة وأداء المجمع من جهة أخرى .

و ختاما يمكن القول إن مجمع بن حمادي يولي إهتماماً كبيراً بالموارد البشرية ولاسيما النادرة منها ، حيث يقوم بإستثمارات كبيرة من أجل إدارتها بالشكل الذي يساعد المجمع على القيام بكل وظائفه ، لذلك يرصد ميزانيات هامة لجذب و توظيف المواهب ، حتى و إن كانت خارج الوطن والتي تكلفه أموالا بالعملة الصعبة ، كما يحاول المجمع الحفاظ على كل موارده البشرية الفعالة من خلال تطويرهم بشكل نوعي وبطرق عدة ترضيهم وتزيدهم ثقتهم بأنفسهم ، كما يشجع المجمع العمل وفق فرق و مجموعات ، ووضع المواهب في وظائف تساعد في إظهار قدراتهم.

ولأن الأسرة المالكة والتي يشهد عليها بالكفاءة في التسيير ، تميّز كل مواهبها بتعويضات خاصة ، تكون بمثابة حاجز تمنع هروبهم الى المجمعات المنافسة أو الخارج ، وبالتالي يمكن القول إن واقع ادارة المواهب في مجمع بن حمادي إيجابي حيث يضمن حياة وظيفية جيدة محفزة لكل الموظفين ، ما يساعدهم على تقديم الإضافة ، والتفوق في كل مجالات تخصصهم ، والمشاركة في تحقيق رسالة وأهداف المجمع .

– المبحث الرابع : واقع القدرة التنافسية بمجمع بن حمادي

يحشد مجمع بن حمادي كافة طاقاته و موارده لبناء قدرات إستراتيجية و تحقيق مزايا تنافسية طويلة الأجل ، من خلال التفوق على الآخرين و التأقلم مع البيئة التنافسية المتصاعدة التي ينشط فيها ، من أجل ذلك يحاول المجمع وبإستمرار الحصول على عوامل نجاح إضافية تمكّنه من تحقيق أهدافه ، فتحقيق الأفضلية التنافسية هو الهدف الرئيس للمجمع ، ولا يكون ذلك إلا بتوفير مقومات قادرة على تحقيق ذلك .

و في هذا المبحث نحاول إبراز واقع القدرة التنافسية بمجمع بن حمادي من خلال توضيح بعض مؤشراتها ، مستعينا بمقابلات ومعطيات تساعدنا على ذلك .

1– الجودة في مجمع بن حمادي

تعتبر الجودة من بين المقومات الرئيسية لنجاح أي مجمع صناعي لما لها من تأثير مباشر على الزبون ، ويسعى المجمع دائما إلى تحقيق الجودة في كل المجالات ، سيما جودة المنتجات التي تعبر عن قيمة المجمع في الوسط التنافسي ، وما بروز إسم مجمع بن حمادي في الوسط الصناعي و إعتباره من بين المجمعات الصناعية الرائدة في مجالات أعمالها إلا دليل واضح على جودة منتجاته ، حيث إن جميع شعاراته تصب في الحث على الجودة و كسب ثقة الزبون .

ويقول المكلف بالجودة في مجمع بن حمادي السيد "زروقي أيوب" فيما يخص الجودة **" نعمل بكل جد لتحقيق جودة عالية لمنتجاتنا ، ومن أجل ذلك يرصد المجمع إمكانيات كبيرة لذلك ، من خلال توفير مخبر مجهز بكل التجهيزات المتطورة و القادرة على إكتشاف أي خلل أو عطب قد يمس المنتوجات ، كما تمّ تكوين فريق متكامل من التقنيين الجامعيين لهم القدرة على مراقبة كل منتجاتنا ، وتحصل المجمع على العديد من شهادات الإيزو ، ومن أجل الحفاظ على زبائننا المحليين و الخارجين ، كون المجمع يصِدّر منتوجاته إلى مختلف الأسواق العالمية ، لهذا يجب التركيز الدائم و المستمر على الجودة بإعتبارها الطريق الآمن لتحقيق ذلك ."**

و نؤكد ذلك من خلال تواجدنا بالمجمع لمسنا وجود ثقافة قوية للجودة في مختلف المصالح و الوظائف ، كذلك أكد كل المسؤولين الذين تحدثنا معهم على ضرورة إلتزام المجمع بالجودة ، لكونها العنصر المحوري الذي يستند عليه المجمع في إقناع العديد من الزبائن الجدد ، و الحفاظ على الزبائن الحالين ، لذلك خصصت إمكانيات مالية وبشرية هامة في هذا المجال ، وهذه أهم شهادات مطابقة الجودة لمجمع بن حمادي :

– ISO 9001 : و تتعلق بالجودة و آلياتها .

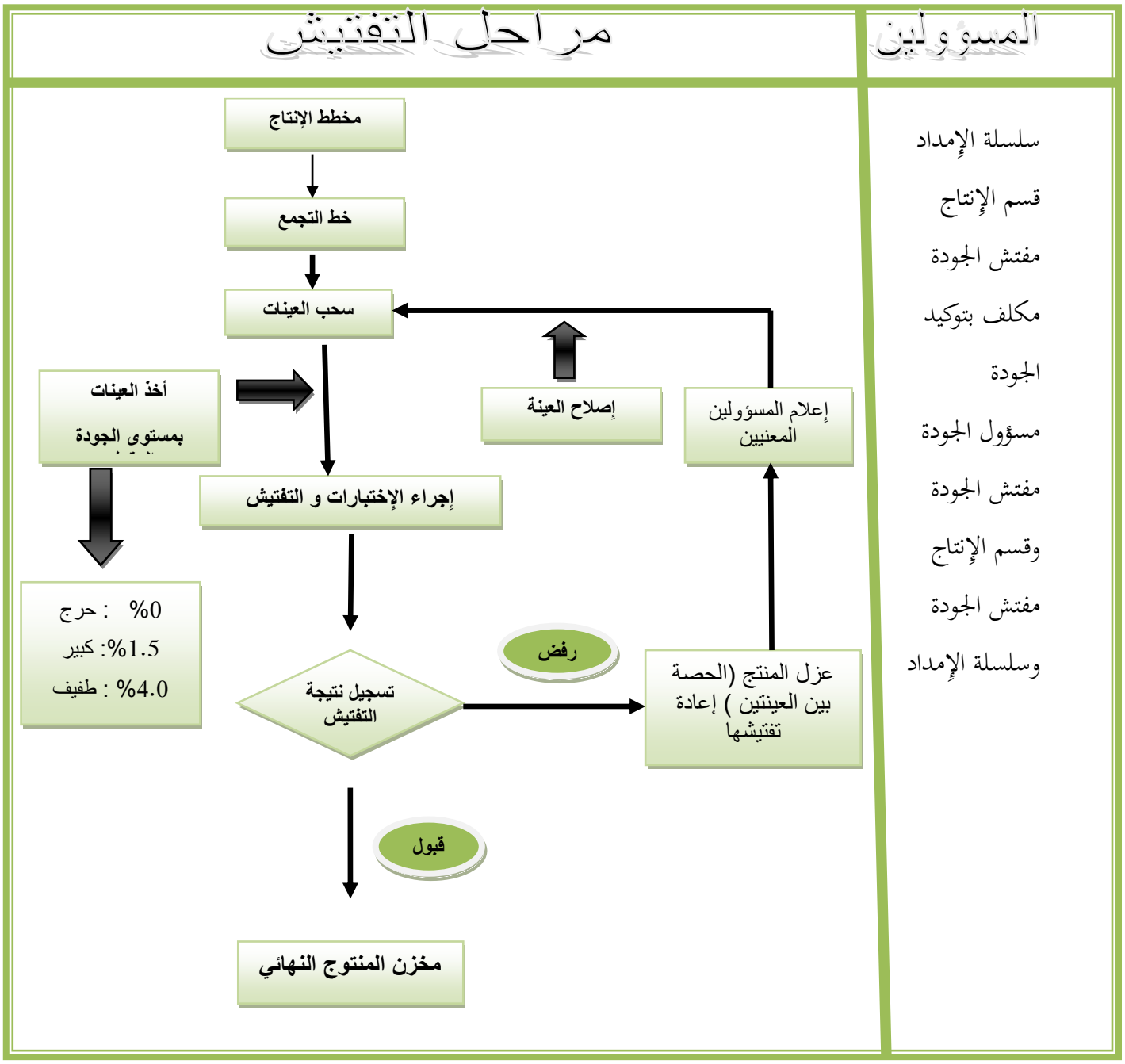
- ISO 14001 : وتتعلق بالبيئة .
- ISO 26000 : وتتعلق بالمسؤولية الإجتماعية .
- OHSAS 18001 : وتتعلق بالصحة والأمن في العمل .
- Marquage CE : وتتعلق بالمطابقة التقنية في الإتحاد الأوروبي .

و تعبِّر هذه الشهادات عن نتائج إستراتيجية المجمع فيما يخص الجودة ، كما تساهم أيضا في تحسين صورة و سمعة المجمع ، لأن شهادات المطابقة تهم الزبائن في الوقت الحالي كثيراً .

*** مخطط تفتيش و مراقبة الجودة بمجمع بن حمادي**

يمكن إختصار عملية الجودة في المجمع من خلال المخطط التالي الذي يعتبر مثال واقعي عن كيفية تفتيش ومراقبة عينة تتمثل في آلات طبخ موجهة للبيع :

شكل رقم (3–4) : مراحل تفتيش المنتجات في المجمع (آلات طبخ)



المصدر: مديرية الجودة بمجمع بن حمادي ببرج بوعريريج

من خلال المخطط السابق يمكننا تلخيص أهم مهام مفتش أو مراقب الجودة لمنتوج (آلة الطبخ) كما يأتي :

1- يقوم مفتش الجودة بسحب العينات عشوائيا من خط الإنتاج بالإعتماد على جدول سحب .

2- مراقبة الوسم والعمل الفني للمطبوعات : حيث يشمل شهادة الضمان وبطاقة المعلومات الخاصة بالجهاز إضافة إلى المعلومات الخاصة بالغلاف الخارجي للجهاز حيث يشترط أن تكون مطابقة للمعايير ومناسبة للمنتوج .

3- فحص اللواحق : ويشمل دليل الإستعمال و اللواحق الخاصة بالمنتج حسب إستخدامه حيث يشترط وجود كامل الملحقات والمناسبة للمنتوج وتكون مطابقة للمعايير .

4- الفحص الظاهري للجهاز بالعين المجردة : ويشمل التجميع الجيد لمكونات المنتج بدون نقص أو خدش أو كدمات مع فحص لون الطلاء المطابق لنوع المنتوج وعدم وجود فجوات بين مكونات المنتوج .

5- فحص الأمان و يتعلق ب :

5-1-إختبار العزل الكهربائي :هو إختبار الأمان الذي يضمن الحماية ضد الصدمة الكهربائية ويشمل إختبار مقاومة السلك الأرضي ، مقاومة العزل ، تسريب التيار بالإضافة إلى إستهلاك الطاقة وذلك بإستخدام جهاز الفحص الكهربائي .

5-2- إختبار تسريب الغاز :

يتم إختبار تسريب الغاز بإستعمال جهاز فحص تسريب الغاز تحت ضغط هواء 150ميلي بار حيث يجب أن يكون مقدار تدفق الهواء المسرب من الجهاز يتجاوز 100مل/ سا . بإرتياب مقدر بـ 10مل/ سا

5-3- إختبار الميلان : حيث يتم فتح باب الفرن ووضع كتلة تزن 22,5 كلغ في مركز باب الفرن مع غلق زجاج الغطاء ونزع جميع الملحقات داخل الفرن ويستلزم عدم ميلان آلة الطبخ إلى الأمام .

6- فحص الأداء :

- التأكد من وجود الشرارة الكهربائية على مستوى شماعات الإشعال .
- فحص لون وإستقرار اللهب على مستوى جسم الشعلة .
- إشعال الفرن والشواية والتأكد من عمل حساس الأمان وذلك بالضغط على مفتاح تشغيل الفرن لمدة 15 ثانية .
- فحص دوران المحرك بالعين المجردة .
- فحص المصباح والمؤقت.

7- فحص الأداء لمدة ساعتين : يتم تشغيل الجهاز ويكون الفحص كالآتي:

- يجب أن تكون الشعلة مستقرة باللون الأزرق وبدون إرتداد اللهب أو التفحيم .
- تطور درجة الحرارة و إستقرارها وأن يكون الجهاز مصمم على درجة حرارة قصوى للطهي .
- التأكد من تحمل الزجاج والمصباح للحرارة .

- ضمان إنخفاض نسبة إنتقال حرارة الفرن إلى الخارج (إختبار الصوف الزجاجي) .
- فحص مدى تحمل مفاتيح التشغيل للحرارة .
- التأكد من أن الطلاء الخاص بالجهاز معالج حراريا (عدم تعرض الطلاء إلى تغيرات أثناء تعرضه للحرارة).
- الأماكن التي يمكن إستعمالها باليد عند الإستعمال يجب أن لا تتعدى درجة الحرارة المطلوبة وفق المقياس .

8- الموافقة على العينة قبل الإنتاج :

يعتبر كذلك من أهم مراحل الجودة ، ويكون ذلك بالموافقة على الوسم قبل البدء بعمليات التصنيع أو البيع .

9- إختبار المنتوج التام :

9-1 مراقبة العمل الفني : حيث يشمل شهادة الضمان وبطاقة المعلومات الخاصة بالجهاز ، إضافة إلى المعلومات الخاصة بالغلاف الخارجي للجهاز حيت يشترط أن تكون موافقة للمعايير ومطابقة للمنتوج .

9-2 فحص اللواحق : ويشمل دليل الإستعمال واللواحق الخاصة بالمنتج حسب إستعماله ، حيث يشترط الحضور و المطابقة للمنتوج وتكون موافقة للمعايير .

9-3 إختبار العزل الكهربائي : ويشمل اختبار مقاومة السلك الأرضي+ مقاومة العزل+ تسريب التيار ، بالإضافة إلى إستهلاك الطاقة وذلك بإستخدام جهاز الفحص الكهربائي .

9-4 الفحص الظاهري للجهاز بالعين المجردة : ويشمل التجميع الجيد لمكونات المنتج بدون نقص أو خدش أو كدمات مع فحص لون الطلاء المطابق لنوع المنتوج وعدم وجود فجوات بين مكوناته .

9-5 فحص الأداء :

- يتم تشغيل الجهاز في ظروف عادية و التأكد من صلابة الجهاز وفق الخصائص المصرح به .

10- مراقبة حالة التخزين وشروط التخزين :

يقوم مفتش الجودة بعملية دورية منتظمة على مخازن المنتوج النهائي وذلك بتفتيش شروط التخزين وحالة المنتوج النهائي .

11- معالجة الشكاوي الواردة : تكون مراجعة الشكاوي كالآتي :

- فحص حالة التغليف .
- فحص اللواحق والتأكد من شهادة الضمان حسب المنتوج .

- الفحص الظاهري ويكون بالعين المجردة لكل المكونات.
- فحص الأمان .

12- التشغيل : يتم تشغيل المنتج في الحالة العادية .

في حالة عدم إجتياز أي فحص تدون النتائج في التقرير و ترسل إلى المعنيين للتعامل مع المنتج كل حسب حالته (التصليح ، إعادة التصنيف) ، وبعد تصليح المنتج يتم إعادة الفحص من جديد و الموافقة عليه .

يحرر تقرير معالجة الشكوى و يرسل لإدارة علاقة الزبون .

من جانب آخر يقول المكلف بالجودة في المجمع أن الجودة حققت الكثير من المزايا أهمها :

- تحسين مستوى الأداء .
- خفض تكاليف المجمع بقيم معتبرة .
- خفض شكاوي المستفيدين .
- خفض نسبة المعيب .

وختاما يمكن القول إن مجمع بن حمادي يولي عناية خاصة بموضوع الجودة ، لكونها عامل مهم و إستراتيجي في بقائه و تفوقه ، و كفاءة وحنكة تقنييه المتحكمين في الجودة إلا دليل على ذلك ، حيث تشكل الجودة في مجمع بن حمادي دعامة قوية في تدعيم قدرته التنافسية .

2- الإبداع في مجمع بن حمادي

يعتبر الإبداع بمجمع بن حمادي من بين الركائز التي تحضى بإهتمام ملاك المجمع ، حيث يخصصون إمكانات مالية وبشرية هامة ، وهذا ما لاحظناه أثناء تواجدنا في المجمع ، أين سجلنا إرتياحا فيما يخص بيئة العمل التي تسمح بالقيام بالإبداعات و الإبتكارات التي من شأنها تحسين الوضعية التنافسية للمجمع ، كما هو معمول به في أكبر المجمعات الصناعية التي تفوقت بفضل إستمرارية إبداعاتها ، والتي حققت لها حصص سوقية وأرقام مبيعات عالية جداً لهذا كان الإهتمام كبير بموضوع الإبداع في مثل هذه المجمعات .

و يقول مدير البحث و التطوير بخصوص الإبداع بمجمع بن حمادي **" منذ إلتحاقي بالمجمع لمست عناية خاصة بالمديرية من طرف الرئيس المدير العام ، الذي كان ومازال يتابع بإستمرار سيرورة عمل المديرية وهذا إن دلّ فإنما يدل على وعي وطموح مُلاك المجمع الذين يرون في البحث ، الإبداع و الإبتكار طريق معبد نحو التفوق وتحقيق الأفضليات التنافسية "** .

إضافة إلى ذلك يجمع بعض الأفراد الذي يشهد عليهم بالموهبة والكفاءة العالية فيما يخص الإبداع والتصاميم أن مجمع بن حمادي يلبي كل الظروف التي من شأنها أن تساعدهم في خلق أفكار وتصاميم قد تكون الحل للكثير من المشاكل ، وفي سؤالي لأحد الكوادر الشابة في مديرية البحث والتطوير والمتحصل على شهادة الدكتوراه في الميكانيك عن أهم المهام التي أوكلوا بها فيما يخص الإبداع و المنتظرة من طرف المدير العام ، يجيب في بعض النقاط التي نلخصها على النحو الآتي :

- تحسين جودة المنتجات .
- توسيع مجال شبكة خدمة ما بعد البيع .
- تطوير التصميم .
- زيادة في مدة ضمان المنتجات المقدمة للزبائن .
- تشجيع المواهب المبدعين و المبتكرين .
- الأخذ بعين الإعتبار كل آراء و إقتراحات الزبائن .
- تخفيض التكاليف (المادة الأولية ، قطع الغيار) .
- تسهيل عملية الصيانة .

و عن أهم منجزات المجمع في مجالات الإبداع تبقى قليلة بالمقارنة بحجم المجمع ، وذلك راجع إلى طبيعة المجمع التي ترتكز على الجانب التكنولوجي البحت ، حيث تتطلب بنية تحتية أساسها الرقمنة وشبكة عالية من الإنترنت ، ، الإتصالات ...إلخ ، ولا يقتصر الأمر على مجمع بن حمادي بل أن جل المجمعات الصناعية في الجزائر تعاني تأخرا نوعا ما في هذا المجال ، وإقتصار فئة قليلة ذات موهبة و كفاءة عالية للقيام بالإبداع .

ووقفنا على نوعين من الإبداعات منها ما يخص الجانب التسييري و منه ما هو تقني موجه للعملية الإنتاجية ، فبالنسبة للأول هناك عدة قرارات إستراتيجية تصنف ضمن القرارات الإبداعية ، كقرار الدخول في صناعة جديدة لا تخطر على بال الكثير من الصناعيين ويرون مردوديتها ضعيفة إلا أن مجمع بن حمادي يفاجئ بإقتناص الفرص بسرعة ، وأهم مثال ذلك مؤسسة ENICAB بسكرة المختصة في تحويل المادة الأولية إلى أسلاك وكابلات كهربائية حيث بعد خروج المستثمر الأمريكي ، إستبق مجمع بن حمادي الأحداث وضفر بصفقة شراء المؤسسة بنسبة كبيرة و غالبة ، و كان القرار غير مبني فقط على أسس مالية بحتة و إنما على

أساس تحدٍ و إدراك لقوة المجمع والذي كان محفزا جدا لتقديم إبداعات تكون سبيلا لتحقيق نتائج جيدة ، وذلك بفضل المواهب والكفاءات التي يحوز عليها المجمع .

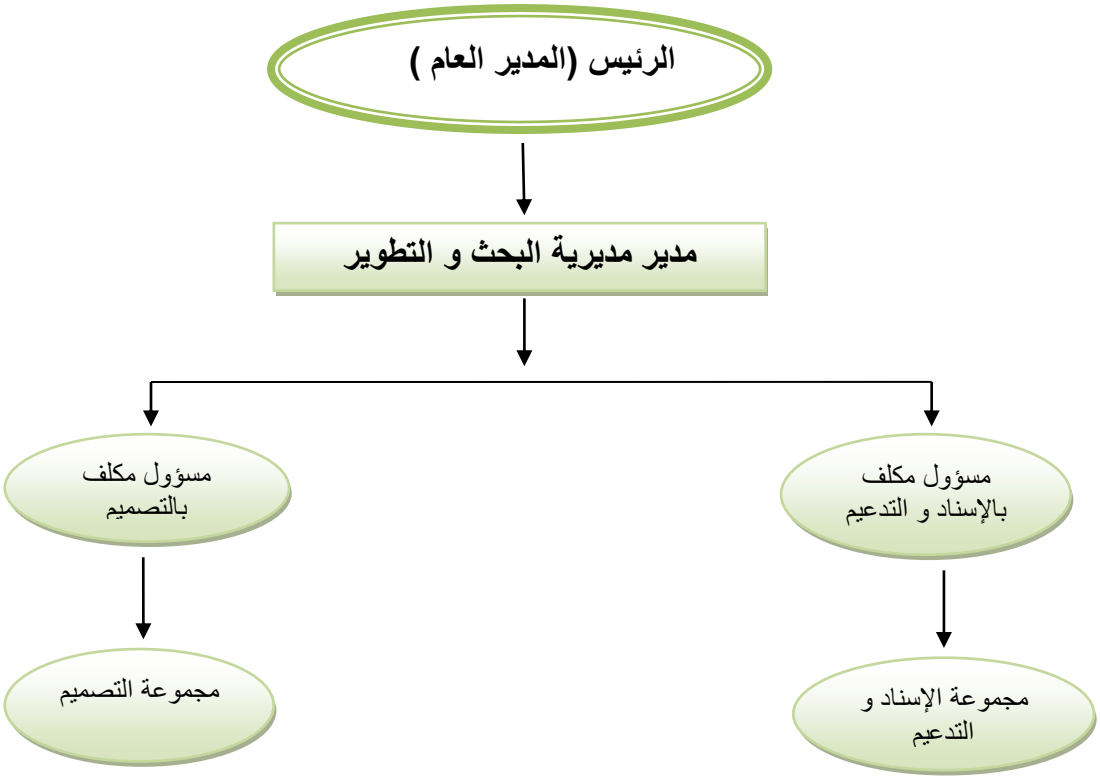
و نضيف فيما يخص القرارات الإبداعية من ناحية طريقة تسيير المصالح والأقسام ، حيث تتميز بتواجد المواهب في أغلب المصالح خاصة الهامة ، حيث تقدم إبداعاتها نتائج مباشرة في الحصول على القيمة المضافة ، حتى طريقة التعامل مع المواهب هي طريقة ذكية لإستغلال أفكارهم و إبداعاتهم ، من خلال مشاركتهم مع مسؤوليهم في أغلب القرارات .

بينما الإبداعات التقنية فتتمثل أساسا في التصميمات الجديدة التي تغري ناظريها من حيث جمالها ودقتها في بعض أنواع منتجات بن حمادي وأوّلها هواتفه الذكية ، ثلاجاته و تلفازه المميز الذي أضحى ينافس به أعرق الماركات العالمية خاصة من ناحية تصميمه و التحسينات الكبيرة في لواحقه .

و عن إبداعات أخرى نذكر منها تحسينات مسجلة في قطع غيار بعض المنتجات ، و يكون التغيير إما في الشكل أو في المادة الأولية المشكل منها ، كالحافظ الحديدي السفلي للثلاجة و الذي حوِّل عن طريق تفكير إبداعي إلى حافظ من مادة البلاستيك ، أكثر جودة ، وأقل تكلفة .

و قد لاحظنا الإشتراك بين مختلف المصالح فيما يخص تقديمها الإبداعات ، وإن كانت هناك مديرية تكون الأقرب لتقديم أكثر إبداعات في مجال الإنتاج ، التصميم أو حتى طريقة الإنتاج ، حيث تعتبر مديرية البحث والتطوير أكثر مديرية إهتماما بنوعية موظفيها ، حيث تطلب الموهبة ، الكفاءة والإحترافية في موظفيها ليس لسبب ما وإنما لتحقيق الإبداعات و الإبتكارات التي ينتظرها المجمع ، ويمكن تلخيص هيكلها التنظيمي في المخطط الآتي :

الشكل رقم (3-5) هيكل تنظيم مديرية البحث و التطوير



المصدر : من إعداد الباحث إعتمادا على معلومات من المجمع

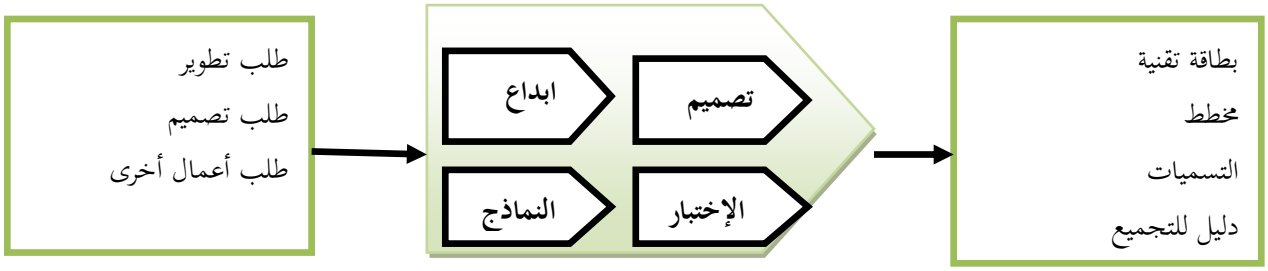
من خلال الشكل يتبين لنا أن للمديرية قسمين رئيسين ، الأول يختص بالإسناد و التدعيم ، أما الثاني فهو مكلف بالتصميم . و يكون مدير المديرية في إتصال مباشر مع الرئيس المدير العام ، مما يدل على أهمية و قيمة المديرية في المجمع و ملاكه ، و نضيف أن كلا القسمين يشتغلان في مواقع مختلفة ، حتى تكون الأفكار والإبداعات أكثر تنظيم و فعالية . فالمجموعة الأولى تعمل في قاعة و احدة على شكل خلية يرأسها مسؤول يكون متمكن ومتحكم في مجموعته ، وظيفتها الأساسية تقديم تحسينات في قطع الغيار و المادة الأولية ، يساعد في تحسين آدائها و حتى كلفتها . أما المجموعة الثانية فهي مكلفة بتقديم تصاميم جديدة وفق تصورات تتماشى مع الوقت الحالي تكون بمثابة دفع جديد لروح المنتوج ، ويرأسها مسؤول مؤهل ، يكون أكثرهم كفاءة و موهبة .

يرأس مسؤولو المجموعتين مدير المديرية والذي يتحمل كامل المسؤولية فيما يخص نتائج مديريته ، ويعتبر حلقة الوصل المباشرة بين مديريته و المدير العام .

– سيرورة عمليات مديرية البحث و التطوير :

نعلم جيدا أن نتائج الإبداع هي أساس أعمال مديرية البحث والتطوير ، التي تكلف بعدة مهام ، تكون قادرة على التطبيق ، وتحقق قيمة إضافية للمجمع ، حيث إن نتائج أعمالها تمثل بعوامل نجاح تمس تنافسية المجمع مباشرة ، ونبين في الشكل التالي سيرورة عمليات مديرية البحث و التطوير .

الشكل رقم (3–6) عمليات مديرية البحث و التطوير بمجمع بن حمادي



المصدر : وثائق المجمع

يلخص الشكل السابق أهم عمليات مديرية البحث و التطوير من تصميم ، إختبارات وإبداعات ، حيث تكون طلبيات المديرية تتمثل في أغلب الأحيان تطوير أو تصميم ، وتنتظر الإدارة العليا من مديرية البحث والتطوير نتائج حقيقية قابلة للتطبيق ، خاصة وأن المجمع له طابع تكنولوجي تقني غالب عليه .

و ختاما يمكن القول إن مجمع بن حمادي يتبنى إستراتيجية واضحة فيما يخص المجال الإبداعي ، حيث يعتقد أن المشكلة الحالية ليست في الإمكانيات المادية و إنما في كيفية الحصول على أفكار جديدة و براءات إختراع تكون بمثابة السلاح الذي يرتكز عليه في مجابهة منافسيه ، بفضل موارده البشرية المتنوعة والقادرة على تحقيق الإضافات الإبداعية ، ما يساهم بشكل مباشر في تعزيز القدرة التنافسية للمجمع .

3– اليقظة في مجمع بن حمادي

تعتبر من أهم الوظائف في كل المؤسسات ولاسيما المجمعات الصناعية التي تزيد أهميتها بحكم تعدد و تنوع أنشطتها ، خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي يعانون منها ، لهذا كان على مجمع بن حمادي السير بحذر ، ومتابعة كل الأحداث الخارجية خاصة من المنافسين المباشرين المحليين و الخارجيين ، و أن تكون محيّنة فيما يخص القوانين والتشريعات .

و يخصص مجمع بن حمادي مصلحة مكلفة باليقظة تابعة لمديرية التسويق ، تسهر على مهام عدة أهمها :

- مراقبة المنافسين في كل نشاطاتهم .
- التحري عن الأسواق الحالية والمستقبلة .
- توقع تفضيلات المستهلكين والزبائن في المستقبل .
- التدقيق والمعرفة الجيدة لكل حيثيات القوانين الجديدة و السارية .
- إكتشاف الفرص وإستباق تحقيقها .
- المساهمة بأفكار تساعد المجمع في حل مشاكله .

و على عكس المصالح ومديريات المجمع السابقة ، وجدنا صعوبة في الحصول على معلومات تخص مصلحة اليقظة ، وتبريرهم لذلك كان حساسية المصلحة ومعلوماتها ، فلم يتسنَّ لنا الحديث مع المكلف المسؤول عليها فقد إقتصر تحدثنا مع مدير التسويق حيث يقول بخصوص اليقظة " **دور مصلحة اليقظة مهم جداً في المديرية و إرتباطه بمديرية التسويق دليل على إرتباطه بالمخرجات أكثر من المدخلات ، حيث يساعد كثيرا عملية التسويق ، بفضل المعلومات القيّمة التي تقدمها عن مختلف المصالح و الأطراف من منافسين ، أسواق ، موردين ، قوانين... ، ونوفر كل الإمكانات المادية و البشرية للقيام بوظيفة اليقظة بكل كفاءة و فعالية ، حيث يشغلها مجموعة من الطاقات الشابة التي لها القدرة على جلب المعلومات الضرورية و الكافية ، حيث تساعد المجمع على السير بخطى ثابتة و وعي كبير ، ما يمكّنه من تحقيق أهدافه .**"

و من خلال حديثي مع مختلف كوادر المجمع لمست عناية ودراية كبيرة لكل ما يحصل في الخارج ، خاصة في المجال الإلكتروني ، الذي يستلزم ثقافة معينة لتتبعه ، وتفيد المجمع كثيرا هذه الدراية والثقافة ، حيث تتيح للمواهب التعرف الدائم لما هو حاصل في الخارج ، ويجعلهم دائما على إستعداد كبير للقيام بالأعمال الموكلة لهم .

كما تتيح اليقظة للمجمع مسايرة الواقع ، والتأقلم مع كل التغيرات ، في ظل التطور المتسارع في المجال التكنولوجي إضافة إلى ذلك لليقظة دور في تحديد مميزات المنتوج المراد بيعه ، من خلال التقصي على مختلف الأذواق و إختلاف الأماكن و الأوقات .

و عن كيفية توصيل المعلومة ، يقوم رئيس مصلحة اليقظة بتحرير تقارير دورية شهريا ، وتكون يوميا في حالة الأحداث الحرجة ، يقدمها إلى مدير التسويق ، حيث يقوم بدراستها على مستواه ويتخذ القرار في الحالة البسيطة وفي الحالات المعقدة أو الإستراتيجية ، فيرسل التقرير إلى المدير العام و ينتظر القرار المتخذ لتنفيذه .

مما سبق نستنتج أن مجمع بن حمادي يهمه كثيرا إستباق الأحداث من خلال معرفته الكلية والشاملة لكل ما يدور في الخارج ، و يوفر المجمع ميزانيات هامة للقيام بهذا المهام على أحسن ما يرام ، ما يساعده على إقتناص الفرص وتحويلها إلى نجاحات ، ويمكّنه من تحسين مكانته وبالتالي تدعيم قدرته التنافسية .

4- التكلفة بمجمع بن حمادي

يعد الضغط على التكاليف من أكبر التحديات التي تواجه مجمع بن حمادي ، نظرا لكونه متعدد المجالات ومن الصعب جداً التحكم في نفقاته ، ولكون التكلفة عنصر إستراتيجي هام ومُؤثر في تنافسية المجمع ، يسعى هذا الأخير إلى تخفيض تكاليفه مع ضمان الجودة اللازمة التي يتميز بها المجمع ، فالسعر المناسب والمعقول الذي يناسب قدرات الزبائن هو في الحقيقة مرآة عاكسة لواقع التكلفة في مجمع بن حمادي .

في حوارنا مع المسؤول "**بن حمادي فتحي**" بمديرية الخدمات أو ما يعرف بالوسائل العامة والتي يفترض أن تكون لها مسؤولية معتبرة في تخفيض تكاليف المجمع حيث يقول في هذا المجال وعن دور المديرية في تخفيض تكاليفها **" بتوصيات من السيد المدير العام و جهود مديريتنا نحاول بكل جهد ترشيد النفقات ، و نقول أن مسؤولية تخفيض التكاليف ليست مسؤولية مديرية الخدمات و إنما هي مسؤولية كل المديريات و المصالح بإختلاف وظائفها و نشاطاتها ، نركز على توفير متطلبات المجمع بالسعر والجودة المناسبة ، من خلال الثقة المتبادلة مع ممونينا وموردينا ، و نستعمل صيغة الصفقات و الإستشارات للحد من أي تلاعبات أو زيادات في السعر ونعلم جيداً أهمية تخفيض التكاليف في تنافسية المجمع "** .

و نلخص أهم مهام مديرية الخدمات في تخفيض التكلفة في النقاط الآتية :

- توفير إحتياجات المجمع بناءاً على طلبيات مختلف المديريات و المصالح ، أي عدم مباشرة شراء الإحتياجات إلا بتأشير خاص من الجهة المعنية ، وهذا من أجل تحمّل كل مسؤولية فيما يخص طلبيات التموين أو الخدمات .
- تخفيض قيمة الواردات والتي تستنزف أموالا وبالعملة الصعبة ، والتفكير في توفير الطلبيات محليا ، وإن لم تكن إقليميا تفاديا لتكاليف إضافية ناتجة عن تكاليف النقل .
- تكوين شبكة بين الموردين والمجمع تحكمها مصالح إستراتيجية ، و نشير إلى أنّ المجمع وبفضل سمعته أصبح يمثل زبون محترم ، ويسيل لعاب الكثير من الموردين بفضل صرامته و وفائه بإلتزاماته .
- التحكم في طريقة تخزين إحتياجات المجمع ، وإتباع الطرق الحديثة للقيام بذلك ، خوفا من تحمل تكاليف إضافية ناتجة عن تلف ، إنتهاء تاريخ الصلاحية ، ...إلخ .

و بالتالي تلعب مديرية الخدمات دوراً مهماً في تخفيض التكاليف ، حيث إن نتائج ذلك تظهر جليا في صورة الرضاء المقبول جدا لمختلف المديريات من حيث تلبية إحتياجاتها ومتطلباتها من حيث السعر والجودة .

و فيما يلي ، ومن خلال المعلومات التي تحصلنا عليها من مقابلات وملاحظات ، نستطيع تلخيص مهام أهم المديريات في المجمع في تخفيضها لتكاليفها :

4-1 مديرية الموارد البشرية

من بين المديريات الهامة والمعنية بالتحكم في تكاليفها من خلال الكتلة النقدية الكبيرة جدا الموجهة لأجور وتعويضات الموظفين ، ونعلم جيداً أن السبب الرئيس لإفلاس أغلب المجمعات هو الزيادة المفرطة في عدد الموظفين وفي حالة مجمع بن حمادي بلغ عدد موظفيه أكثر من 12000 موظفاً ما يستلزم ميزانية هامة لتسييرها والإحتفاظ بها حيث وجب التعامل بحكمة في هذا الموضوع ، و يمكن تلخيص أهم تدخلاتها في النقاط الآتية :

- عقلنة عمليات التوظيف ، و أن يكون عدد المناصب الشاغرة و التي يلزمها توظيف ، دقيق ومدروس ، من خلال تحيين و تحديث متطلبات كل الوظائف .
- التدقيق والحذر فيما يخص عملية التوظيف ، من خلال جذب المواهب و الكفاءات النادرة التي يتطلبها المجمع خاصة في ظل تطوره المتسارع و تنامي قوته ، والتي تتطلب قوة عمالية قادرة على تنفيذ رسالته وإستراتيجيته .
- التحكم في نفقات التكوين والتطوير ، حيث يجب إدارتها بشكل إستراتيجي من خلال الإختيار الدقيق والمدروس للموظفين الذين يلزمهم تكوين ، كذلك يجب أن تكون هذه التطويرات على درجة عالية من الجودة و بالسعر المناسب .
- أن توفر هذه التطويرات الليونة والمرونة الكافية للمواهب والكفاءات بالشكل الذي يسمح لها بشغل الوظائف المطلوبة منهم بكل فعالية ، خاصة في ظل التنوع الذي يتميز به المجمع و الذي يحتم موافقة ومرافقة للكفاءات والمعارف ، ما يوفر على المجمع تكاليف إضافية لتوظيف آخرين متخصصين .
- ربط التحفيزات و الأجور بالأهداف المحققة في بعض الوظائف ، حتى تكون مصاريفهم المالية لها قيمة إضافية .

وبالتالي نستطيع القول أن مسؤولية مديرية الموارد البشرية كبيرة في تخفيض تكاليف المجمع ، وهو ما يتم فعلاً حيث إن معظم كوادر المديرية تلقوا تعليمات صارمة في هذا المجال ، ويعلمون جيداً أن التكاليف المفرطة وغير المدروسة ستكلف المجمع الكثير من الخسائر ، ما تؤثر بشكل مباشر في قدرته التنافسية .

4-2 مديرية التسويق

دوره مباشر في تخفيض تكاليف المجمع ، بإعتبارها المديرية المسؤولة الأولى على مخرجات المجمع التي تتطلب خبرة وحنكة في إدارة تكاليف المجمع في هذا المجال ، ومن خلال تواجدنا بالمجمع شعرنا بمسؤولية واعية لمعظم موظفي المديرية في هذا المجال حيث يؤكدون قدرتهم على المساهمة في تخفيض التكاليف من خلال ما يلي :

- مضاعفة عدد نقاط البيع في مختلف ولايات الوطن ، ما يساهم في تخفيض نفقات النقل و أخطار الطريق .
- توفير خدمات ما بعد البيع في أكبر عدد من محاور البيع في الولايات ، حتى تتحكم أكثر في الأجهزة أو الآلات التالفة أو قيد التصليح ، و ترتبط كذلك بتخفيض التكاليف .
- التوجه إلى أسواق أكثر مردودية و تناسب سياسة المجمع ، حيث نعلم أن كل توجه إلى سوق جديد يصاحبه تكاليف إضافية لهذا يجب التفكير بدقة قبل التنفيذ .

ومن جانب آخر تعمل مصلحة الإشهار وبكل جدية على تخفيض تكاليف المجمع من جهة وزيادة مردودية المصلحة من جهة أخرى ، بفضل الإستراتيجية المحكمة التي تنتهجها والمرافقة من طرف المدير العام ، الذي يعي جيدا ماذا يحققه الإشهار والإعلان في تطوير وتحسين تنافسية المجمع ، وعن أهم أعمال المصلحة والمرتبطة بعنصر التكلفة ، والتي يمكن توضيحها في ما يأتي :

- عقد رعاية و تمويل لفريق برج بوعريريج ، حيث يمتلك المجمع غالبية الأسهم ، ما يكلفه أموال طائلة ، في المقابل يستفيد المجمع من إيرادات إضافية ، من خلال إشهارات الملعب ، شعارات قمصان اللاعبين ، والتي ستضيف بالتأكيد في مردودية المبيعات ، لأنها تمس شريحة واسعة من المهتمين والمتتبعين لفريق ولايتهم الرياضي ، وبالتالي شراء المزيد من منتوجات المجمع .
- إستراتيجية واضحة للمجمع فيما يخص اختياره لمواقع إشهارات منتوجاته ، حيث يركز على القنوات التلفزيونية الأكثر مشاهدة ، إضافة إلى ذلك يحاول تمرير إشهاراته في أوقات ذروة المشاهدة ، رغم تحمله تكاليف إضافية لذلك وهدفه زيادة المبيعات بشكل كبير .
- كذلك نلاحظ دخول مجمع بن حمادي بقوة في مواقع التواصل الإجتماعي ، وهذا مواكبة مع الوضع الحالي الذي يحتم ذلك ، فبالإضافة إلى قلة تكلفتها ، تؤثر بشكل كبير هذه المواقع في زيادة وتحسين إيرادات المجمع .

– إضافة إلى ذلك يروج اللاعب براهيمي لمنتجات المجمع ، بعقد مبرم بين الطرفين ، ويعد براهيمي من أحسن لاعبي المنخب الوطني و له تأثيراً مهما على شباب الجزائر ، ومقابل الترويج يستفيد اللاعب من حقوق وبالعملة الصعبة ، ويعتقد كوادر المصلحة أن المنفعة و الإيرادات الناتجة من هذا العقد أكبر بكثير من تكاليفه .

وبالتالي تلعب مديرية التسويق دوراً جوهرياً في التحكم في تكاليف المجمع ، وتعويضها بإيرادات وتطور كبير في الحصة السوقية ، وبالتالي التأثير إيجاباً في تنافسية المجمع .

4–3 مديرية الإنتاج

على غرار باقي المديريات تلعب مديرية الإنتاج دوراً حاسماً في تخفيض تكاليفها ، وهذا ما لاحظناه ، وما سمعناه من مختلف موظفي المديرية ، وعن أهم ما يميزها في هذا المجال ، نوضحه في النقاط الآتية :

– تشديد الرقابة فيما يخص الإستهلاك المفرط من التكاليف الثابتة ، ونخص بالتحديد مصاريف الكهرباء ، والتي ترتفع كثيرا في مثل هذه المجمعات الصناعية ، ولذلك أقتنى المجمع آليات وتجهيزات حديثة ذات تكنولوجية لا تستهلك الكثير من الطاقة الكهربائية .

– التحكم في التكاليف المتغيرة ، من خلال اختيار المواد الأولية ذات الجودة و السعر المقبول ، و هذا ما يفعله المجمع حيث يجلب عينة صغيرة من المادة الأولية و يقوم بالتحاليل اللازمة ، وعند تأكده من صلاحيتها يباشر بعملية إرسال الطلبيات .

– الصيانة المستمرة للآليات و التجهيزات المختلفة خوفا من تلفها وتحميل المجمع خسائر ، ويتم ذلك عن طريق الصيانة الدورية و المستمرة بفضل كفاءات المجمع المتخصصين في ذلك .

و هناك الكثير من العوامل التي تؤثر في تكلفة المجمع ، حيث يجب توعية كل العاملين بضرورة التحكم في التكاليف وأن تصبح ثقافة سائدة في المجمع .

4–4 مديرية البحث و التطوير

لنتائجها علاقة مباشرة بتخفيض التكاليف ، لهذا يستثمر مجمع بن حمادي كثيراً في هذا المجال ويوفر الإمكانات اللازمة لتحقيق إبداعات وتحسينات ، فزيادة على الإضافة التي تقدمها في تنافسية المجمع ، تخفّض هذه الأخيرة تكاليف المجمع بمبالغ كبيرة جدا ، وعن أهم نتائجها في هذا المجال والمقدمة من طرف المديرية ، نوضح بعض الأمثلة فيما يأتي :

– من الصعب الكشف عن كيفية تطوير أو إكتشاف إبداعات ، نظرا للسرية التي يتبعها المجمع ، خوفا من سرقة أو تقليد الأفكار من طرف المجمعات أو المؤسسات المنافسة ، ونوضح المثال التالي ، والذي يمثل عملية إكتشافيه تحسينية حيث تمكَّنَ فريق البحث من تغيير غرفة الضاغط (المحرك) من حديدية إلى بلاستيكية في منتج الثلاجة ، ونوضح أثره في الجدول الآتي :

جدول رقم (3–6) : مثال توضيحي لتأثير الإبداع على التكلفة

الوضعية قبل التطوير	الوضعية بعد التطوير
مصنوعة من أربعة أجزاء	مصنوعة من جزء واحد
من المعدن	من البلاستيك PP
التكلفة بالعملة الصعبة	خفض التكلفة بنسبة 60 بالمائة و بالدينار الجزائري
مصاريف الشحن	بدون مصاريف شحن
تكلفة تركيب الأجزاء	بدون تركيب الأجزاء (جزء واحد)
مخاطر عدم وصولها في الوقت	بدون مخاطر التصنيع بالورشات
بدون إستثمار	إسترجاع تكلفة الإستثمار في 6 أشهر (لوجود أهم أجزاء التصنيع)

المصدر : وثائق المؤسسة

من خلال هذا المثال يتبين لنا إستفادة المجمع من مبالغ كبيرة جداً من وراء هذا الإبداع ، بالنظر إلى العدد الهائل المنتج من الثلاجات في اليوم الواحد .

– و في مثال آخر ، إستطاع فريق البحث من حل مشكلة معينة تتعلق بطول أنبوب ضد الرطوبة المتعلق بالطباخة والذي يستهلك كميات معتبرة من المادة الأولية ، وإستطاع الفريق أن يغيِّر في تكوين مادة الأنبوب وإرجاعه أقل طولا والذي يؤثر مباشرة في تخفيض التكاليف الكبيرة التي كانت تخصص في هذه العملية .

و بالتالي تلعب مديرية البحث و بما فيها الإبداعات المتكررة للمجمع في التخفيض من تكاليفه بدرجة عالية و معتبرة ما يساهم في تحسين وضعيته التنافسية وبالتالي تحقيق إيرادات تمكنه من التربع على الريادة بتنافسية عالية .

من خلال ما سبق نستنتج أن أثر التكلفة كبير جداً في تنافسية المجمع ، وما قيمة وسمعة المجمع إلا دليل واضح في تحكمه لتكاليفه ، وهو ما يؤكده المدير العام للمجمع الذي يعطي أوامر وتعليمات صارمة في هذا المجال لكل المدراء و المسؤولين ، لا لشئ و إنما لإرتباطها مباشرة بالسعر ، حيث يُعرف و يتميز المجمع بتقديمه لمنتجات ذات جودة عالية و بسعر معقول يناسب المستوى المعيشي للمواطن الجزائري .

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى تبيان الواقع في مجمع بن حمادي ، من خلال إجراء مقابلات والحصول على معلومات وأرقام من مختلف المديريات ، كل هذا لتقريب حقيقة المتغيرات في الواقع ، كما بينا أهمية القطاع الصناعي في الجزائر و عن دوره الكبير في امتصاص جزء كبير من البطالة ، و تحسين المستوى المعيشي ، وتوفير التكنولوجيا ، ...إلخ .

ومن أجل تبيان واقع مجمع بن حمادي ، وضّحنا أولاً الهيكل التنظيمي للمجمع ، دور أهم مديرياته و مصالحه ، كما تم توضيح مختلف إستراتجيات وسياسات المجمع ، ثم إنتقلنا لدراسة واقع إدارة المواهب بالمجمع أين مررنا بواقع عملية التوظيف ، الذي كشفنا فيه عن قدرة المجمع بإستقطاب المواهب ، ودّعمناها بأرقام ، ثم بينا أهمية التكوين في تطوير قدرات ومؤهلات المواهب ، وعن مدى تناسبه لهم . وأشرنا إلى التحفيزات التي يقدمها المجمع لمختلف موارده المميزة والتي تعد سبباً رئيساً في بقاء المواهب بالمجمع . و أخيراً تم توضيح السياسة التعويضية في المجمع ومدى توافقها مع السياسة العامة للمجمع ، ولمسنا قبول و رضاء العاملين ، خاصة المميزين منهم . و بعد الإنتهاء من المتغير الأول إنتقلنا مباشرة إلى تشخيص واقع القدرة التنافسية في مجمع بن حمادي ، وقد ساعدنا في ذلك ، المقابلات التي قمنا بها مع مختلف المسؤولين والإداريين ، فكانت البداية بالجودة ، أين وضّحنا قيمتها الكبيرة في المجمع و الوعي الكبير الذي يتحلى به العاملون إتجاه مبدأ الجودة ، و التي تعد جزءاً رئيساً من رسالة المجمع ، و عن واقع الإبداع في المجمع بيّنا ذلك من خلال ربطه بمديرية البحث و التطوير ، والتي كانت نتائجه مقبولة ومرضية إلى حد كبير ، في إنتظار إبداعات و تمييزات أخرى كماً وكيفاً ، وبعد ذلك مررنا إلى واقع اليقظة بالمجمع وعن دورها في تقديم المعلومات و كل ما يحتاجه المجمع ، وأخيرا بينا قدرة مديريات و مصالح المجمع في تخفيض تكاليفهم ودعّمنا ذلك بأرقام و أمثلة ، أين وضّحنا واقع التكلفة في مجمع بن حمادي و مدى مساهمتها في ديمومة إستمراريته ودعم تنافسيته .

و بالتالي قدمنا نظرة عامة على واقع مجمع بن حمادي في أهم محاوره ، خاصة موارده البشرية التي تعتبر قاعدته الرئيسة في تحقيق تنافسية عالية ، وما السمعة والصورة الجيدة التي أصبحت تميزه إلا دليل على كفاءة وفعالية موارده البشرية .

الفصل الرابع

الدراسة الإحصائية لمتغيرات الدراسة للمجمع الصناعي بن حمادي

تمهيد

بينت الدراسة النظرية أنَّ إستراتيجية إدارة المواهب هي أهم مدخل تستند إليه المؤسسة في تعزيز القدرة التنافسية ، وهذا من خلال مختلف الأبعاد الإستراتيجية المكونة لها والمتمثلة في جذب المواهب ، تطويرهم و الإحتفاظ بهم ، تعويضهم و تمكينهم . ومن أجل دراسة وتقييم المجمعات الصناعية الجزائرية ، ومدى إمكانية تبني هذه الأخيرة كمدخل رئيسي في تعزيز القدرة التنافسية ، تم إختيار مجمع بن حمادي كنموذج للوقوف على مدى تبنيه لإستراتجية إدارة المواهب في الرفع من قدرته التنافسية ، ومن أهم دوافع إختيار مجمع بن حمادي ، هو مركزه التنافسي الذي حققه في المجال الصناعي ، حيث يملك العديد من الفروع الناجحة في مجال أعماله ، كما يُشَّغِل عدد هائل من الموظفين الذين يتفاوتون في قدراتهم وطاقاتهم ، فهو يتبنى إستراتيجية واضحة إتجاه موظفيه ، فهو يسعى دائما إلى إستقطاب الموهوبين و النادرين منهم .

و في هذا الفصل سيتم عرض و تحليل البيانات و إختبار الفرضيات لمجمع بن حمادي وتفسير النتائج من أجل الخروج بجملة من الإقتراحات لمتخذي القرارات في المجمع ، ويكون ذلك من خلال المباحث الرئيسية الآتية :

- **المبحث الأول** : منهجية الدراسة
- **المبحث الثاني** : عرض نتائج الدراسة
- **المبحث الثالث** : مناقشة نتائج الدراسة والإقتراحات

المبحث الأول: منهجية الدراسة

يحتوي هذا المبحث على ثلاثة عناصر أساسية ، الأولى منها تمثل أسلوب الدراسة من خلال منهج الدراسة ، كيفية جمع البيانات ، بناء الإستبيان وتبيان الأساليب الإحصائية المستخدمة ، ومن خلال العنصر الثاني نستعرض مجتمع الدراسة وعينتها ، وفي العنصر الثالث تم عرض نتائج إختبار ثبات الدراسة وصدقها .

1-أسلوب الدراسة

1-1 منهج الدراسة

إعتمدت الدراسة على الطريقة الإفتراضية الإستنتاجية أين يتم البدء بعرض الإطار النظري لكل متغير في الدراسة ثم العلاقة بينهما للخروج بمجموعة فرضيات ليتم إختبارها.

و في الجانب التطبيقي تم الإعتماد على المنهج الكمي ، أين تم تحويل البيانات المجمعة من خلال الإستبيان إلى صيغة أرقام ، وتطبيق الأدوات الإحصائية من أجل إختبار الأثر بين المتغيرين المستقل والتابع . كما تم الإعتماد على المنهج الكيفي وعلى طريقة البحث غير التفاعلي وذلك من خلال الإعتماد على المقابلات (نصف مهيكلة) في تفسير نتائج متغيري الدراسة ، وتشخيص واقع كل من إدارة المواهب والقدرة التنافسية بمجمع بن حمادي .

1-2 جمع بيانات الدراسة

فيما يأتي ، يتم توضيح كل من أنواع مصادر البيانات وأدوات جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة :

- **البيانات الأولية** : وهي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال إعداد إستبانة خاصة لموضوع هذه الدراسة حيث غطت التساؤلات والفرضيات التي إستندت عليها الدراسة الحالية ، كما قمنا بمقابلات مع ممثلين لمجمع بن حمادي ، كذلك تمكنا من الحصول على معومات كمية تتمثل في أرقام ، مبالغ و إحصائيات من المجمع .
- **البيانات الثانوية** : وهي تلك البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الرجوع إلى المكتبات المختلفة ومطالعة الدراسات السابقة ، و ذلك لوضع الإطار النظري لهذه الدراسة وتشمل مايأتي :
  - الكتب التي تبحث في موضوع الدراسة .
  - رسائل الدكتوراه و الماجستير التي تبحث إستراتيجية إدارة المواهب و القدرة التنافسية .
  - الدوريات المتخصصة التي كتبت حول موضوع إستراتيجية إدارة المواهب والقدرة التنافسية .

1-3 أداة الدراسة

إعتمدت الدراسة الحالية على مجموعة من الأدوات ، من بينها المقابلة ، وهي أداة لجمع البيانات الأولية . كما تم الإعتماد على الإستبيان كذلك .

- المقابلة :

تم إجراء مجموعة من المقابلات (نصف مهيكلة) مع بعض موظفي مجمع بن حمادي ، هدفها الحصول على أكبر عدد من المعلومات من أجل مساعدتنا في تشخيص واقع إدارة المواهب و القدرة التنافسية بالمجمع ، وأداة جيدة في تدعيم الإستبيان ، وتمت هذه المقابلات في الفترة الممتدة من ديسمبر 2017 إلى نوفمبر 2018 .

- الإستمارة (الإستبيان) :

إجراءات بناء الإستبيان :

من أجل جمع البيانات الأولية حول كل من إستراتيجية إدارة المواهب والقدرة التنافسية من موظفي مجمع بن حمادي ، قمنا بتصميم إستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة ، و تم تقسيم الإستبيان إلى ثلاثة أقسام :

القسم الأول : يتضمن البيانات المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة والمتمثلة في (الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، المهنة ، الخبرة المهنية ، المستوى التنظيمي)

القسم الثاني : يتضمن محور إستراتيجية إدارة المواهب ، ويتكون من 31 فقرة موزعة على خمسة أبعاد ، وذلك إعتمادا على الدراسات السابقة ، وكانت كما يأتي :

إعتمادا على دراسة (العنزي وآخرون ، 2011) تم تبني الأبعاد الآتية :

- إستراتيجية جذب المواهب ، وتتكون من 07 فقرات .
- إستراتيجية تطوير المواهب ، وتتكون من 06 فقرات .
- إستراتيجية الإحتفاظ بالمواهب ، وتتكون من 07 فقرات .

وإعتمادا على دراسة (هاشم فوزي العبادي ، 2011) تم تبني كل من :

- إستراتيجية تمكين المواهب ، وتتكون من 07 فقرات .
- إستراتيجية تعويض المواهب ، وتتكون من 04 فقرات .

القسم الثالث : يتضمن محور القدرة التنافسية ، ومن خلال الدراسات السابقة تم إعتماد 23 فقرة موزعة على أربعة أبعاد ، وتتمثل في ما يأتي :

إعتمادا على دراسة (علي محمد عليان ، 2013) تم إعتماد الأبعاد التالية للقدرة التنافسية :

- الجودة ، وتتكون من 05 فقرات .
- اليقظة ، وتتكون من 07 فقرات .
- الإبداع ، وتتكون من 05 فقرات .
- التكلفة ، وتتكون من 06 فقرات .

1- 4 الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تم إستخدام البرامج الإحصائيةSPSS : لقد تم إستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Statiscal Package for Social Sciences) في التحليل ، ويُعد من أهم البرامج الإحصائية الجاهزة في العالم التي تستخدم لتحليل كافة أنواع البيانات الإحصائية لمختلف العلوم ، وخصوصا العلوم الإدارية والإجتماعية والإقتصادية والإنسانية [1]، حيث يستخدم هذا النظام في حساب مقاييس النزعة المركزية ، التشتت ، الإلتواء ، التفلطح ، معامل الإرتباط ، معامل الإنحدار ، إختبارات الفروض الإحصائية ....إلخ . إضافة إلى تحليلات متقدمة [2] . وفي دراستنا هذه سنستخدم الأساليب الآتية :

- المتوسط الحسابي (Arithmetic Mean) : وهو من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها إستخداما في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة [3] . وهو مجموع القياسات الخاصة بظاهرة معينة على هذه القياسات [4] .

- الإنحراف المعياري (Standard Deviation) : من أهم مقاييس التشتت وأدقُها ، يتأثر بالقيم المتطرفة (الشاذة) بصورة غير مباشرة ، وهو درجة أو مقدار بعدد المشاهدات عن المتوسط الحسابي في حالة القيم

---

[1] أبو زينة ، فريد ، البطش محمد (2007) ، **مناهج البحث العلمي– تصميم البحث والتحليل الإحصائي** ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ص 123.

[2] خضير كاظم حمود ، موسى سلامة اللوزي (2008) ، **منهجية البحث العلمي** ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ص 103 .

[3] أبو زينة ، مرجع سابق ، ص 124 .

[4] حسين ياسين طاعمة ، إيمان حسين حنوش (2009) ، **طرق الإحصاء الوصفي** ، دار صفاء ، عمان ، الأردن ، ص 230 .

المطلقة أو المبوبة [1] . أي هو عبارة عن مقدار تشتت القيم عن وسطها الحسابي مقاسا بوحدات المتغير نفسه [2] .

– **معامل الإرتباط بيرسون (Pearson Correlation)** : يستخدم لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغيران (Y, X) ، ويقيس قوة العلاقة ، وتتراوح قيمته بين –1 و +1 ، حيث يكون الإرتباط قويا عند إقتراب قيمته من +1 وضعيفا عند إقترابه من الصفر ، وتكون قيمته موجبة عندما يكون الإرتباط طردي ، والإرتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة [3] .

– **معامل الثبات كرونباج ألفا (Granbach's Alpha)** : يستخدم مقياس كرونباخ ألفا لحساب معامل التمييز لكل سؤال ، أي لقياس الإتساق الداخلي لأسئلة الإستبانة ، فإذا كانت النتائج أكبر من 70% يعتبر مقبولاً إستنادا إلى دراسات سابقة . لكن هناك دراسات تقول بأن معامل كرونباخ ألفا أكبر من 60 % [4].

– **تحليل الإنحدار المتعدد (Multiple Regression analysis)** : يهتم بدراسة وتحليل أثر عدة متغيرات مستقلة على متغير تابع واحد [5] .

– **تحليل الإنحدار البسيط (Simple Regression analysis)** : يهتم بدراسة وتحليل أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد [6] .

– **التوزيع الطبيعي حسب معاملي (Kurtosis– Skewness)** : الذي يُعبران عن متغيرات الدراسة في حين أنَّ :

– المعامل Skewness محصور في [-1 ، 1]

– المعامل Kurtosis محصور في [-3 ، 3]

---

[1] شفيق العتوم (2008) ، **طرق الإحصاء تطبيقات إقتصادية وإدارية بإستخدام** Spss ، دار المناهج ، عمان ، الأردن ، ص 67 .

[2] حسين ياسين طاعمة ، مرجع سابق ، ص 232 .

[3] نادر شعبان السواح (2006) ، **الإسهام في مبادئ الإحصاء بإستخدام Spss** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، ص 448 .

[4] Sekaran , U(2004) , **Research Methods for Business a Skill Building Approach** , 4th edition John Wiley , Sons inc , New York , p 53

[5] محمد حسين محمد (2008) ، **الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي** ، دار صفاء ، عمان ، الأردن ، ص 138 .

[6] دلال القاضي ، محمود البياتي (2008) ، **منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات بإستخدام البرنامج الإحصائي Spss** ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ص 184 .

2- عينة الدراسة :

هي جزء من المجتمع الإحصائي ، ولكن ليس أي جزء ، إنه الجزء الذي يمثل المجتمع أحسن تمثيل ، يختلف حجم العينة حسب أهمية الدراسة و حسب الإمكانات المادية والبشرية المتاحة للقيام بهذه الدراسة ، إن الإعتماد على أسلوب العينة متبع في أغلب الدراسات الميدانية وهذا لإستحالة جمع المعلومات الإحصائية من كل الوحدات التي تشكل المجتمع المدروس أو بما يسمى بالحصر الشامل [1] ، المجتمع الذي سحبت منه العينة يتمثل في موظفي مجمع بن حمادي بالمنطقة الصناعية برج بوعريريج ، ثم إختيار عينة ميسرة من موظفي المجمع ، وتعتبر العينة الميسرة عينة غير إحتمالية ، حيث تعتمد على ما هو متاح من أفراد بالمؤسسة محل الدراسة ، بحيث يختار الباحث المفردات الميسرة لديه لإجراء الإختبار عليهم ، ويساعد هذا النوع من العينات إلى حد كبير على جمع المعلومات الإستكشافية .

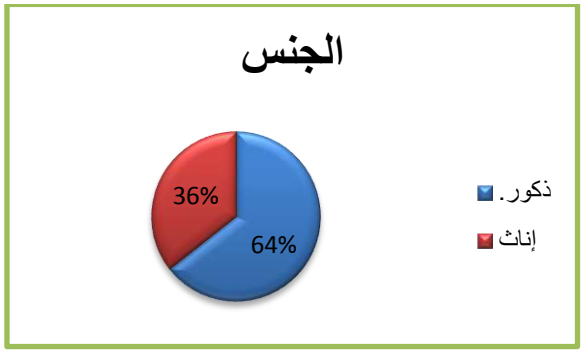
3-وصف عينة الدراسة

تم توزيع 350 إستبيانا على موظفي مجمع بن جمادي ، إسترجعت منها 308 إستبيان ، أي أن نسبة الإسترجاع بلغت 88 % ، وإستبعدنا 5 وبقي 303 ، أي بنسبة 86 % جميعها قابلة للتحليل والتفسير . وفيما يلي عرض لخصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية :

- توزيع العينة حسب الجنس :

الجدول (4-1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكور	195	%64.4
إناث	108	%35.6
المجموع	303	%100



المصدر : إعداد الباحث إعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

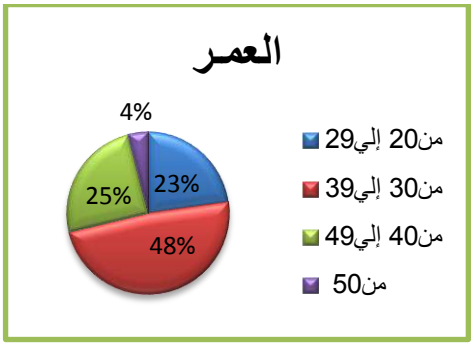
يوضح الجدول (4-1) عدد الإستمارات المستردة من طرف الذكور والإناث حيث بلغت عددها 195 إستمارة من الذكور ما يمثل 64,4 % ، في حين كان عددها 108بالنسبة للإناث ما يمثل نسبة 35,6 % ، وبالتالي هناك تفوق ذكوري نسبي في عدد الإستبيانات المستردة .

[1] دلال القاضي ، مرجع سابق ، ص 184 .

– توزيع العينة حسب العمر :

الجدول (4–2): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
من 20 إلى 29	69	%22.8
من 30 إلى 39	147	%48.5
من 40 إلى 49	75	%24.8
من 50 فأكثر	12	%4.0
المجموع	303	%100



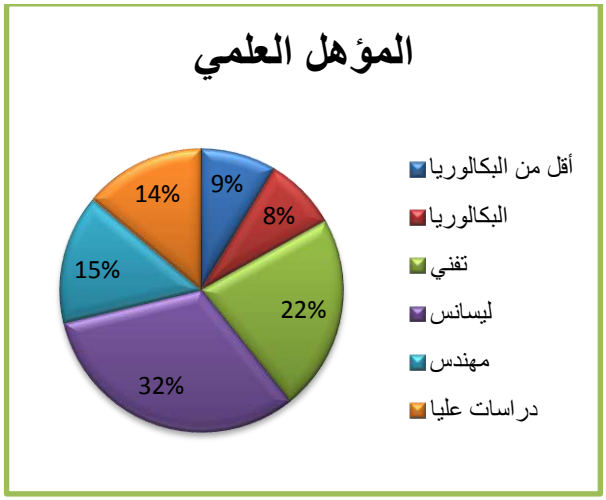
المصدر : من إعداد الباحث إعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول (4–2) بالنسبة لتوزيع أفراد العينة حسب العمر ، فقد شكلت فئة [30 – 39] سنة أعلى نسبة حيث كانت نسبة هذه الفئة (48,5%) من عينة الدراسة ، ثم تليها بعد ذلك فئة [40 – 49] سنة حيث كانت نسبتها (24,8%) من عينة الدراسة ، ثم تليها بعد ذلك فئة[20 – 29] سنة حيث بلغت نسبتها (22,8%) من عينة الدراسة ، في حين تأتي فئة [50 سنة فأكثر] هي الأخيرة حيث بلغت نسبتها (4,0%) من عينة الدراسة .

– توزيع العينة حسب المستوى التعليمي :

الجدول (4–3) : توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
أقل من البكالوريا	26	%8.6
البكالوريا	25	%8.3
تقني	68	%22.4
ليسانس	97	%32.0
مهندس	45	%14.9
دراسات عليا	42	%13.9
المجموع	303	%100



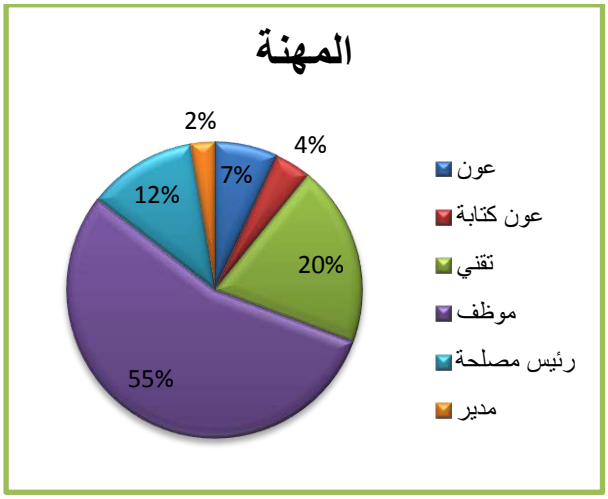
المصدر : من إعداد الباحث إعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول (4-3) بأن أعلى نسبة من أفراد العينة حاصلين على الليسانس ، حيث بلغت نسبتهم 32 % ، تليهم فئة تقني بنسبة قدرها 22,4 % ، وفي المرتبة الثالثة فئة المهندسين بنسبة قدرها 14,9 % ، تليها فئة الدراسات العليا من (ماستر ، ماجستير ، دكتوراه) بنسبة قدرها 13,9 % ، بعدها تأتي فئة أقل من البكالوريا بنسبة قدرها 08,6 % ، تليها أقل نسبة وهي الأخيرة فئة حاملي البكالوريا بنسبة قدرها 08,3 % من عينة الدراسة .

- توزيع العينة حسب نوع المهنة

الجدول (4-4): توزيع عينة الدراسة حسب نوع المهنة

المهنة	التكرار	النسبة
عون	21	%6.9
عون كتابة	12	%4.0
تقني	60	%19.8
موظف	166	%54.8
رئيس مصلحة	36	%11.9
مدير	8	%2.6
المجموع	303	%100



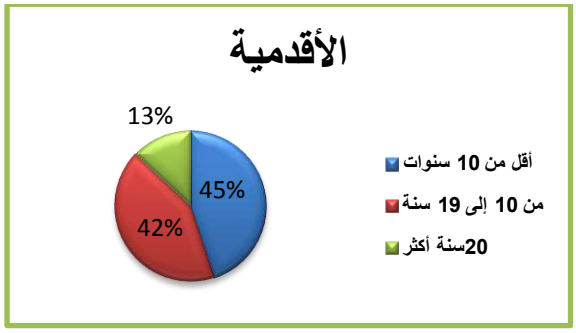
المصدر : من إعداد الباحث إعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول (4-4) أن أفراد عينة الدراسة أكثرهم من مهنة "موظف" ، حيث بلغت نسبتهم 54,8 % من عينة الدراسة ، تليها مهنة التقنيين بنسبة قدرها 19,8 % من عينة الدراسة ، بعدها تأتي فئة رئيس مصلحة بنسبة قدرها 11,9 % من عينة الدراسة ، تليها فئة الأعوان بنسبة قدرها 06,9 % من عينة الدراسة ، بعدها فئة عون كتابة بنسبة قدرها 04,0 % من عينة الدراسة ، وأخيرا أقل نسبة فئة المديرين بـ 02,6 % من عينة الدراسة .

– توزيع العينة حسب الأقدمية :

الجدول (4–5):توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية .

الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 10 سنوات	136	%44.9
من10 إلى 19 سنة	128	%42.2
20 سنة فأكثر	39	%12.9
المجموع	303	%100



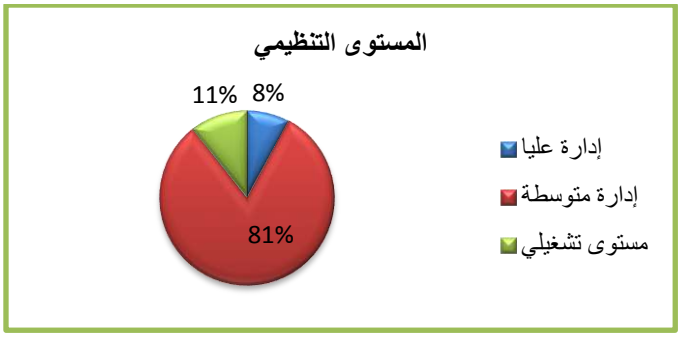
المصدر : من إعداد الباحث إعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول (4–5) بأن الأعلى من فئة أفراد العينة هم الذين لديهم أقل من 10 سنوات أقدمية بنسبة 44,9 % ، يليها الذين أقدميتهم بين 10–19 بنسبة 42,2 % من عينة الدراسة ، في حين يأتي الأفراد الذين أقدميتهم 20 سنة فأكثر هي الأخيرة بنسبة 12,9 % من عينة الدراسة .

– توزيع العينة حسب المستوى التنظيمي :

الجدول (4–6):توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التنظيمي .

المستوى التنظيمي	التكرار	النسبة
إدارة عليا	24	%7.9
المستوى المتوسط	247	%81.5
مستوى تشغيلي	32	%10.6
المجموع	303	%100



المصدر : من إعداد الباحث إعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول (4–6) بأن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة هو المستوى التنظيمي المتوسط ، حيث بلغت نسبتهم 81,5 % من عينة الدراسة ، تليهم فئة المستوى التشغيلي بنسبة قدرها 10,6 % من عينة الدراسة ، وأخيرا أقل نسبة هي فئة الإدارة العليا بـ 07,9 % من عينة الدراسة .

4- ثبات أداة الدراسة و صدقها :

يشير مفهوم الثبات إلى إتساق أداة القياس أو إمكانية الإعتماد عليها وتكرار إستخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج [1]. للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للإتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية ، ولكل متغير بجميع أبعاده ، وتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 50% ، وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول الآتية :

4-1 الثبات في متغيري الدراسة :

الجدول رقم (4-7) : معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات لفقرات المتغيرين

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
	جذب المواهب	07	0,862
	تطوير المواهب	06	0,883
	الإحتفاظ بالمواهب	07	0,863
	تمكين المواهب	07	0,856
	تعويض المواهب	04	0,727
01	إدارة المواهب	31	0,943
	الجودة	05	0,678
	اليقظة	07	0,815
	الإبداع	05	0,733
	التكلفة	06	0,797
02	القدرة التنافسية	23	0,781

المصدر : من إعداد الباحث إعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

[1] محمد منير حجاب (2000) ، **الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية** ، دار الفجر ، القاهرة ، ط3 ، ص 35 .

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل محور من محاور الإستبيان حيث تتراوح ما بين (0.727-0.883) ما يؤكد ثبات أداة الدراسة .

2-4 صدق أداة الدراسة

تم الإعتماد على نوعين من الصدق في هذه الدراسة هما الصدق الظاهري والصدق البنائي من خلال الإتساق الداخلي وفيما يلي توضيح لذلك :

تعتبر أول ما يخطر ببال الباحث ما يعرف بالصدق الإفتراضيAssumed Validity والذي نعني به إفتراض معد المقياس أو مستخدمه صلاحيته لقياس ما يريد قياسه . كما أن هناك ما يُعرف بالصدق الظاهري Face Validity وهو مشابه إلى درجة كبيرة إذ يعتمد على التحكيم الكلي التخميني ، وقد تم الإستعانة بمجموعة من المحكمين للتأكد من الصدق الظاهري للإستبيان (أنظر الملحق B) . وفي الحقيقة لا يكتفى بالأسلوبين السابقين رغم أنهما خطوة أولية للتأكد من صدق المحتوى ، لذلك سوف يتم قياس الصدق البنائي الذي ينقسم إلى عدة أنواع مثل الصدق التقاربي الصدق الذاتي ، صدق الإتساق الداخلي .

وتم الإعتماد على هذا الأخير (صدف الإتساق الداخلي) حيث تم حساب معامل الإرتباط بين كل مؤشر والبعد التي تنتمي إليه ، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كانت للإرتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الإتساق ، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الإرتباط نسبة 50% وآخرون يقدرون النسبة بـ 70%. وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الإستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله .

الجدول رقم (4-8): الإتساق الداخلي لمؤشرات بعد جذب المواهب

البعد / الفقرات	الإحصائيات	
الفقرة1	معامل بيرسون	,746**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	303
الفقرة2	معامل بيرسون	,733**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	303
الفقرة3	معامل بيرسون	,714**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	303
الفقرة4	معامل بيرسون	,670**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	303
الفقرة5	معامل بيرسون	,764**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	303
الفقرة6	معامل بيرسون	,772**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	303
الفقرة7	معامل بيرسون	,782**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	303

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%

المصدر : من إعداد الباحث إعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن هناك إرتباط قوي بين مؤشر" **إستراتيجية جذب المواهب**"وفقراته كون معامل بيرسون أكبر من 50 % إذ تراوحت نسبته بين 67,0 % كأدنى نسبة في الفقرة 4 و78,2 % كأعلى نسبة في الفقرة 7 عند مستوى الدلالة 0.05 ، وهذا ما يؤكد صدق الإتساق الداخلي .

الجدول رقم(4–9): الإتساق الداخلي لمؤشرات بعد تطوير المواهب

البعد / الفقرات	الإحصائيات	
الفقرة1	معامل بيرسون	,815**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	303
الفقرة2	معامل بيرسون	,849**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	303
الفقرة3	معامل بيرسون	,834**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	303
الفقرة4	معامل بيرسون	,832**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	303
الفقرة5	معامل بيرسون	,751**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	303
الفقرة6	معامل بيرسون	,706**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	303

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%

المصدر : من إعداد الباحث إعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن هناك إرتباط قوي بين مؤشر" **إستراتيجية تطوير المواهب** "وفقراته كون معامل بيرسون أكبر من 50 % إذ تراوحت نسبته بين 70,6 % كأدنى نسبة في الفقرة 6 و84,9 % كأعلى نسبة في الفقرة 2 عند مستوى الدلالة 0.05 ، وهذا ما يؤكد صدق الإتساق الداخلي .

الجدول رقم (4–10): الإتساق الداخلي لمؤشرات بعد الإحتفاظ بالمواهب

البعد / الفقرات	الإحصائيات	
الفقرة1	معامل بيرسون	,753**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	303
الفقرة2	معامل بيرسون	,741**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	303
الفقرة3	معامل بيرسون	,765**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	303
الفقرة4	معامل بيرسون	,841**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	303
الفقرة5	معامل بيرسون	,756**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	303
الفقرة6	معامل بيرسون	,694**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	303
الفقرة7	معامل بيرسون	,655**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	303

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%

المصدر : من إعداد الباحث إعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن هناك إرتباط قوي بين مؤشر" **إستراتيجية الإحتفاظ بالمواهب** "وفقراته كون معامل بيرسون أكبر من 50 % إذ تراوحت نسبته بين 65,5 % كأدنى نسبة في الفقرة 7 و84,1 % كأعلى نسبة في الفقرة 4 عند مستوى الدلالة 0.05 ، وهذا ما يؤكد صدق الإتساق الداخلي .

الجدول رقم (4-11): الإتساق الداخلي لمؤشرات بعد تمكين المواهب

البعد / الفقرات	الإحصائيات	
الفقرة1	معامل بيرسون	,729**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	303
الفقرة2	معامل بيرسون	,772**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	303
الفقرة3	معامل بيرسون	,728**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	303
الفقرة4	معامل بيرسون	,783**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	303
الفقرة5	معامل بيرسون	,753**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	303
الفقرة6	معامل بيرسون	,734**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	303
الفقرة7	معامل بيرسون	,643**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	303

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%

المصدر : من إعداد الباحث إعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن هناك إرتباط قوي بين مؤشر" **إستراتيجية تمكين المواهب** "وفقراته كون معامل بيرسون أكبر من 50 % إذ تراوحت نسبته بين 64,3 % كأدنى نسبة في الفقرة 7 و78,3 % كأعلى نسبة في الفقرة 4 عند مستوى الدلالة 0.05 ، وهذا ما يؤكد صدق الإتساق الداخلي .

الجدول رقم (4-12): الإتساق الداخلي لمؤشرات بعد تعويض المواهب

البعد / الفقرات	الإحصائيات	
الفقرة1	معامل بيرسون	,703**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	303
الفقرة2	معامل بيرسون	,783**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	303
الفقرة3	معامل بيرسون	,746**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	303
الفقرة4	معامل بيرسون	,750**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	303

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%

المصدر : من إعداد الباحث إعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن هناك إرتباط قوي بين مؤشر" **إستراتيجية تعويض المواهب** "وفقراته كون معامل بيرسون أكبر من 50 % إذ تراوحت نسبته بين 70,3 % كأدنى نسبة في الفقرة 1 و78,3 % كأعلى نسبة في الفقرة 2 عند مستوى الدلالة 0.05 ، وهذا ما يؤكد صدق الإتساق الداخلي .

الجدول رقم (4-13): الإتساق الداخلي لمؤشرات بعد الجودة

البعد / الفقرات	الإحصائيات	
الفقرة1	معامل بيرسون	,610**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	303
الفقرة2	معامل بيرسون	,693**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	303
الفقرة3	معامل بيرسون	,700**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	303
الفقرة4	معامل بيرسون	,660**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	303
الفقرة5	معامل بيرسون	,652**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	303

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%

المصدر : من إعداد الباحث إعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن هناك إرتباط قوي بين مؤشر" **الجودة** "وفقراته كون معامل بيرسون أكبر من 50 % إذ تراوحت نسبته بين 61,0 % كأدنى نسبة في الفقرة 1 و70,0 % كأعلى نسبة في الفقرة 3 عند مستوى الدلالة 0.05 ، وهذا ما يؤكد صدق الإتساق الداخلي .

الجدول رقم (4–14): الإتساق الداخلي لمؤشرات بعد اليقظة

البعد / الفقرات	الإحصائيات	
الفقرة1	معامل بيرسون	,588**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	303
الفقرة2	معامل بيرسون	,687**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	303
الفقرة3	معامل بيرسون	,750**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	303
الفقرة4	معامل بيرسون	,716**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	303
الفقرة5	معامل بيرسون	,716**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	303
الفقرة6	معامل بيرسون	,676**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	303
الفقرة7	معامل بيرسون	,679**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	303

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%

المصدر : من إعداد الباحث إعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن هناك إرتباط قوي بين مؤشر" **اليقظة** "وفقراته كون معامل بيرسون أكبر من 50 % إذ تراوحت نسبته بين 58,8 % كأدنى نسبة في الفقرة 1 و75,0 % كأعلى نسبة في الفقرة 3 عند مستوى الدلالة 0.05 ، وهذا ما يؤكد صدق الإتساق الداخلي .

الجدول رقم(4-15): الإتساق الداخلي لمؤشرات بعد الإبداع

البعد / الفقرات	الإحصائيات	
الفقرة1	معامل بيرسون	,583**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	303
الفقرة2	معامل بيرسون	,706**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	303
الفقرة3	معامل بيرسون	,664**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	303
الفقرة4	معامل بيرسون	,741**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	303
الفقرة5	معامل بيرسون	,773**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	303

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%

المصدر : من إعداد الباحث إعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن هناك إرتباط قوي بين مؤشر" **الإبداع** "وفقراته كون معامل بيرسون أكبر من 50 % إذ تراوحت نسبته بين 58,3 % كأدنى نسبة في الفقرة 1 و77,3 % كأعلى نسبة في الفقرة 5 عند مستوى الدلالة 0.05 ، وهذا ما يؤكد صدق الإتساق الداخلي .

الجدول رقم (4-16): الإتساق الداخلي لمؤشرات بعد التكلفة

البعد / الفقرات	الإحصائيات	
الفقرة1	معامل بيرسون	,542**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	303
الفقرة2	معامل بيرسون	,631**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	303
الفقرة3	معامل بيرسون	,760**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	303
الفقرة4	معامل بيرسون	,751**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	303
الفقرة5	معامل بيرسون	,764**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	303
الفقرة6	معامل بيرسون	,747**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	303

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%

المصدر : من إعداد الباحث إعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن هناك إرتباط قوي بين مؤشر" **التكلفة** "وفقراته كون معامل بيرسون أكبر من 50 % إذ تراوحت نسبته بين 54,2 % كأدنى نسبة في الفقرة 1 و76,4 % كأعلى نسبة في الفقرة 5 عند مستوى الدلالة 0.05 ، وهذا ما يؤكد صدق الإتساق الداخلي .

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

من أجل عرض نتائج الدراسة تضمن هذا المبحث على عناصر رئيسة تساعد على ذلك ، حيث تتمثل في تشخيص متغيرات الدراسة في مجمع بن حمادي ، توضيح الفروق في متغيرات الدراسة نسبة للمتغيرات الوظيفية وكعنصر ثالث نقوم بإختبار الفرضيات .

1- تشخيص متغيرات الدراسة في مجمع بن حمادي

1-1 تحليل إستراتيجية إدارة المواهب و القدرة التنافسية بمجمع بن حمادي ببرج بوعريريج

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة ، حيث تم إستخدام الإحصاء الوصفي بإستخراج المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بالمحورين إستراتيجية إدارة المواهب و القدرة التنافسية .

وفيما يلي عرض قيمة المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لكل فقرة من مؤشرات المتغيرين ، مع الأخذ بعين الإعتبار أن يدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم لكيرت .

ويستخدم مقياس ليكرت بدرجة كبيرة في مجال قياس الإتجاهات بحيث يُعبِّر عن درجة موافقة المستجيب على فقرة تُعبِّر عن إتجاه لقضية ما ، حيث تضمنت بدائل الإحالة سلم ليكرت الخماسي ، أين تم ترميز رقم 1 لـ غير موافق تماما ، 2 غير موافق ، 3 محايد ، 4 موافق ، 5 موافق تماما .

وعليه إذا كان المتوسط الحسابي للمتغير يتراوح بين 1 و 1.79 فهو منخفض جداً ، وإذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين 1.80 و 2.59 فهو منخفض ، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 2.60 و 3.39 فهو متوسط ، وإذا المتوسط يتراوح بين 3.40 و 4.19 فهو عالٍ ، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 4.20 و 5 فهو عالٍ جداً .

1-2 تشخيص المتغير المستقل :

- **إستراتيجية إدارة المواهب**

– نسب الموافقة و المتوسطات الحسابية لمؤشرات بعد جذب المواهب :

الجدول (4-17): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات بعد جذب المواهب

الرقم	العبارة	التكرار										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة				
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
01	يضع المجمع الأفراد الموهوبين في وظائف و أعمال تدعم مواهبهم و تحافظ عليها			22	%7.3	50	%16.5	209	%69	21	%6.9	3,7657	,69617	موافق
02	يعتمد المجتمع على طبيعة الوظائف و أدوارها عند إستقطاب أفراد موهوبين .			29	%9.6	73	%24.1	181	%59.7	20	%6.6	3,6337	,74660	موافق
03	يحرص المجمع على الإستقطاب الخارجي للأفراد الموهوبين			29	%9.6	71	%23.43	182	%60.1	21	%6.9	3,6436	,74918	موافق
04	يستقطب المجمع الأفراد الموهوبين بسهولة مقارنة بالمنافسين له.			10	%3.3	45	%14.9	203	%67	45	%14.9	3,9340	,65276	موافق
05	يضع المجمع برنامج محفزا لزيادة فرص الحصول على الأفراد الموهوبين .			40	%13.2	57	%18.8	179	%59.1	27	%8.9	3,6370	,82202	موافق
06	يعمل المجمع على إكتشاف الموظفين الموهوبين بغرض وضعهم في أماكن العمل المناسبة .			26	%8.6	70	%23.1	179	%59.1	28	%9.2	3,6898	,75651	موافق
07	يستخدم المجمع كل الوسائل المتاحة كالإعلان عن الحاجة لموظفين لجذب أكبر عدد ممكن من الأفراد الموهوبين .			29	%9.6	59	%19.5	197	%65	18	%5.9	3,6733	,72936	موافق
إستراتيجية جذب المواهب												3,7110	,54583	موافق

المصدر: من إعداد الباحث إعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

❖ في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المستجوبين موافقون بدرجة عالية حول بعد إستراتيجية جذب المواهب حيث بلغ متوسطه الحسابي 3,7110 وهذا يوافق درجة عالية ، وبلغ إنحرافه المعياري 0,54583 حيث كلما إقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود إنحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد :

– المؤشر 01 :(يضع المجمع الأفراد الموهوبين في وظائف و أعمال تدعم مواهبهم و تحافظ عليها) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,7657 ما يعنى درجة موافقة عالية وإنحراف معياري 0,69617 أي لا يوجد تشتت في الإجابات . كما أن حوالي من 73,6% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المجمع يضع الأفراد الموهوبين في وظائف تساعدهم في إبراز مواهبهم و كفآتهم ، بينما حوالي 7,3% لا يوافقون على ذلك وهي نسبة ضعيفة .

– المؤشر 02 :(يعتمد المجتمع على طبيعة الوظائف و أدوارها عند إستقطاب أفراد موهوبين) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,6337 ما يعنى درجة موافقة عالية وإنحراف معياري 0, 74660 أي لا يوجد تشتت في الإجابات . كما يوافق المستجوبين بأن المجمع يعتمد على طبيعة الوظائف و أدوارها عند إستقطاب أفراد موهوبين حيث بلغت نسبة الموافقة 66,3% ، بينما يرى 6,6% عكس ذلك .

– المؤشر 03 :(يحرص المجمع على الإستقطاب الخارجي للأفراد الموهوبين)

يرى المستجوبين أن المجمع يعتمد على الإستقطاب الخارجي للأفراد الموهوبين بدليل أن نسبة الموافقة بلغت 67,0% في حين أن 6,9% يرفضون ذلك . كما أن المتوسط الحسابي للمؤشر بلغ 3,6436 و هي درجة موافقة عالية ، بينما بلغ الإنحراف المعياري 0,74918 ما تُعبِّر عن عدم وجود تشتت في الإجابات .

– المؤشر 04 :(يستقطب المجمع الأفراد الموهوبين بسهولة مقارنة بالمنافسين له)

يوافق المستجوبين المجمع في إستراتجيته لإستقطاب الأفراد الموهوبين بدليل سهولتها مقارنة بالمنافسين له حيث بلغ المتوسط الحسابي للمؤشر 3,9340 وهي درجة موافقة عالية ، بينما بلغ الإنحراف المعياري 0,65276 ما يعبر عن عدم وجود تشتت في الإجابات . وتؤكد نسبة المستجوبين ذلك حيث بلغت 81,9% موافقة في حين أن 14,9% لا يوافقون ذلك .

– المؤشر 05 :(يضع المجمع برنامج محفزا لزيادة فرص الحصول على الأفراد الموهوبين)

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,6370 ما يعنى درجة موافقة عالية وإنحراف معياري 82202 ,0 أي لا يوجد تشتت في الإجابات . بمعنى أن الموظفين المستجوبين يؤكدون وضع المجمع برنامجاً مدروساً يزيد في فرصة الحصول على أفراد موهوبين وهي ما تؤكده نسبة موافقتهم و المقدرة ب 68,0% ، أما الأفراد الذين يرون عكس ذلك فنسبتهم تقدر ب 8,9% وهي نسبة ضعيفة .

– المؤشر 06 :(يعمل المجمع على اكتشاف الموظفين الموهوبين بغرض وضعهم في أماكن العمل المناسبة)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هذا المؤشر حقق نسبة موافقة 68,3% وهي نسبة عالية و بمتوسط حسابي3,6898 ما يمثل درجة موافقة عالية ، والتي مفادها أن المجمع يستعمل عدة طرق لإكتشاف الموظفين الموهوبين بهدف وضعهم في أماكن تناسب طموحاتهم ومكانتهم .

– المؤشر 07 :(يستخدم المجمع كل الوسائل المتاحة كالإعلان عن الحاجة لموظفين لجذب أكبر عدد ممكن من الافراد الموهوبين)

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,6733 ما يعنى درجة موافقة عالية وإنحراف معياري 0,72936 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 70,9% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المجمع يستعمل مجموعة من الوسائل التي تعبر عن الحاجة إلى موظفين ، والإعلان واحد منها لتمكينه من جذب أكبر عدد ممكن من الأفراد الموهوبين ، بينما 5,9% لا يوافقون على ذلك .

– نسب الموافقة و المتوسطات الحسابية لمؤشرات بعد تطوير المواهب :

الجدول (4-18) : التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات بعد تطوير المواهب

الرقم	العبارة	التكرار										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة				
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
01	يعتمد المجمع برامج محددة لتطوير الأفراد الموهوبين مستندة إلى حاجاتهم التكوينية .			26	%8.6	54	%17.8	193	%63.7	30	%9.9	3,7492	,74793	موافق
02	تعتمد خطط تطوير الأفراد الموهوبين على السمات الشخصية و القدرات التي يمتلكونها .			30	%9.9	72	%23.8	181	%59.7	20	%6.6	3,6304	,75160	موافق
03	يساعد المجمع العاملين الموهوبين على تكوين خطة تطوير مستندة إلى طرق أداء الوظيفة .			33	%10.9	81	%26.7	163	%53.8	26	%8.6	3,6007	,79460	موافق
04	تمتاز خطط تطوير الأفراد الموهوبين بإستمرارية و ديمومة التجديد إعتمادا على التغيرات في المعلومات الخاصة بالعمل و العاملين الموهوبين .			39	%12.9	77	%25.4	173	%57.1	14	%4.6	3,5347	,77499	موافق
05	يقوم المجمع بوضع مقاييس لمراقبة ومتابعة أداء المتدربين.			28	%9.2	57	%18.8	203	%67	15	%5.0	3,6766	,71015	موافق
06	لا يمتلك المجمع القدرة على تقييم الفجوات بين متطلبات الوظيفة الحالية و المستقبلية من أجل الإستناد اليها في صياغة خطط التطوير.			66	%21.8	70	%23.1	152	%50.1	15	%5.0	3,3828	,87948	محايد
إستراتيجية تطوير المواهب												3,5957	,61813	موافق

المصدر: من إعداد الباحث إعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

❖ نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لبعد إستراتيجية تطوير المواهب يساوي 3,5957 وإنحراف معياري 0,61813 ، ما يفسر أن المستجوبين موافقون بدرجة عالية حول بعد إستراتيجية تطوير المواهب و عدم وجود إنحرافات في إجاباتهم ، وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد :

- **المؤشر 01 :(يعتمد المجمع برامج محددة لتطوير الأفراد الموهوبين مستندة إلى حاجاتهم التكوينية)**

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,7492 ما يعنى درجة موافقة عالية وإنحراف معياري 0,74793 أي لا يوجد تشتت في الإجابات . بمعنى أن الموظفين المستجوبين يؤكدون إعتماد المجمع برنامج محددة لتطوير الأفراد الموهوبين مستندة إلى حاجاتهم التكوينية وهي ما تؤكده نسبة موافقتهم و المقدرة ب 73,6%، أما الأفراد الذين يرون عكس ذلك فنسبتهم تقدر ب 8,6%وهي نسبة ضعيفة .

- **المؤشر 02 :(تعتمد خطط تطوير الأفراد الموهوبين على السمات الشخصية والقدرات التي يمتلكونها)**

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,6304 ما يعنى درجة موافقة عالية وإنحراف معياري 0,7516 أي لا يوجد تشتت في الإجابات . كما يوافق المستجوبين بأنَّ المجمع يعتمد على خطط تطوير الأفراد الموهوبين على السمات الشخصية والقدرات التي يمتلكونها حيث بلغت نسبة الموافقة 66,3% ، بينما يرى 9,9% عكس ذلك .

- **المؤشر 03 :(يساعد المجمع العاملين الموهوبين على تكوين خطة تطوير مستندة إلى طرق أداء الوظيفة)**

يوافق المستجوبين المجمع في إعداد خطة مستندة إلى طرق أداء الوظيفة لتطوير العاملين الموهوبين ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمؤشر 3,6007 وهي درجة موافقة عالية ، بينما بلغ الإنحراف المعياري 0, 79460 ما يُعبِّر عن عدم وجود تشتت في الإجابات . وتؤكد نسبة المستجوبين ذلك حيث بلغت 62,4% موافقة في حين أنَّ 10,9% لا يوافقون ذلك .

- **المؤشر 04 :(تمتاز خطط تطوير الأفراد الموهوبين بإستمرارية وديمومة التجديد إعتمادا على التغيرات في المعلومات الخاصة بالعمل والعاملين الموهوبين)**

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هذا المؤشر حقق نسبة موافقة 61,7% وهي نسبة عالية و بمتوسط حسابي 3,5347 ما يمثل درجة موافقة عالية وإنحراف معياري قدره 0,77499 ، والتي مفادها أن المستجوبين يرون أن خطط تطوير الأفراد تتميز بديمومة التجديد إعتمادا على التغيرات في المعلومات الخاصة بالعمل والعاملين الموهوبين .

- **المؤشر 05 :(يقوم المجمع بوضع مقاييس لمراقبة و متابعة أداء المتدربين)**

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,5347 ما يعنى درجة موافقة عالية وإنحراف معياري 0,71015 أي لا يوجد تشتت في الإجابات .كما يوافق المستجوبين بأن المجمع ينتهج مقاييس لمراقبة ومتابعة أداء المتدربين حيث بلغت نسبة الموافقة 72,0% ، بينما يرى 9,2% عكس ذلك .

- **المؤشر 06 :(لا يمتلك المجمع القدرة على تقييم الفجوات بين متطلبات الوظيفة الحالية و المستقبلية من أجل الإستناد إليها في صياغة خطط التطوير)**

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,3828 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وإنحراف معياري 0,87948 أي لا يوجد تشتت في الإجابات .كما يوافق جزء من المستجوبين بأن المجمع لا يمتلك القدرة على تقييم الفجوات بين متطلبات الوظيفة الحالية والمستقبلية من أجل الإستناد إليها في صياغة خطط التطوير، حيث بلغت نسبة الموافقة 55,1% ، بينما يرى 21,8% عكس ذلك .

– نسب الموافقة و المتوسطات الحسابية لمؤشرات بعد الإحتفاظ المواهب :

الجدول (4–19): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات بعد الإحتفاظ بالمواهب

الرقم	العبارة	التكرار										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة				
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
01	يشجع المجمع روح الإبداع لدى العاملين الموهوبين لديها .			30	%9,9	52	%17,2	194	%64,0	27	%8,9	3,7195	,76157	موافق
02	توجد شروحات و توضيحات مقنعة و مفهومة للعاملين الموهوبين لإدراك رؤية المجمع و رسالته .			39	%12,9	68	%22,4	174	%57,4	22	%7,3	3,5908	,80408	موافق
03	يسعى المجمع دائما لجعل بيئة العمل أكثر ملائمة لإظهار المواهب و صقلها.			38	%12,5	61	%20,1	167	%55,1	37	%12,2	3,6700	,84766	موافق
04	يقوم المجمع بتطوير الثقة بالنفس و الدافعية و مشاعر الإنجاز بين فئة الموهوبين .			23	%7,6	50	%16,5	198	%65,3	32	%10,6	3,7888	,72897	موافق
05	يأخذ المجمع في الإعتبار وجهات نظر الموهوبين و يعتبرهم شركاء في وضع الخطط والبرامج .			47	%15,5	75	%24,8	157	%51,8	24	%7,9	3,5215	,84886	موافق
06	تعطي الأولوية لشغل المناصب القيادية في المجمع للأفراد الموهوبين .			53	%17,5	70	%23,1	160	%52,8	20	%6,6	3,4851	,85677	موافق
07	يقدم المجمع حوافز مادية و معنوية من أجل الإحتفاظ بالأفراد الموهوبين .			41	%13,5	83	%27,4	151	%49,8	28	%9,2	3,5479	,83993	موافق
استراتيجية الأحتفاظ المواهب												3,6176	,60253	موافق

المصدر: من إعداد الباحث إعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

❖ من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعد الإحتفاظ بالمواهب يساوي 3,6176 و هي درجة موافقة عالية ، بينما إنحرافه المعياري بلغ 0,60253 والذي يفسر عن عدم وجود إنحرافات في إجابات المستجوبين ، أي أن الموظفين يوافقون المجمع في إستراتيجيته للإحتفاظ بالمواهب ، وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد :

- **المؤشر 01 :(يشجع المجمع روح الإبداع لدى العاملين الموهوبين لديها)**

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,7195 ما يعنى درجة موافقة عالية وإنحراف معياري 0,76157 أي لا يوجد تشتت في الإجابات .كما يوافق المستجوبين بأن المجمع يشجع روح الإبداع لدى العاملين الموهوبين لديها ، حيث بلغت نسبة الموافقة 72,9% وهي نسبة مرتفعة ، بينما يرى 9,9% عكس ذلك .

- **المؤشر 02 :(توجد شروحات و توضيحات مقنعة و مفهومة للعاملين الموهوبين لإدراك رؤية المجمع ورسالته)**

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,5908 ما يعنى درجة موافقة عالية وإنحراف معياري 0,80408 أي لا يوجد تشتت في الإجابات .كما يوافق المستجوبين بأن هناك شروحات وتوضيحات مقنعة ومفهومة للعاملين الموهوبين لإدراك رؤية المجمع ورسالته ، حيث بلغت نسبة الموافقة 64,7% ، بينما يرى 12,9% عكس ذلك .

- **المؤشر 03 :(يسعى المجمع دائما لجعل بيئة العمل أكثر ملائمة لإظهار المواهب وصقلها)**

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,6700 ما يعنى درجة موافقة عالية وإنحراف معياري 0, 84766 أي لا يوجد تشتت في الإجابات .كما يوافق المستجوبين بأنَّ المجمع يسعى دائما لجعل بيئة العمل أكثر ملائمة لإظهار المواهب وصقلها حيث بلغت نسبة الموافقة 67,3% ، بينما يرى 12,5% عكس ذلك .

- **المؤشر 04 :(يقوم المجمع بتطوير الثقة بالنفس و الدافعية و مشاعر الإنجاز بين فئة الموهوبين)**

يوافق المستجوبين المجمع في إستراتجيته إتجاه أفراده الموهوبين من خلال تطوير ثقتهم بنفسهم وزيادة دافعية ومشاعر الإنجاز بينهم ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمؤشر 3,7888 وهي درجة موافقة عالية ، بينما بلغ الإنحراف المعياري 0,72897 ما يعبر عن عدم وجود تشتت في الإجابات . و تؤكد نسبة المستجوبين ذلك حيث بلغت نسبة الموافقة 75,9% و هي نسبة عالية ، في حين أن 07,6% لا يوافقون ذلك .

- **المؤشر 05 :(يأخذ المجمع في الإعتبار وجهات نظر الموهوبين و يعتبرهم شركاء في وضع الخطط والبرامج)**

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هذا المؤشر حقق نسبة موافقة 59,7% . وبمتوسط حسابي 3,5215 ما يمثل درجة موافقة عالية وإنحراف معياري قدره 0,84886 ، والتي مفادها أن المستجوبين يرون أن المجمع يولي إهتمام وإعتبار لوجهات نظر الموهوبين ويعتبرهم شركاء في وضع الخطط و البرامج .

- **المؤشر 06 :(تعطي الأولوية لشغل المناصب القيادية في المجمع للأفراد الموهوبين)**

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,4851 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وإنحراف معياري 0,85677 أي لا يوجد تشتت في الإجابات .كما يوافق المستجوبين بأن المجمع يعطي الأولوية لشغل المناصب القيادية في المجمع للأفراد الموهوبين ، حيث بلغت نسبة الموافقة 59,4% ، بينما يرى 17,5% عكس ذلك .

- **المؤشر 07 :(يقدم المجمع حوافز مادية و معنوية من أجل الإحتفاظ بالأفراد الموهوبين)**

يوافق المستجوبين في أن المجمع يقدم حوافز مادية و معنوية من أجل الإحتفاظ بالأفراد الموهوبين حيث بلغت نسبة الموافقة 59,0% و الموافقة بشدة 9,2% ما يعني أن نسبة الموافقة كانت عالية ، وسجل المتوسط الحسابي قيمة قدرها 3,5479 ، و إنحراف معياري 0, 83993 .

– نسب الموافقة و المتوسطات الحسابية لمؤشرات بعد تمكين المواهب :

الجدول (4–20): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات بعد تمكين المواهب

الرقم	العبارة	التكرار										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة				
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
01	يشجع المجمع على تحمل المسؤولية لكل المواهب و الكفاءات .			39	%12,9	54	%17,8	194	%64,0	16	%5,3	3,6172	,77543	موافق
02	يحرص المجمع على توفير جانب من التحدي في الوظائف والأعمال الأمر الذي يساهم في تحسين معارف و مهارات الأفرد .			40	%13,2	64	%21,1	186	%61,4	13	%4,3	3,5677	,77281	موافق
03	يسعى المجمع دائما إلى تنفيذ الأعمال من خلال فرق العمل .			56	%18,5	50	%16,5	173	%57,1	24	%7,9	3,5446	,88240	موافق
04	يمتلك الموظف حرية أداء الأعمال المناطة به .			72	%23,8	35	%11,6	175	%57,8	21	%6,9	3,4785	,93073	موافق
05	تسمح الإدارة العليا للموظف من مناقشة أفكاره وإقتراحاته معها.			46	%15,2	34	%11,2	171	%56,4	52	%17,2	3,7558	,91334	موافق
06	يمنح المسيرون في المجمع صلاحيات أوسع لذوي المواهب المتميزة .			57	%18,8	45	%14,9	190	%62,7	11	%3,6	3,5116	,83727	موافق
07	يعتمد المجمع على نظام توزيع عادل للمهام و المسؤوليات بحسب كفاءة و جدارة الأفراد .			33	%10,9	52	%17,2	158	%52,1	60	%19,8	3,8086	,87817	موافق
استراتيجية تمكين المواهب														

المصدر: من إعداد الباحث إعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

❖ القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المستجوبين موافقون بدرجة عالية حول بعد إستراتيجية تمكين المواهب حيث بلغ متوسطه الحسابي 3,6120 وهذا يوافق درجة عالية ، وبلغ إنحرافه المعياري 0,62862 حيث كلما إقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود إنحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد :

- **المؤشر 01 :(يشجع المجمع على تحمل المسؤولية لكل المواهب و الكفاءات)**

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,6172 ما يعنى درجة موافقة عالية وإنحراف معياري 0,77543 أي لا يوجد تشتت في الإجابات . كما أن حوالي من 69,3% من الموظفين المستجوبين يوافقون المجمع في تشجعيه على تحمل المسؤولية لكل المواهب و الكفاءات ، بينما حوالي 12,9% لا يوافقون على ذلك.

- **المؤشر 02 :(يحرص المجمع على توفير جانب من التحدي في الوظائف والأعمال الأمر الذي يساهم في تحسين معارف و مهارات الأفرد)**

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,5677 ما يعنى درجة موافقة عالية وإنحراف معياري 0,77281 أي لا يوجد تشتت في الإجابات . كما يوافق المستجوبين بأن المجمع يحرص على توفير جانب من التحدي في الوظائف والأعمال الأمر الذي يساهم في تحسين معارف ومهارات الأفراد ، حيث بلغت نسبة الموافقة 65,7% ، بينما يرى 13,2% عكس ذلك .

- **المؤشر 03 :(يسعى المجمع دائما إلى تنفيذ الأعمال من خلال فرق العمل)**

يرى المستجوبين أن المجمع يعتمد على تنفيذ الأعمال من خلال فرق العمل بدليل أن نسبة الموافقة بلغت 65,0% ، في حين 18,5% لا يوافقون ذلك . كما أن المتوسط الحسابي للمؤشر بلغ 3,5446 و هي درجة موافقة عالية ، بينما بلغ الإنحراف المعياري 0,88240 ما تعبر عن عدم وجود تشتت في الإجابات .

- **المؤشر 04 :(يمتلك الموظف حرية أداء الأعمال المناطة به)**

يوافق المستجوبين المجمع في إعطاء الحرية للموظفين لأداء الأعمال الخاصة بهم ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمؤشر 3,4785 وهي درجة موافقة متوسطة ، بينما بلغ الإنحراف المعياري 0,93073 ما يعبر عن عدم وجود تشتت في الإجابات . وتؤكد نسبة المستجوبين ذلك حيث بلغت 64,7% موافقة في حين أن 23,8% لا يوافقون ذلك .

- **المؤشر 05 :(تسمح الإدارة العليا للموظف من مناقشة أفكاره وإقتراحاته معها)**

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,7558 ما يعنى درجة موافقة عالية وإنحراف معياري 91334 ,0 أي لا يوجد تشتت في الإجابات . بمعنى أن الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الإدارة العليا للمجمع تسمح للموظف من مناقشة أفكاره و إقتراحاته معها ، وهي ما تؤكده نسبة موافقتهم والمقدرة ب 73,6% ، أما الأفراد الذين يرون عكس ذلك فنسبتهم تقدر ب 15,2% .

- **المؤشر 06 :(يمنح المسيرون في المجمع صلاحيات أوسع لذوي المواهب المتميزة)**

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هذا المؤشر حقق نسبة موافقة 66,3% وهي نسبة عالية و بمتوسط حسابي3,5116 ما يمثل درجة موافقة عالية ، والتي مفادها أن مسيروا المجمع يمنحون صلاحيات أوسع لذوي المواهب المتميزة .

- **المؤشر 07 :(يعتمد المجمع على نظام توزيع عادل للمهام و المسؤوليات بحسب كفاءة و جدارة الأفراد)**

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,8086 ما يعنى درجة موافقة عالية وإنحراف معياري 0,87817 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 71,9% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المجمع يعتمد على نظام توزيع عادل للمهام و المسؤوليات بحسب كفاءة و جدارة الأفراد ، بينما 10,9% لا يوافقون على ذلك .

– نسب الموافقة و المتوسطات الحسابية لمؤشرات بعد تعويض المواهب :

جدول (4-21): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات بعد تعويض المواهب

الرقم	العبارة	التكرار										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة				
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
01	تتوافق إستراتيجية التعويضات للمجمع مع ما هو سائد في سوق العمل .			35	%11,6	33	%10,9	182	%60,1	53	%17,5	3,8350	,84913	موافق
02	يحفز المجمع كل المواهب و الكفاءات الذين يوفون باحتياجات العملاء و تقدم لهم العلاوات اللازمة لذلك .			27	%8,9	42	%13,9	214	%70,6	20	%6,6	3,7492	,70696	موافق
03	يهتم المجمع بتلبية حاجات الافراد المتميزين و النادرين .	2	0 ,7 %	21	%6,9	66	%21,8	190	%62,7	24	%7,9	3,7030	,73976	موافق
04	يقدم المجمع امتيازات لموارده البشرية التي تقدم قيمة مضافة في العمل .	3	1,0 %	42	%13,9	58	%19,1	182	%60,1	18	%5,9	3,5611	,83907	موافق
استراتيجية تعويض المواهب												3,7120	,58276	موافق

المصدر: من إعداد الباحث إعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

❖ نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لبعد إستراتيجية تعويض المواهب يساوي 3,7120 وهي درجة عالية وإنحراف معياري 0,58276 ، ما يفسر أن المستجوبين موافقون بدرجة عالية حول بعد إستراتيجية تعويض المواهب ، وعدم وجود إنحرافات في إجاباتهم وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد :

- **المؤشر 01 :(تتوافق إستراتيجية التعويضات للمجمع مع ما هو سائد في سوق العمل)**

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,8350 ما يعنى درجة موافقة عالية وإنحراف معياري0,84913 أي لا يوجد تشتت في الإجابات . بمعنى أن الموظفين المستجوبين يوافقون المجمع في إستراتيجيته الخاصة بالتعويض وتوافقها مع ما هو سائد في سوق العمل ، وهي ما تؤكده نسبة موافقتهم و المقدرة ب 77,6%، أما الأفراد الذين يرون عكس ذلك فنسبتهم تقدر ب 11,6% .

- **المؤشر 02 :(يحفز المجمع كل المواهب و الكفاءات الذين يوفون بإحتياجات العملاء وتقدم لهم العلاوات اللازمة لذلك)**

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,7492 ما يعنى درجة موافقة عالية وإنحراف معياري 0,70696 أي لا يوجد تشتت في الإجابات . كما يوافق المستجوبين بأن المجمع يحفز كل المواهب و الكفاءات الذين يوفون بإحتياجات العملاء و تقدم لهم العلاوات اللازمة لذلك ، حيث بلغت نسبة الموافقة 77,2% و هي نسبة عالية ، بينما يرى 8,9% عكس ذلك .

- **المؤشر 03 :(يهتم المجمع بتلبية حاجات الأفراد المتميزين والنادرين)**

يوافق المستجوبين المجمع في سياسته إتجاه الأفراد المتميزين والنادرين من خلال تلبية حاجاتهم والإهتمام بها ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمؤشر 3,7030 وهي درجة موافقة عالية ، بينما بلغ الإنحراف المعياري 0,73976 ما يعبر عن عدم وجود تشتت في الإجابات . و تؤكد نسبة المستجوبين ذلك حيث بلغت نسبة الموافقة 70,6% ، في حين أن 7,6% لا يوافقون ذلك .

- **المؤشر 04 :(يقدم المجمع إمتيازات لموارده البشرية التي تقدم قيمة مضافة في العمل)**

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هذا المؤشر حقق نسبة موافقة 66,0% وهي نسبة عالية و 14,9% كنسبة غير موافقة ، بمتوسط حسابي قدره 3,5611 ما يمثل درجة موافقة عالية وإنحراف معياري قدره 0,83907 ، والتي مفادها أن المستجوبين يرون أن المجمع يقدم إمتيازات لموارده البشرية التي تقدم قيمة مضافة في العمل .

3-1 تشخيص المتغير التابع : القدرة التنافسية

- نسب الموافقة و المتوسطات الحسابية لمؤشرات بعد الجودة :

الجدول (4-22): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات بعد الجودة

الرقم	العبارة	التكرار										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة				
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
01	يلتزم المجمع بإرضاء الزبائن بفضل المواصفات العالية للمنتجات المقدمة.			25	%8,3	62	%20,5	182	%60,0	34	%11,2	3,7426	,76323	موافق
02	يراقب المجمع شكاوي الزبائن الخاصة بالنوعية و يعمل على حلها .			25	%8,3	37	%12,2	164	%54,1	77	%25,4	3,9670	,84114	موافق
03	مجمع بن حمادي لديه نظام خاص بالجودة و يولي إهتمام كبير بها.			12	%4,0	30	%9,9	200	%66,0	61	%20,1	4,0231	,67803	موافق
04	يولي المجمع إهتمام كبير بتحسين صورته و سمعته في نظر العملاء وأصحاب المصالح .			15	%5,0	26	%8,6	192	%63,4	68	%22,4	4,0198	,75442	موافق
05	يركز المجمع على إكتشاف الأخطاء من خلال الفحص والعمل على معالجتها.			13	%4,3	39	%12,9	198	%65,3	53	%17,5	3,9604	,68938	موافق
الجودة												3,9426	,49421	موافق

المصدر: من إعداد الباحث إعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

❖ القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المستجوبين موافقون بدرجة عالية حول بعد الجودة حيث بلغ متوسطه الحسابي 3,9426 وهذا يوافق درجة عالية ، وبلغ إنحرافه المعياري 0,49421 حيث كلما إقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود إنحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد :

- **المؤشر 01 :(يلتزم المجمع بإرضاء الزبائن بفضل المواصفات العالية للمنتجات المقدمة)**

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,7426 ما يعنى درجة موافقة عالية وإنحراف معياري 0,76323 أي لا يوجد تشتت في الإجابات . كما أن حوالي من 71,2% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المجمع يلتزم بإرضاء الزبائن بفضل المواصفات العالية للمنتجات المقدمة ، بينما حوالي 8,3% لا يوافقون على ذلك .

- **المؤشر 02 :(يراقب المجمع شكاوي الزبائن الخاصة بالنوعية و يعمل على حلها)**

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,9670 ما يعنى درجة موافقة عالية وإنحراف معياري 0, 84114 أي لا يوجد تشتت في الإجابات . كما يوافق المستجوبين بأن المجمع يراقب شكاوي الزبائن الخاصة بالنوعية و يعمل على حلها ، حيث بلغت نسبة الموافقة 79,5% ، بينما يرى 8,3% عكس ذلك .

- **المؤشر 03 :(مجمع بن حمادي لديه نظام خاص بالجودة و يولي اهتمام كبير بها)**

يرى المستجوبين أن المجمع لديه نظام خاص بالجودة ويولي إهتمام كبير بها بدليل أن نسبة الموافقة بلغت 86,1% ، في حين 4,0% لا يوافقون ذلك و هي نسبة قليلة . كما أن المتوسط الحسابي للمؤشر بلغ 4,0231 و هي درجة موافقة عالية جداً ، بينما بلغ الإنحراف المعياري 0,67803 ما تعبر عن عدم وجود تشتت في الإجابات .

- **المؤشر 04 :(يولي المجمع إهتمام كبير بتحسين صورته وسمعته في نظر العملاء وأصحاب المصالح)**

يوافق المستجوبين المجمع في إعطاء إهتمام كبير بتحسين صورته وسمعته في نظر العملاء وأصحاب المصالح ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمؤشر 4,0198 وهي درجة موافقة عالية جداً ، بينما بلغ الإنحراف المعياري 0,75442 ما يعبر عن عدم وجود تشتت في الإجابات . وتؤكد نسبة المستجوبين ذلك حيث بلغت نسبة الموافقة 85,8% ، بينما يرى 5,0% عكس ذلك .

- **المؤشر 05 :(يركز المجمع على إكتشاف الأخطاء من خلال الفحص والعمل على معالجتها)**

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,9604 ما يعنى درجة موافقة عالية وإنحراف معياري 0,68938 أي لا يوجد تشتت في الإجابات . بمعنى أن الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المجمع يركز على إكتشاف الأخطاء من خلال الفحص والعمل على معالجتها ، وهي ما تؤكده نسبة موافقتهم و المقدرة ب 82,8% ، أما الأفراد الذين يرون عكس ذلك فنسبتهم تقدر ب 4,3% و هي نسبة قليلة .

– نسب الموافقة و المتوسطات الحسابية لمؤشرات بعد اليقظة :

الجدول (4–23): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات بعد اليقظة

الرقم	العبارة	التكرار										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة				
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
01	يرصد المجمع جميع قدرات و إمكانات المنافسين و نقاط الضعف لديهم .			12	%4,0	48	%15,8	205	%67,7	38	%12,5	3,8878	,65656	موافق
02	يولي المجمع إهتمام و عناية لكل ما يحدث في محيطه التنافسي .	2	%0,7	9	%3,0	49	%16,2	172	%56,8	71	%23,4	3,9934	,75902	موافق
03	يتابع المجمع كل التطورات العلمية و التكنولوجية و التقنية التي تحدث في محيطه .			17	%5,6	41	%13,5	191	%63,0	54	%17,8	3,9307	,73138	موافق
04	يهتم المجمع بكل ما له صلة بالإبداع و براءات الاختراع .			13	%4,3	37	%12,2	171	%56,4	82	%27,1	4,0627	,74985	موافق
05	يدرس المجمع كل ما يؤثر على علاقته بمورديه و زبائنه .	2	%0,7	23	%7,6	57	%18,8	178	%58,7	43	%14,2	3,7822	,80484	موافق
06	يولي المجمع عناية بجمع معلومات ذات صلة بالمستجدات القانونية و التشريعية .	2	%0,7	15	%5,0	54	%17,8	189	%62,4	43	%14,2	3,8449	,74520	موافق
07	يتابع المجمع و يهتم بكل الأحداث الإجتماعية و الثقافية التي يمكن أن تؤثر على سياسته التنافسية .			20	%6,6	48	%15,8	179	%59,1	56	%18,5	3,8944	,77336	موافق
اليقظة												3,8944	,77336	موافق

المصدر: من إعداد الباحث إعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

❖ القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المستجوبين موافقون بدرجة عالية حول بعد اليقظة حيث بلغ متوسطه الحسابي 3,9137 وهذا يوافق درجة عالية ، وبلغ إنحرافه المعياري 51419 ,0 حيث كلما إقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود إنحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد :

- **المؤشر 01 :(يرصد المجمع جميع قدرات و إمكانيات المنافسين و نقاط الضعف لديهم)**

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,8878 ما يعنى درجة موافقة عالية وإنحراف معياري 0,65656 أي لا يوجد تشتت في الإجابات . كما أن حوالي من 80,2% من الموظفين المستجوبين يوافقون المجمع في أنه يرصد جميع قدرات وإمكانيات المنافسين ونقاط الضعف لديهم ، بينما حوالي 4,0% لا يوافقون على ذلك .

- **المؤشر 02 :(يولي المجمع إهتمام و عناية لكل ما يحدث في محيطه التنافسي)** بلغت

قيمة المتوسط الحسابي 3,9934 ما يعنى درجة موافقة عالية وإنحراف معياري 0,75902 أي لا يوجد تشتت في الإجابات . كما يوافق المستجوبين بأن المجمع يولي إهتمام وعناية لكل ما يحدث في محيطه التنافسي حيث بلغت نسبة الموافقة 80,2% ، بينما يرى 3,7% عكس ذلك.

- **المؤشر 03 :(يتابع المجمع كل التطورات العلمية و التكنولوجية و التقنية التي تحدث في محيطه)**

يرى المستجوبين أن المجمع يتابع كل التطورات العلمية والتكنولوجية والتقنية التي تحدث في محيطه بدليل أن نسبة الموافقة بلغت 80,8% ، في حين 5,6% لا يوافقون ذلك . كما أن المتوسط الحسابي للمؤشر بلغ 3,9307 و هي درجة موافقة عالية ، بينما بلغ الإنحراف المعياري 0,73138 ما تعبر عن عدم وجود تشتت في الإجابات .

- **المؤشر 04 :(يهتم المجمع بكل ما له صلة بالإبداع و براءات الإختراع)**

يوافق المستجوبين المجمع في إعطائه أهمية لكل ما له صلة بالإبداع و براءات الإختراع ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمؤشر 4,0627 وهي درجة موافقة عالية ، بينما بلغ الإنحراف المعياري 0,74985 ما يُعبِّر عن عدم وجود تشتت في الإجابات . وتؤكد نسبة المستجوبين ذلك حيث بلغت 83,5% موافقة في حين أن 4,3% لا يوافقون ذلك و هي نسبة قليلة .

- **المؤشر 05 :(يدرس المجمع كل ما يؤثر على علاقته بمورديه و زبائنه)**

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,7822 ما يعنى درجة موافقة عالية وإنحراف معياري 0,80484 أي لا يوجد تشتت في الإجابات . بمعنى أن الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المجمع يدرس كل ما يؤثر على علاقته بمورديه وزبائنه ، وهي ما تؤكده نسبة موافقتهم و المقدرة ب 72,9% ، أما الأفراد الذين يرون عكس ذلك فنسبتهم تقدر ب 8,3% .

- **المؤشر 06 :(يولي المجمع عناية بجمع معلومات ذات صلة بالمستجدات القانونية و التشريعية)**

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هذا المؤشر حقق نسبة موافقة 76,6% وهي نسبة عالية و بمتوسط حسابي3,8449 ما يمثل درجة موافقة عالية ، والتي مفادها أن المجمع يولي عناية بجمع معلومات ذات صلة بالمستجدات القانونية والتشريعية .

- **المؤشر 07 :(يتابع المجمع و يهتم بكل الأحداث الإجتماعية والثقافية التي يمكن أن تُؤثِّر على سياسته التنافسية)**

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,8944 ما يعنى درجة موافقة عالية وإنحراف معياري 0,77336 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 77,6% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المجمع يتابع ويهتم بكل الأحداث الإجتماعية والثقافية التي يمكن أن تُؤثِّر على سياسته التنافسية ، بينما 6,6% لا يوافقون على ذلك .

– نسب الموافقة و المتوسطات الحسابية لمؤشرات بعد الإبداع :

الجدول (4–24): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات بعد الإبداع

الرقم	العبارة	التكرار										المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	النتيجة
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة				
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
01	يحرص المجمع دائما على تقديم أفكار جديدة.			8	%2,6	34	%11,2	163	%53,8	98	%32,3	4,1584	,71963	موافق
02	تحاول تطبيق طرق جديدة لحل أي مشكلة تواجهك في العمل .	4	1,3 %	38	%12,5	57	%18,8	153	%50,5	51	%16,8	3,6898	,93998	موافق
03	يخصص المجمع ميزانيات هامة لمجال البحث والتطوير .			14	%4,6	39	%12,9	161	%53,1	89	%29,4	4,0726	,77716	موافق
04	يقدم المجمع برامج وتطبيقات خاصة تشجع روح الإبداع بين الموظفين.	4	1,3 %	27	%8,9	60	%19,8	166	%54,8	46	%15,2	3,7360	,87056	موافق
05	تحظى الأفكار والإبداعات بقبول و تشجيع من طرف المسؤولين والمدير .	4	1,3 %	26	%8,6	41	%13,5	175	%57,8	57	%18,8	3,8416	,87344	موافق
الإبداع												3,8997	,58386	موافق

المصدر: من إعداد الباحث إعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

❖ القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المستجوبين موافقون بدرجة عالية حول بعد الإبداع حيث بلغ متوسطه الحسابي 3,8997 وهذا يوافق درجة عالية ، وبلغ إنحرافه المعياري 0,58386 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود إنحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد :

- **المؤشر 01 :(يحرص المجمع دائما على تقديم أفكار جديدة)**

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,1584 ما يعنى درجة موافقة عالية جداً وإنحراف معياري 0,71963 أي لا يوجد تشتت في الإجابات . كما أن حوالي من 86,1% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المجمع يلتزم بإرضاء الزبائن بفضل المواصفات العالية للمنتجات المقدمة ، بينما حوالي 2,6% لا يوافقون على ذلك وهي نسبة ضئيلة جداً .

- **المؤشر 02 :(تحاول تطبيق طرق جديدة لحل أي مشكلة تواجهك في العمل)**

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,6898 ما يعنى درجة موافقة عالية وإنحراف معياري 0,93998 أي لا يوجد تشتت في الإجابات . كما يوافق المستجوبين بأنَّ المجمع يحاول تطبيق طرق جديدة لحل أي مشكلة تواجهك في العمل حيث بلغت نسبة الموافقة 67,3% ، بينما يرى 13,8% عكس ذلك .

- **المؤشر 03 :(يخصص المجمع ميزانيات هامة لمجال البحث والتطوير)**

يرى المستجوبين أن المجمع يخصص ميزانيات هامة لمجال البحث والتطوير بدليل أن نسبة الموافقة بلغت 82,5% في حين 4,6% لا يوافقون ذلك وهي نسبة قليلة . كما أن المتوسط الحسابي للمؤشر بلغ 4,0726 وهي درجة موافقة عالية جداً ، بينما بلغ الإنحراف المعياري 0,77716 ما تُعبِّر عن عدم وجود تشتت في الإجابات .

- **المؤشر 04 :(يقدم المجمع برامج وتطبيقات خاصة تشجع روح الإبداع بين الموظفين)**

يوافق المستجوبين المجمع في تقديمه المجمع برامج وتطبيقات خاصة تشجع روح الإبداع بين الموظفين ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمؤشر 3,7360 وهي درجة موافقة عالية ، بينما بلغ الإنحراف المعياري 0,87056 ما يُعبِّر عن عدم وجود تشتت في الإجابات . وتؤكد نسبة المستجوبين ذلك حيث بلغت نسبة الموافقة 70,0% ، بينما يرى 10,2% عكس ذلك .

- **المؤشر 05 :(تحظى الأفكار والإبداعات بقبول وتشجيع من طرف المسؤولين والمدير)**

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,8416 ما يعنى درجة موافقة عالية وإنحراف معياري 87344 أي لا يوجد تشتت في الإجابات . بمعنى أن الموظفين المستجوبين يوافقون المسؤولين والمدير للمجمع في معاملتهم للأفراد الموهوبين من خلال تقييم أفكارهم و إبداعاتهم و تشجيعها ، وهي ما تؤكده نسبة موافقتهم و المقدرة بـ 76,6% ، أما الأفراد الذين يرون عكس ذلك فنسبتهم تقدر ب 9,9% و هي نسبة قليلة .

– نسب الموافقة و المتوسطات الحسابية لمؤشرات بعد التكلفة :

الجدول (4-25): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات بعد التكلفة

الرقم	العبارة	التكرار										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة				
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
01	يوجد وضوح في القواعد والسياسات المحاسبية المستخدمة .			13	%4,3	54	%17,8	188	%62,0	48	%15,8	3,8944	,70622	موافق
02	يوجد ربط بين النظام المحاسبي و الأهداف المحققة .	2	%0,7	31	%10,2	32	%10,6	174	%57,4	64	%21,1	3,8812	,87973	موافق
03	لدى المجمع حزم في ضبط تكاليف العمل ومحاسبة المسؤولين على التكاليف الزائدة.			7	%2,3	28	%9,2	166	%54,8	102	%33,7	4,1980	,69558	موافق
04	يعمل المجمع على تقليل تكاليفه إلى حدها الأدنى .			5	%1,7	29	%9,6	158	%52,1	111	%36,6	4,2376	,68786	موافق بشدة
05	يقوم المجمع بمراجعه تكاليف كل وحدات العمل قصد تحديد أكثرها تكلفة.	2	%0,7	3	%1,0	24	%7,9	171	%56,4	103	%34,0	4,2211	,68616	موافق بشدة
06	يتميز المجمع بقدرته على إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة .			7	%2,3	22	%7,3	200	%66,0	73	%24,1	4,1122	,65150	موافق
التكلفة												4,1300	,52221	موافق

المصدر: من إعداد الباحث إعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

❖ القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أنَّ المستجوبين موافقون بدرجة عالية حول بعد التكلفة حيث بلغ متوسطه الحسابي 4,1300 وهذا يوافق درجة عالية جداً ، وبلغ إنحرافه المعياري 0,52221 حيث كلما إقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود إنحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد :

- **المؤشر 01 :(يوجد وضوح في القواعد والسياسات المحاسبية المستخدمة)**

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,8944 ما يعنى درجة موافقة عالية وإنحراف معياري 0,70622 أي لا يوجد تشتت في الإجابات . كما أن حوالي من 77,8% من الموظفين المستجوبين يوافقون على وضوح في القواعد والسياسات المحاسبية المستخدمة في المجمع ، بينما حوالي 4,3% لا يوافقون على ذلك .

- **المؤشر 02 :(يوجد ربط بين النظام المحاسبي و الأهداف المحققة)**

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,8812 ما يعنى درجة موافقة عالية وإنحراف معياري 0,87973 أي لا يوجد تشتت في الإجابات . كما يوافق المستجوبين بأن هناك ربط بين النظام المحاسبي و الأهداف المحققة ، حيث بلغت نسبة الموافقة 78,5% ، بينما يرى 10,9% عكس ذلك .

- **المؤشر 03 :(لدى المجمع حزم في ضبط تكاليف العمل ومحاسبة المسؤولين على التكاليف الزائدة)**

يرى المستجوبين أن لدى المجمع حزم في ضبط تكاليف العمل ومحاسبة المسؤولين على التكاليف الزائدة ، بدليل أن نسبة الموافقة بلغت 88,5% ، في حين 2,3% لا يوافقون ذلك . كما أن المتوسط الحسابي للمؤشر بلغ 4,1980 و هي درجة موافقة عالية ، بينما بلغ الإنحراف المعياري 0,69558 ما تعبر عن عدم وجود تشتت في الإجابات .

- **المؤشر 04 :(يعمل المجمع على تقليل تكاليفه إلى حدها الأدنى)**

يوافق المستجوبين بشدة عل هذا المؤشر ، حيث يؤكدون أن المجمع يعمل دائما تقليل تكاليفه إلى حدها الأدنى حيث بلغ المتوسط الحسابي للمؤشر 4,2376 وهي درجة موافقة عالية جداً ، بينما بلغ الإنحراف المعياري 0,68786 ما يعبر عن عدم وجود تشتت في الإجابات . و تؤكد نسبة المستجوبين ذلك حيث بلغت نسبة الموافقة 88,7% ، في حين أن 1,7% لا يوافقون ذلك و هي نسبة قليلة جداً .

- **المؤشر 05 :(يقوم المجمع بمراجعه تكاليف كل وحدات العمل قصد تحديد أكثرها تكلفة)**

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,2211 ما يعنى درجة موافقة عالية وإنحراف معياري 0,68616 أي لا يوجد تشتت في الإجابات . بمعنى أن الموظفين المستجوبين يؤكدون بشدة على أن المجمع يقوم بمراجعه تكاليف كل وحدات العمل قصد تحديد أكثرها تكلفة ، وهي ما تؤكده نسبة موافقتهم و المقدرة ب 90,4% ، أما الأفراد الذين يرون عكس ذلك فنسبتهم تقدر ب 1,7% و هي نسبة ضئيلة جداً.

- **المؤشر 06 :(يتميز المجمع بقدرته على انتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة)**

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هذا المؤشر حقق نسبة موافقة 90,1% و بمتوسط حسابي 4,1122 ما يمثل درجة موافقة عالية ، والتي مفادها أن المجمع يتميز بقدرته على إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة .

2- الفروق في متغيرات الدراسة نسبة للمتغيرات الوظيفية

بعد التطرق إلى المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة ، سيتم من خلال هذه النقطة من دراسة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات (سنوات الأقدمية والمستوى التنظيمي) .

2-1 الفروق في إجابات المبحوثين حول إدارة المواهب و القدرة التنافسية حسب سنوات الأقدمية :

قبل الإعتماد على إختبار ANOVA لدراسة الفروق ، لابد أولاً من التأكد من مدى توفر شروط الإختبار المعلمي (التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة والتجانس) .

- **التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة :**

سنقوم بإختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار فرضيات الدراسة ، وسنقوم بحسابه من خلال معاملي الإلتواء والتفلطح (Kurtosis, Skewness) ، وتؤكد بحوث الإحصاء أنَّ (Skewness) يجب أن يكون محصور بين [1- , 1] و (Kurtosis) محصور بين [1-،1].[1]

ونلاحظ في خلال الجدول (4-26) أن القيم الإحصائية لمعامل الإلتواء كانت محصورة بين 0.336- و 0.771-

[1] محمد حسين محمد ، مرجع سابق، ص.140.

وهي في المجال المطلوب ، بينما كانت قيم معامل التفلطح محصورة بين 1.410 و 1.619 وهي كذلك في المجال المطلوب . وهذا ما يُؤَكِّد أنَّ جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (4-26): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	N	Skewness		Kurtosis	
	إحصائيا	الخطأ	إحصائيا	الخطأ	إحصائيا
إدارة المواهب	303	0.140	- 0.771	0.279	1.410
القدرة التنافسية	303	0.140	- 0.336	0.279	1.619

المصدر: من إعداد الباحث إعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

الجدول (4-27): تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى لسنوات الأقدمية

		مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
إدارة المواهب	بين المجموعات	241,	2	120,	512,	600,
	داخل المجموعات	519,70	300	235,		
	المجموع	760,70	302			
القدرة التنافسية	بين المجموعات	012,	2	006,	035,	965,
	داخل المجموعات	417,52	300	175,		
	المجموع	429,52	302			

المصدر: من إعداد الباحث إعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

من خلال الجدول (4-27) يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكل متغيرات الدراسة (إدارة المواهب القدرة التنافسية) تعزى لسنوات الأقدمية ، حيث فاقت قيم مستويات الدلالة القيمة 0.05 ، وعليه فإن جميع المستجوبين وبإختلاف عدد سنوات أقدميتهم في العمل يتوافقون في وجهة نظرهم إتجاه المتغيرات السابقة ذكر.

2-2 الفروق في إجابات المبحوثين حول إدارة المواهب و القدرة التنافسية حسب المستوى التنظيمي :

الجدول (4-28): تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى للمستوى التنظيمي

		مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
إدارة المواهب	بين المجموعات	035,5	2	517,2	490,11	000,
	داخل المجموعات	725,65	300	219,		
	المجموع	760,70	302			
القدرة التنافسية	بين المجموعات	791,1	2	896,	307,5	005,
	داخل المجموعات	638,50	300	169,		
	المجموع	429,52	302			

المصدر: من إعداد الباحث إعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

يبين الجدول (4-28) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكل من متغيري الدراسة (إدارة المواهب والقدرة التنافسية) تعزى للمستوى التنظيمي، حيث إنَّ جميع الموظفين وبإختلاف مستواهم التنظيمي لا يتوافقون في وجهة نظرهم إتجاه المتغيرات السابقة ذكر ، حيث بلغت قيمة مستويات الدلالة على الترتيب: 0,000 و 0,005 وهي أقل من 0.05 إذ أن هناك إختلاف في وجهات نظر الموظفين حسب مستواهم التنظيمي ، وفيما يلي سيتم التفصيل في هذه الفروق ، حيث يعرض الجدول الآتي فروق المتوسط الحسابي و مستوى الدلالة لمتغيرات الدراسة التي يوجد فيها فروق حسب المستوى التنظيمي .

الجدول (4-29): فروق المتوسط الحسابي للمتغير المستقل حسب المستوى التنظيمي

المستوى التنظيمي		فروق المتوسطات الحسابية	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
إدارة عليا	إدارة متوسطة	,38860*	,10008	,000
	مستوى تشغيلي	,60013*	,12639	,000
إدارة متوسطة	إدارة عليا	-,38860*	,10008	,000
	مستوى تشغيلي	,21153*	,08794	,017
مستوى تشغيلي	إدارة عليا	-,60013*	,12639	,000
	إدارة متوسطة	-,21153*	,08794	,017

المصدر: من إعداد الباحث إعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

يعرض الجدول السابق الفروق في المتغير المستقل (إدارة المواهب) التي تعزى لعامل المستوى التنظيمي ، حيث إنَّ الموظفين في الإدارة العليا أكثر موافقة على ممارسات إدارة المواهب في المجمع من الموظفين في المستويين المتوسط والتشغيلي ، كما أن المتوسط في المستوى المتوسط أكثر موافقة حول ممارسات إدارة المواهب من الموظفين في المستوى التشغيلي . وهذا إستنادا إلى مستويات الدلالة لكل مستوى فيها التي كانت أقل من 0,05 وهي على التوالي (0,000 ، 0,000) ، (0,000 ، 0,017) ، (0,000 ، 0,017) .

الجدول (4-30): فروق المتوسط الحسابي للمتغير التابع حسب المستوى التنظيمي

المستوى التنظيمي	فروق المتوسطات الحسابية	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
إدارة عليا إدارة متوسطة	,21626*	,08784	,014
مستوى تشغيلي	,36096*	,11094	,001
إدارة متوسطة إدارة عليا	-,21626*	,08784	,014
مستوى تشغيلي	,14470	,07719	,062
مستوى تشغيلي إدارة عليا	-,36096*	,11094	,001
إدارة متوسطة	-,14470	,07719	,062

المصدر: من إعداد الباحث إعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

يعرض الجدول السابق الفروق في المتغير التابع (القدرة التنافسية) التي تعزى لعامل المستوى التنظيمي ، حيث إنَّ الموظفين في الإدارة العليا أكثر موافقة على وضعية القدرة التنافسية في المجمع من الموظفين في المستويين المتوسط والتشغيلي ، كما أن المتوسط في المستوى المتوسط أكثر موافقة حول وضعية القدرة التنافسية من الموظفين في المستوى التشغيلي . ومن خلال قيمة مستوى الدلالة لكل مستوى نجد أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول المتغير التابع (القدرة التنافسية) تعزى للمستوى التنظيمي ، حيث كانت مستويات الدلالة لمستوى الإدارة العاليا فيها أقل من 0,05 وهي على (0,014 ، 0,001) ، بينما كانت أكبر من 0,05 في المستويين الإدارة المتوسطة والمستوى التشغيلي ، أين سجلت مستوى الدلالة لكل منهما على التوالي (0,014 ، 0,062) ، (0,001 ، 0,062) ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين في المستوى المتوسط والتشغيلي حول المتغير التابع (القدرة التنافسية) .

- **تفسير نتائج الفروق :**
- **المستوى التنظيمي**
- من خلال الجدول (**4-27**) يتبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير إدارة المواهب تعزى للمستويات التنظيمية ، حيث أكدت النتائج أن مستوى الإدارة العليا هو أكبر موافقة ، يليه مستوى الإدارة المتوسطة ، ويأتي أخيرا المستوى التشغيلي ، ويرجع سبب تواجد فروق دالة إحصائيا لإدارة المواهب تعزى للمستوى التنظيمي إلى :

- إدراك الإدارة العليا برسالة و أهداف المجمع أكثر من المستويين الآخرين .

- أهم القرارات التي تخص إدارة المواهب تتخذ على مستوى الإدارة العليا .

- المستوى التشغيلي في المجمع غير معني كثيراً بكيفية إدارة المواهب ، لكون أعماله تتصف بالبساطة و التكرار ولا تحتاج إلى طاقات كبيرة لشغلها .

- كذلك يبن الجدول (**4-29**) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير القدرة التنافسية تعزى لمستوى الإدارة العليا وذلك راجع إلى سيطرة الإدارة العليا على كل مقومات القدرة التنافسية في المجمع حيث تقوم بـ:

- إصدار القرارات الخاصة بالجودة ، و العمل الدائم على تحيسن سمعة المجمع .

- التفاوض مع مختلف الأطراف الخارجية بغية توسيع مجالها السوقي و زيادة حصتها السوقية .

- تحديد أسعار سلع المجمع ، وأماكن إقتناء المواد الأولية (محلية أو مستوردة) بالشكل الذي يخدم رسالة و توجهات المجمع .

و بالتالي الإدارة العليا هي المعنية الأولى بتحسين وتعزيز القدرة التنافسية للمجمع من خلال تخطيطها و توفيرها لكل متطلبات النجاح ، ثم العمل على تحقيق سياسة و إستراتيجية المجمع بالشكل الذي يضمن له التميز والتفوق .

3- إختبار فرضيات الدراسة

3-1 إختبار الفرضيات الجزئية :

سيتم إختبار فرضيات الدراسة من خلال إختبار الإنحدار المتعدد ، ولذلك سيتم إختبار مدى توفر شروطه الإحصائية والمتمثلة في كل مما يأتي :

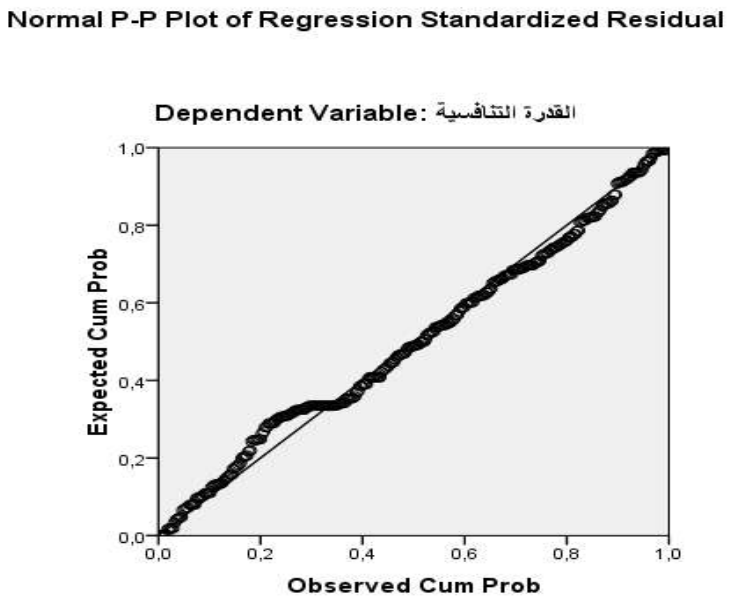
1- المعنوية الكلية لنموذج الإنحدار : وتتمثل في قيمة معنوية النموذج من خلال قيمة F والتي بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05 ، كما يوضحها الجدول (4-32) .

2- المعنوية الجزئية للنموذج : وتتمثل في قيمة معنوية T للثابت والتي بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05 كما يوضحها الجدول (4-34) .

3- مدى توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الإنحدار (طريقة المربعات الصغرى) :

أ- التوزيع الطبيعي (إعتدالية التوزيع الإحتمالي للبواقي Normality test) : وهو ما يوضحه الشكل (4-30) .

الشكل (4-31) : التوزيع الطبيعي للبواقي (الفرضيات الفرعية)



المصدر: من نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

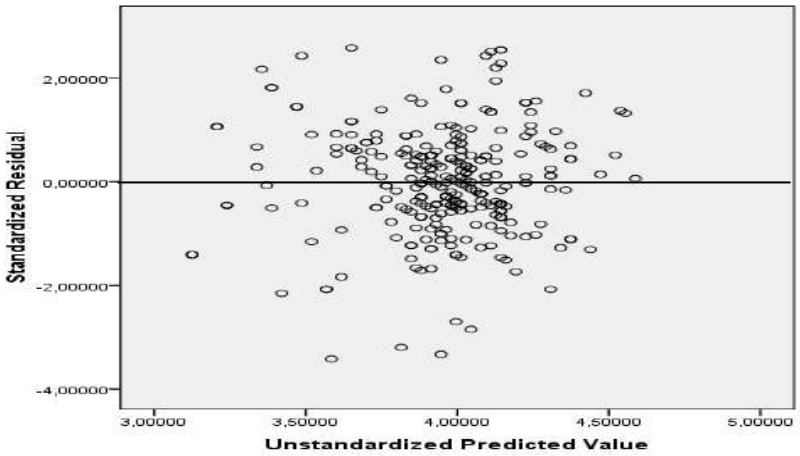
من خلال الشكل البياني السابق يتم الحُكم على مدى توافر الشرط الخاص بإعتدالية التوزيع الإحتمالي للبواقي في نموذج الإنحدار . بحيث نجد أن النقاط تقع بشكل متقارب جداً على الخط الواصل بين الركن الأيمن العلوي و الركن الأيسر السفلي ، وبالتالي فإن الأخطاء تتوزع توزيع طبيعي .

ب- الإستقلال الذاتي للبواقي : Durbin-watson وتم إختبارهما من خلال إحصائية Durbin-watson وهو عبارة عن إحصائي الإختبار الذي سيتم إستخدامه في إختبار الفروض الإحصائية حول الإرتباط الذاتي للبواقي Residuals ، وتؤكد قيمته التي بلغت 1.892 كما يوضحه الجدول (4-32) وبمقارنتها في الجداول الإحصائية لدرجة حرية البواقي 279 وعدد المتغيرات المستقلة 5 نجد dl=1.718 و du=1.820 فيتم

الحكم على إستقلالية البواقي في حالتين هما : إذا كان ($2 < DW < 4-d_U$) وإذا كان ($2 < DW < d_U$) .
وبالتالي فإن **DW** محصور بين 2 و .8201 ، وهو ما يؤكد الإستقلال الذاتي للبواقي .

ج- **إختبار تجانس البواقي (إختبار ثبات التباين)** Homoscedasticity : وهو ما يوضحه الشكل رقم (4-35) :

الشكل (4-32) : تجانس البواقي (الفرضيات الجزئية)



المصدر: من نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

يلاحظ أن إنتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكلاً عشوائياً على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة) ، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي ، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء .

د- عدم وجود إزدواج خطي بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity (في حالة الإنحدار المتعدد) .

وهو ما توضحه قيمتي معامل التضخم FIV و Tolerance في الجدول (4-33) ، حيث بلغت قيمة قيم معامل التضخم بين 1.868 و 2.635 وهي أقل من 10 أما Tolerance فتراوحت بين 0.379 و 0.5 وهي أكبر من 0.1 وهذا إعتماداً على (Nystrom et al , 2002) ما يؤكد عدم وجود مشاكل الإزدواج الخطي(Multicolinearity) بين أبعاد المتغير المستقل (المتغيرات المستقلة في النموذج الكلي) .

الجدول (4-33) : نتائج تحليل التباين للإنحدار المتعدد

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F محسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد المعدل R^2	معامل الارتباط R	Durbin wotson
الإنحدار	19,067	5	3,813	33,947	,000	,364	, 603	1 ,892
الخطأ المتبقي	33,362	297	,112					
المجموع الكلي	52,429	302						

المصدر: من إعداد الباحث إعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

كما هو موضح في الجدول (**4-33**) معامل التحديد يساوي 0.364 هذا يعني أن 36.4 % من التباين في القدرة التنافسية مفسر بممارسات إستراتيجية إدارة المواهب (إستراتيجية جذب المواهب ، إستراتيجية تطوير المواهب إستراتيجية الإحتفاظ بالمواهب ، إستراتيجية تمكين المواهب ، إستراتيجية تعويض المواهب) في مجمع بن حمادي عند مستوى دلالة F يساوي 0.000 وهي < 0.05 .

الجدول (4-34): نتائج تحليل الإنحدار البسيط (Regression Analysis) لإختبار تأثير المتغيرات المستقلة على القدرة التنافسية

النموذج Model		المعاملات غير النمطية B	المعاملات غير النمطية الخطأ المعياري	المعاملات النمطية Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	إحصائيات التباين Tolerance	إحصائيات التباين VIF
ثابت Constant		2,031	,1520		13,341	,0000		
01	إستراتيجية جذب المواهب	,2010	,0480	,2630	4,161	,0000	,535	1,868
02	إستراتيجية تطوير المواهب	,0100	,0450	,0140	,2150	,8300	,484	2,068
03	إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب	,1510	,0520	,2190	2,915	,0040	,379	2,635
04	إستراتيجية تمكين المواهب	,0680	,0490	,1030	1,389	,1660	,389	2,567
05	إستراتيجية تعويض المواهب	,0960	,0460	,1340	2,096	,0370	,521	1,921

المصدر: من إعداد الباحث إعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

3-1-1 **إختبار الفرضية الجزئية الأولى :**

جاءت صيغتها كالأتي " **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإستراتيجية جذب المواهب على القدرة التنافسية للمجمع الصناعي بن حمادي** "

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (4-32) الذي يبين أن مستوى الدلالة T تساوي (0,000) و هي أقل من 0.05 مما يدل على **وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)**) **لإستراتيجية جذب المواهب على القدرة التنافسية** حيث بلغت نسبة أثره 26,3 % و هو ما يؤكد وجود أثر بين إستراتيجية جذب المواهب و القدرة التنافسية .

3-1-2 **إختبار الفرضية الجزئية الثانية :**

جاءت صيغتها كالأتي " **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإستراتيجية تطوير المواهب على القدرة التنافسية للمجمع الصناعي بن حمادي** "

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (4-32) الذي يبين أن مستوى الدلالة T تساوي (0,830) وهي أكبر من 0.05 مما يدل على **عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)**) **لإستراتيجية تطوير المواهب على القدرة التنافسية للمجمع الصناعي بن حمادي** .

3-1-3 **إختبار الفرضية الجزئية الثالثة :**

جاءت صيغتها كالأتي " **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإستراتيجية الإحتفاظ بالمواهب على القدرة التنافسية للمجمع الصناعي بن حمادي** "

طبقا للنتائج الموضحة بالجدول رقم (4-32) فإن مستوى الدلالة T تساوي (0,004) و هي أقل من 0.05 مما يدل على **وجود أثر إيجابي لإستراتيجية الإحتفاظ بالمواهب على القدرة التنافسية** حيث بلغت نسبة أثره 21,9 % و هو ما يؤكد وجود أثر بين إستراتيجية الإحتفاظ بالمواهب والقدرة التنافسية .

3-1-4 **إختبار الفرضية الجزئية الرابعة :**

جاءت صيغتها كالأتي " **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإستراتيجية تمكين المواهب على القدرة التنافسية للمجمع الصناعي بن حمادي** "

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (4-32) الذي يبين أن مستوى الدلالة T تساوي (0,166) و هي أكبر من 0.05 مما يدل على **عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)**) **لإستراتيجية تمكين المواهب على القدرة التنافسية للمجمع الصناعي بن حمادي** .

3-1-5 **إختبار الفرضية الجزئية الخامسة :**

جاءت صيغتها كالأتي " **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإستراتيجية تعويض المواهب على القدرة التنافسية للمجمع الصناعي بن حمادي** "

طبقا للنتائج الموضحة بالجدول رقم (4-32) فإن مستوى الدلالة T تساوي (0,037) و هي أقل من 0.05 مما يدل على **وجود أثر إيجابي لإستراتيجية تعويض المواهب على القدرة التنافسية** حيث بلغت نسبة أثره 13,4 % و هو ما يؤكد وجود أثر بين إستراتيجية تعويض المواهب و القدرة التنافسية .

3-2 إختبار الفرضية الرئيسية

سيتم إختبار الفرضية الرئيسية للدراسة من خلال إختبار الإنحدار البسيط ، ولذلك سيتم إختبار مدى توفر شروطه الإحصائية والمتمثلة في كل مما يأتي :

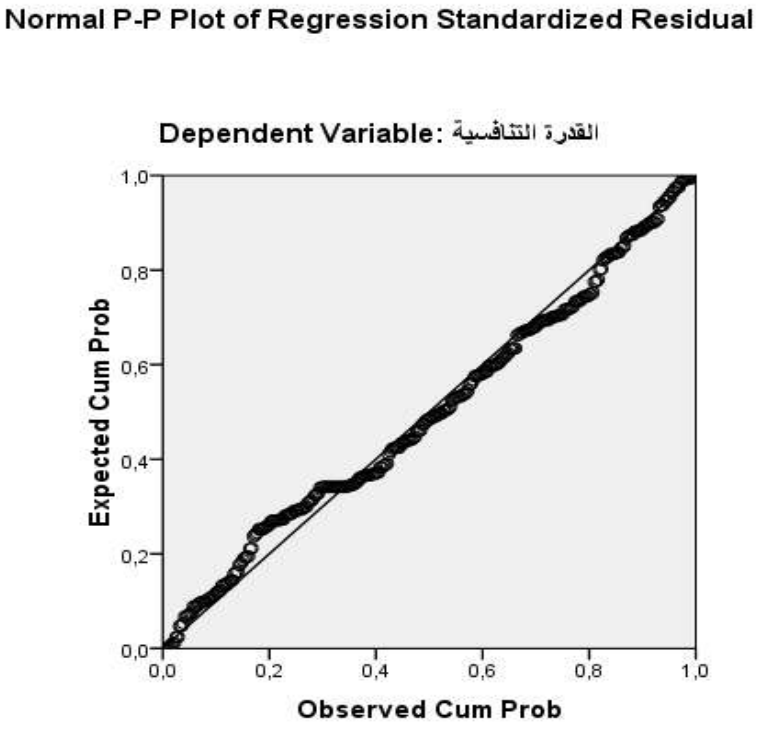
1- المعنوية الكلية لنموذج الإنحدار : وتتمثل في قيمة معنوية النموذج من خلال قيمة F والتي بلغت 0.001 وهي أقل من 0.05 كما يوضحها الجدول (4-36) .

2- المعنوية الجزئية للنموذج : وتتمثل في قيمة معنوية T للثابت والتي بلغت 0.001 وهي أقل من 0.05 كما يوضحها الجدول (4-37) .

3- مدى توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الإنحدار (طريقة المربعات الصغرى) :

أ- التوزيع الطبيعي (إعتدالية التوزيع الإحتمالي للبواقي Normality test) : وهو ما يوضحه الشكل (4-34).

الشكل (4-35) : التوزيع الطبيعي للبواقي (الفرضية الرئيسية)



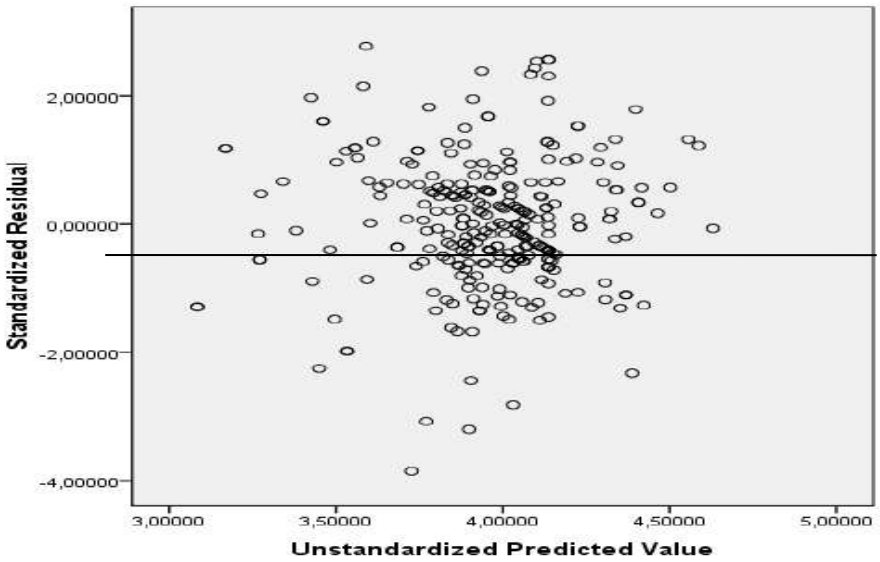
المصدر: من نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

من خلال الشكل البياني السابق يتم الحكم على مدى توافر الشرط الخاص بإعتدالية التوزيع الإحتمالي للبواقي في نموذج الإنحدار . بحيث نجد أن النقاط تقع بشكل متقارب جداً على الخط الواصل بين الركن الأيمن العلوي و الركن الأيسر السفلي ، وبالتالي فإن الأخطاء تتوزع توزيع طبيعي .

ب- الإستقلال الذاتي للبواقي : Durbin-watson وتم إختبارهما من خلال إحصائية Durbin-watson وهو عبارة عن إحصائي الإختبار الذي سيتم إستخدامه في إختبار الفروض الإحصائية حول الإرتباط الذاتي للبواقي Residuals ، وتؤكد قيمته التي بلغت 1.878 كما يوضحه الجدول (4-36) وبمقارنتها في الجداول الإحصائية لدرجة حرية البواقي 301 وعدد المتغيرات المستقلة 1 نجد dL=1.758 و du=1.779 فيتم الحكم على إستقلالية البواقي في حالتين هما : إذا كان ($2 < DW < 4-d_U$) وإذا كان ($2 < DW < d_U$) . وبالتالي فإن **DW** محصور بين 2 و 1.779 ، وهو ما يؤكد الإستقلال الذاتي للبواقي .

ج- **إختبار تجانس البواقي (إختبار ثبات التباين)** Homoscedasticity : وهو ما يوضحه الشكل رقم (4-35) :

الشكل (4–36) : تجانس البواقي (الفرضية الرئيسية)



المصدر: من نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

يلاحظ أن إنتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكلاً عشوائياً على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة) ، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي ، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء .

الجدول (4–37) : نتائج تحليل التباين للإنحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F محسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد المعدل R^2	معامل الارتباط R	Durbin wotson
الإنحدار	18,365	1	18,365	162,279	,001	, 350	, 592	1,878
الخطأ المتبقي	34,064	301	,113					
المجموع الكلي	52,429	302						

المصدر: من إعداد الباحث إعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

كما هو موضح في الجدول (**4–36**) معامل التحديد يساوي 0.350 هذا يعني أن 35 % من التباين في القدرة التنافسية مفسر بممارسات إستراتيجية إدارة المواهب في مجمع بن حمادي عند مستوى دلالة F يساوي 0.001 وهي < 0.05 .

الجدول رقم (4–38): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر إستراتيجية إدارة المواهب على القدرة التنافسية

النموذج Model		المعاملات غير النظمية		المعاملات النظمية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
		A	الخطأ المعياري	Beta		
1	ثابت Constante	2,106	,147	-	14,320	0.000
	إدارة المواهب	,509	,040	,5920	12,739	0.001

المصدر: من إعداد الباحث إعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

جاءت صيغة الفرضية الرئيسية كالأتي : " **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية إدارة المواهب على القدرة التنافسية للمجمع الصناعي بن حمادي** "

طبقا للنتائج الموضحة بالجدول (4–37) ، فإن إستراتيجية إدارة المواهب لها أثر دال إحصائيا على القدرة التنافسية في مجمع بن حمادي ، حيث بلغ مستوى الدلالة 0.001 وهو أقل من 0.05 ، حيث تُفسِّر إستراتيجية إدارة المواهب نسبة 59.2 % من القدرة التنافسية . وعليه فإن الفرضية الرئيسية مقبولة .

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة والإقتراحات

من أجل القيام بمناقشة نتائج الدراسة وتقديم الإقتراحات ، إعتمدنا على أربعة عناصر رئيسة ، تتمثل في تفسير نتائج تشخيص إستراتيجية إدارة المواهب ، ثم تطرقنا إلى تفسير نتائج تشخيص المتنغير التابع (القدرة التنافسية) ، بعد ذلك تفسير نتائج إختبار الفرضيات ، وفي العنصر الأخير نقدم بعض الإقتراحات .

1-تفسير نتائج تشخيص إستراتيجية إدارة المواهب

1-1 إن مؤشر إستراتيجية جذب المواهب إحتل الصدارة من بين المؤشرات الأخرى وذلك راجع إلى سمعة المجمع الذي يسعى دائما إلى تحقيق الأفضل والتميز في مجال أعماله ، لذلك يتعامل مجمع بن حمادي مع إستراتيجية الإستقطاب بكل دقة من أجل جذب أكبر عدد من الأفراد الموهوبين القادرين على تحقيق إستراتيجية المجمع .

كما يخصص المجمع ميزانيات هامة في هذا المجال قصد الوصول إلى أقصى حد في البحث عن الأفراد المميزين من خلال القيام بالإعلانات في كل الأماكن (جرائد ، قنوات تلفزيونية ، إنترنت ، مكاتب التشغيل ...إلخ) ، كما يعمل المجمع على توفير وتحقيق إحتياجات ومتطلبات الأفراد الموهوبين خاصة في مرحلة بداية التوظيف ، فوضع الموهوب في منصب يناسب كفاءاته وطموحاته ، هو أحد الأشياء التي تزيد من رضا الموهوب و تجعله سعيداً بوظيفته الجديدة ، و يجب أن تكون مُصممة بالشكل الذي يزيد من إبراز و تطوير قدارت الأفراد الموهوبين .

إضافة إلى ذلك يُفضِّل مجمع بن حمادي الإستقطاب الخارجي للمواهب من أجل ضخ دماء جديدة تكون قادرة على تقديم الإضافة ، وتناسب طموحات المجمع في تمييز منتجاته وتطوير مختلف تشكيلاته ، والتي تفرضها الأسواق الخارجية عليه .

2-1 مؤشر إستراتيجية تطوير المواهب يحضى بالقبول من طرف مستجوبي مجمع بن حمادي ، فإهتمام المجمع بهذا المجال ليس صدفة بل هو مدروس و مخطط ، فهو شكل من أشكال تحفيز هذا الصنف من الموارد البشرية ، كما يساعد أيضاً على الإحتفاظ بهم لأطول مدة ممكنة ، و يرى مجمع بن حمادي إستراتيجية تطوير المواهب أحد أهم الإستراتجيات الهامة التي تركز عليها إدارة المجمع إتجاه مواردها البشرية وذلك لعدة أسباب أهمها :

– تحسين وتمييز المنتجات من تحسين قدرات و كفاءات المواهب .

– إختراق أسواق جديدة يلزم تطوير مستمر من أجل تحيين معلومات وطرق العمل بالنسبة للموهوبين .

– المنافسة الشديدة تُحتِّم على المجمع التركيز الدائم على التطوير ، سواءاً تعلق بالمنتجات أو الأفراد الموهوبين ، من أجل تصحيح كل الأخطاء و الإنحرافات .

– إرسال الأفراد الموهوبين إلى الخارج للتكوين شكل من أشكال التطوير ، ينتهجها مجمع بن حمادي لزيادة إحتكاك الموهوبين بنظرائهم في المجمعات العالمية الكبرى ، قصد تحسين عملية التطوير ، وهو ما سيزيد من رضا الأفراد الموهوبين إتجاه هذه الإستراتيجية .

1–3 يولي مجمع بن حمادي إهتمام كبير بعناصره المميزة ، ويظهر ذلك في حرصه على الإحتفاظ بهم ، من أجل ذلك يوفر المجمع بيئة عمل مناسبة ومحفزة على أداء كل الأعمال بالطريقة الجيدة ، كما يحرص المجمع على إرساء رسالته وثقافته لكل أفراد المجمع وخاصة الموهوبين منهم ، لكون الفهم الصحيح لرسالة و إستراتيجية المجمع المبنية على التميز و التفوق سبب مقنع لبقاء و الإحتفاظ بالموهوبين ، ويرجع سبب الإهتمام بهذا المؤشر إلى :

– خطر هروب الأفراد الموهوبين إلى المجمعات المنافسة .

– مكانة و قيمة الموهوبين في السوق الدولية وسهولة إنتقالهم إلى المجمعات الصناعية العالمية ، أو ما يعرف بهجرة الأدمغة .

– "حرب المواهب" مصطلح يعبر على أن قوة و تفوق أي مجمع أو شركة هو في الحقيقة تفوق في المود البشري وخصوصا المواهب القادرة على خلق الإضافة والتميز .

– تنوع منتجات مجمع بن حمادي يُحتِّم على إدارته إستبقاء كل القوى العاملة المميزة القادرة على التأقلم مع إستراتيجية التنويع التي ينتهجها المجمع بكل كفاءة وفعَّالية .

و يؤكد المكتب الدولي للتشغيل بالأمم المتحدة أنَّ السبب الرئيسي لتفوق أي شركة عالمية يرجع في نجاحها في كيفية الحفاظ على مواهبها وأفرادها المميزين .

1–4 حقق مؤشر تمكين المواهب موافقة متوسطة ، ويسعى دائما المجمع إلى تحسين هذا المؤشر لأنه في نظره أن تمكين أي موهبة هي في الحقيقة تقدير و إعتراف بها ، حيث إن كلما كانت حرية معتبرة للموهبة كلما كان الأداء جيد ، لكونها تمتلك طاقات وقدرات كبيرة لا تحتمل التقييد .

إضافة إلى ذلك تحميل الأفراد الموهوبين المسؤولية في أعمالهم سيزيدهم ثقة بأنفسهم ، كما يُحسسهم بأهميتهم داخل المجمع والدور الفعَّال الذي يلعبونه ، كما يساعد تمكين المواهب في تحضيرهم لإستلام مناصب عالية أو قيادية في المستقبل ، لكون تخطيطهم و رؤيتهم للمستقبل يختلف عن باقي الأفراد ، ومن أجل ذلك يعمل المجمع على :

- توفير أعمال ومناصب شغل ذات طابع تحدي تناسب إمكانات وكفاءات الموهوبين .
- يعطي المجمع مجال واسع لمناقشة الأفكار بين الإدارة والأفراد الموهوبين .
- يعمل المجمع على تنفيذ الأعمال جماعياً وفق مجموعات أو فرق ، قصد إحتكاك الأفراد الموهوبين بباقي الأفراد والعمل على تحسين آدائهم ، كما يساعد ذلك في زيادة رضا الموهوبين من ناحية بيئة العمل ، و توزيع المهام و الأعمال بين مختلف الأفراد العاملين .

1-5 إنَّ مؤشر إستراتيجية تعويض الأفراد الموهوبين لقي قبولا معتبرا لدى المستجوبين ، لكون المجمع يولي إهتمام كبير بتحقيق حاجيات ورغبات أفراده المميزين لاسيما من الناحية المالية ، التي تلعب دوراً مفصلياً في بقاء الموهوبين داخل المجمع ، نظرا للإغراءات الكبيرة التي تُقدمها كبريات الشركات داخليا وخارجيا قياساً لقدراتهم و كفاءاتهم .

كما يعمل المجمع على وضع إستراتيجية تعويض واضحة ومفهومة لكل أفراده خاصة المواهب ، وأن تتماشى مع طموحاتهم ، كما أكد المستجوبون أنَّ سياسة التعويضات تتوافق إلى حد بعيد مع ما هو سائد في سوق العمل ، ويعود ذلك إلى :

- الخوف من إغراءات المجمعات المنافسة .
- حساسية الأفراد الموهوبين بحيث أن طريقة وكيفية إشباع حاجاتهم تختلف عن باقي الأفراد .
- أثر العولمة وسهولة إنتقال المواهب إلى كبريات الشركات العالمية .

2- تفسير نتائج تشخيص القدرة التنافسية

2-1 حقق مؤشر الجودة موافقة معتبرة ، نظرا لما له من أهمية بالغة في بقاء وتطور المجمع ، فالجودة شرط أساسي وحاسم للتفوق على المنافسين ، خاصة في المجال الصناعي ، فإرضاء الزبائن هي صميم رسالة

مجمع بن حمادي ، ومن أجل ذلك إهتَّم المجمع بالجودة لتجسيد رسالته وتحقيق أهدافه ، كما يأخذ المجمع بأراء وشكاوي الزبائن بعين الإعتبار ويعمل على حلها ، فسمعة المجمع من سمعة منتجاته وجودتها. و يُفسَّر إهتمام المجمع بهذا المؤشر إلى :

- خطر المنافسة المحلية والخارجية .
- الحصول على شهادات الإيزو والذي سيُحسِن من صورتها وسمعتها .
- التصدير وإختراق أسواق خارجية هو تحدٍ قوامه جودة عالية .
- كسب حصص سوقية إضافية وتحقيق الأرباح .
- الجودة العالية تساهم في بناء ثقافة قوية إيجابية ، وما إن يتوظف أي فرد جديد داخل المجمع إلا وكان يعلم برسالة وغاية المجمع .
- الحصول على ثقة الزبائن يتطلب تحقيق رغباتهم وطموحاتهم .

2-2 يحضى مؤشر اليقظة بموافقة مستجوبي مجمع بن حمادي ، وهذا دليل لإهتمام المجمع بهذا المؤشر لما له من تأثير كبير على موقع ومكانة المجمع من الخريطة الصناعية المحلية والخارجية ، حيث يتابع ويرصد المجمع كل تحركات المنافسين ، كما يولي عناية كبيرة بكل ما يحدث في محيطه التنافسي .

ومن أجل السيطرة على الحصص السوقية وجب متابعة كل صغيرة و كبيرة ، فإهمال اليقظة عنصر أساسي في تراجع و زوال أي مجمع أو شركة ، لذلك وعلى غرار المجمعات العالمية يُخصِص مجمع بن حمادي ميزانيات كبيرة في ما يخص مجال اليقظة و التحري ، وذلك من خلال إقتناء برامج وأجهزة ذكية تساعد على الرصد المستمر لكل التحركات الموجودة في الخارج ، ومقاومة كل عمليات التجسس التي قد تضر بمكانة المجمع ، ويرى المجمع أن اليقظة قد تحقق :

- تموقع صحيح يتماشى مع طموحات وآفاق المجمع .
- معرفة صحيحة لأذواق الزبائن مع إختلاف المناطق .
- التعرف على الأسواق بدقة و المناطق الإستراتيجية .

كما يتابع مجمع بن حمادي كل الأحداث ذات الصلة بالقوانين والتشريعات ، كونه يوظف عدد معتبر من المستخدمين المتخصصين ، فالمعرفة الصحيحة للحقوق و الواجبات قد تُجنِب المجمع الكثير من المشاكل .

3-2 إنَّ مؤشر الإبداع حضي بموافقة ، لكون مجمع بن حمادي يهمه تواجد عنصر الإبداع في كل منتجاته وحتى طرق أداء الأعمال ، لهذا يقوم بتشجيع الأفراد المبدعين ويقدم حتى مكافئات للأعمال التي فيها إبداع و تميُز .

ولأن أعمال مجمع بن حمادي كلها تقنية ذكية فعنصر الإبداع أساسي وحتمي ، من أجل الوصول إلى منتوج ذا جودة وقبول عالي من طرف الزبائن ، لذلك يخصص المجمع ميزانيات كبيرة لمجال البحث والتطوير قصد الوصول إلى أفكار وطرق جديدة .

و يملك المجمع مهندسين دائما ما يكون عنصر الإبداع أساسي في أداء أعمالهم ، ويجب أن يكون الإبداع موافق لأذواق و تطلعات الزبائن ، و أن يتماشى مع الوقت الحاضر .

و يقول اسعد ربراب صاحب مجمع سفيتال و المنافس المباشر لمجمع بن حمادي أن " من أجل أن تكون أعمالك أو منتجاتك ذات قيمة عند الزبون يجب أن يكون الإبداع العنصر البارز فيها " بمعنى أي منتوج ذا جودة عالية لايمكنه التفوق إلا إذا أُنتج بطريقة إبداعية .

4-2 إحتل مؤشر التكلفة أعلى متوسط ، حيث يقدر بـ 4,13 ما يدل على أن هناك موافقة عالية لمؤشر التكلفة بالنسبة للمستجوبين ، حيث يتعامل مجمع بن حمادي مع عنصر التكلفة بكل حزم ودقة بإعتبار المجمع صناعي ، وتلعب المصاريف والتكاليف دوراً هاماً في تحديد نتائج وأهداف المجمع ، ويعمل المجمع على التحكم في تكاليفه حتى يَتمكن من تحقيق أرباح عالية ، مع العلم أن المجمع ينفق مصاريف كبيرة على الجودة ، البحث والتطوير ، الموارد البشرية ،...إلخ ، لذلك يجب أن يتحكم في تكاليفه حتى لا يقع في الإفلاس .

و بإعتبار أن مجمع بن حمادي ينشط في القطاع الخاص ، ونعلم أن المنافسة هي الفيصل بين المجمعات أو الشركات ، حيث ينشط المجمع في محيط شديد التنافس من خلال تواجد وتوفر مختلف السلعة المنافسة له في السوق المحلية أو الخارجية ، لذلك يجب أن تتميز سلعه بجودة عالية وسعر معقول حتى يتمكن من ضمان ديمومة إستمراريته ، و كل هذا لا يتحقق إلا إذا وضع المجمع إستراتيجية دقيقة وهادفة لتقليل تكاليفه .

3- تفسير نتائج إختبار الفرضيات

3-1 تفسير الفرضية الرئيسية :

من خلال نتائج إختبار الفرضية الرئيسية تبين لنا أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية إدارة المواهب على القدرة التنافسية للمجمع الصناعي بن حمادي ، أي أن هناك تفسيرية بين المتغيرين ويرجع ذلك حسب الباحث إلى الأبعاد المكونة لكلا المتغيرين ، حيث لا يمكننا فصل المورد البشري عموما عن القدرة التنافسبة في جميع الأنشطة ، ولا سيما الصناعية منها .

فتعزيز القدرة التنافسية للمجمع لا يتم إلاَّ بوضع سياسة و إستراتيجية واضحة إتجاه مواردها البشرية ، خاصة المميزة منها والقادرة على خلق القيمة المضافة التي تسعى إليها كل المجمعات الناجحة ، وذلك من خلال توفير حياة وظيفية مميزة ، بالإهتمام بكل متطلبات وحاجيات المواهب ، سواء كانت مادية أو معنوية .

و يمكن تفسير علاقة إستراتيجية إدارة المواهب بالقدرة التنافسية إلى :

- المجمع ذو طبيعة صناعية و يحتوي مجالات ذكية تقنية ، ولا يمكن تحسينها و تطويرها إلا بوجود أفراد موهوبين و كفاءات عالية لتحقيق ذلك .
- سياسة مُلاك المجمع التي تفضل الإستثمار في الموارد البشرية قبل الموارد الأخرى إيماناً منها أن كل تفوق وتطور هو في الحقيقة نتيجة لتميز وفعالية مواهبها و أفرادها النادرين .
- تعزيز القدرة التنافسية لا يكون إلاَّ بوجود موارد بشرية قادرة على تحويل المدخلات إلى مخرجات ، بكل كفاءة وفعالية ، من خلال قدرتها الهائلة للقيام بذلك .
- للمواهب صفات أهمها الندرة والتميز ، وهي أهم ركائز لتطوير وتعزيز تنافسية كل المجمعات الصناعية التي تسعى دائما إلى التفوق .

يقول سميث و تايلور 2007 " إذا إمتلكت شركة ما مواهب لعدة سنوات ، و كان رضاهم بالمهام الموكلة لهم عالٍ فانتظروا تميز و إبداعات ، تكون كفيلة بتحقيق التفوق " .

وأتفقت نتائج الفرضية مع بعض الدراسات ، كدراسة (العنزي سعد ، العطوي ، العابدي ، 2011) حيث توصلت إلى وجود علاقة بين إدارة المواهب و القدرة التنافسية ، حيث شَّددت الدراسة على ضرورة تعزيز إدارة المواهب داخل المنظمة ، من أجل الحصول على أداء عالٍ يساعد المنظمة في تحقيق إستراتجيتها و رسالتها.

2-3 تفسير الفرضية الجزئية الأولى :

من خلال نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى تَبين لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإستراتيجية جذب المواهب على القدرة التنافسية ، أي أن هناك إرتباط بين إستراتيجية جذب المواهب والقدرة التنافسية ، مما يدل أن للجذب أو للإستقطاب أهمية كبيرة فيما يخص تميز و تطور المجمع من خلال قيمة المواهب المستقطبة من شتى أنحاء الوطن و حتى العالم .

فمجمع بن حمادي يولي أهمية كبيرة لعملية الإستقطاب ، ويعتبرها بوابة التفوق ، فكلما كان الإستقطاب فعَّال ومدروس كلما كانت عوامل النجاح و التفوق أكثر ، وهو ما يفسره الإنفاقات الكبيرة في هذا المجال ، حيث نجد أن المجمع يسعى دائما إلى تلميع وتحسين صورته كأفضل مجمع في الجزائر ، يريد من وراء ذلك تسهيل عملية الإستقطاب و يمكن تلخيص علاقة جذب المواهب بتعزيز القدرة التنافسية للمجمع في :

- من أجل رفع القدرة التنافسية يجب أولاً وضع خطة وسياسة واضحة لتحقيق ذلك ، من خلال توفير المتطلبات الرئيسة ، خاصة البشرية منها بفضل الإستقطاب الجيد للمواهب والأفراد المميزين والقادرين على تنفيذ أي إسترتيجية .
- جودة الإستقطاب هي اللبنة الأولى لنجاح أو فشل أي تطوير .
- خلق القيمة المضافة من أساسيات تعزيز القدرة التنافسية ، ولا يكون ذلك إلا بجذب أفراد موهوبين قادرين على تقديم أفكار و أعمال يصعب تقليدها .

و يرى أحد إطارات المجمع أن فعَّالية جذب المواهب هي نجاح مصلحة الموارد البشرية بالدرجة الأولى بإعتبارها المسؤولة على ذلك مباشرة ، و يضيف الإطار أن مجمع بن حمادي مُتفتح على كل الثقافات بدليل إستقطاب المجمع لمواهب من كوريا ، اليابان و تونس ، كل حسب قدراته ومجالاته ، ما يكلف المجمع مصاريف إضافية وبالعملة الصعبة كل ذلك من أجل تحقيق التفوق والريادة وتحسين القدرة التنافسية للمجمع ، لمواجهة خطر المنافسة الداخلية والخارجية .

و تؤكد شركة HUAWEI الصينية للهواتف النقالة أن سبب تفوقها السريع ، راجع بالدرجة الأولى لفعالية إستقطابها لأفراد موهوبين ، من خلال إيفدها لكّشافين على المواهب و الأفراد المميزين عبر كل أنحاء العالم خاصة في الجامعات الكبرى الأوروبية والأمريكية ، وما إن تظهر أي موهبة إلا ونجد الكشاف قام بخطفها من خلال ترحيلها إلى الصين

وتحفيزها براتب كبير و منزل ، بغرض تهيأة حياة وظيفية مناسبة ومحفزة على أداء الأعمال وتقديم إبتكارات وإبداعات تساهم في تحقيق الريادة ودعم القدرة التنافسية .

و أتفقت نتائج الفرضية مع بعض الدراسات ، كدراسة (Ashton , Morton , 2005) حيث توصلت إلى أنَّ هناك إرتباطاً قوياً و إيجابياً بين جذب المواهب و القدرة التنافسية ، حيث ترى أن نظم إدارة المواهب المتكاملة مع إستراتجيتها تُمثل الإتجاه الحديث لإدارة الموارد البشرية التي تساهم بشكل مباشر في جذب العاملين الجدد ذوي الإمكانات العالية والمميزة ، والذين يُمثلون الأساس لنجاح المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية .

3-3 تفسير الفرضية الجزئية الثانية :

من خلال نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية تَبين لنا عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإستراتيجية تطوير المواهب على القدرة التنافسية للمجمع ، مما يدل على عدم وجود علاقة بين تطوير المواهب و تعزيز القدرة التنافسية ، أي سواء قمنا بتطوير المواهب أم لم نقم فإن القدرة التنافسية تبقى على حالها و لا تتأثر ، و عليه نستنتج أن إسترتيجية تطوير المواهب ليست بالأهمية الكبيرة التي قد ترفع و تعزز القدرة التنافسية لمجمع بن حمادي ، و يمكن تفسير ذلك فيمايأتي :

- فطرية وندرة المواهب كفيلة بتحقيق التفوق وتعزيز القدرة التنافسية ، بفضل القدرات الهائلة التي يمتلكونها دون المرور إلى التكوين أو التطوير .
- معظم وظائف وأعمال مجمع بن حمادي الهامة والقادرة على تحقيق القيمة المضافة ، تتسم بالتقنية والذكاء من خلال تقديم إبتكارات وإبداعات دائمة ومستمرة ، و هي أنشطة لا تحتاج إلى تطوير بل توكل للأفراد الموهوبين الذين بإستطاعتهم تحقيق ذلك بكل سهولة وفعَّالية نظراً لقدراتهم الخارقة وتفوقهم الفكري الفطري .
- تطوير المواهب عملية صعبة ، تختلف كثيراً عن باقي الموارد البشرية ، فتحتاج إلى نظام وبرامج خاصة لتناسب مواطن الضعف ، كما يجب إرسال الأفراد الموهوبين إلى الخارج لكسب أفكار جديدة وتطوير قدراتهم من خلال إحتكاكهم بباقي الموهوبين الموجودين في مختلف المجمعات الصناعية العالمية ، هذا ما يُكَّلف خزينة بن حمادي أموالاً كبيرة ، لهذا ركَّز المجمع على عملية الجذب أكبر من التطوير .
- محدودية المدربين المكلفين بعمليات التطوير أمام قدرات الأفراد الموهوبين التي قد تفوقهم ، خاصة إذا لم يقوموا بتحيين أفكارهم . كما أن أهم أساليب تطوير مواهبهم تكون ذاتية (من خلال الخبرة والتحسينات في العمل) .

و في حديثي مع ممثل للمجمع يقول بخصوص هذه النقطة **"إنَّ المجمع يولي إهتمام بتطوير كل الأفراد العاملين ولاسيما الموهوبين منهم ، كونهم فئة مميزة قادرة على تحريك عجلة التفوق ، من خلال تخصيص مبالغ للتربصات بالخارج ، حيث يرسل المجمع بعض الموهوبين إلى دول متطورة في مجال معين لتحسين قدراتهم وكسب أفكار وطرق جديدة تساعد الموهوبين في تأدية أعمالهم ، ويضيف ممثل المجمع أن نتائج التطوير ليست بالقدر الكافي من رضا المجمع ، بالرجوع إلى خطة التطوير التي تهدف إلى تحقيق أرقام إضافية تساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمجمع ، وهو ما لم يحقق بشكل جَيِّد"** .

3-4 تفسير الفرضية الجزئية الثالثة :

من خلال نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة تبين لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإستراتيجية الإحتفاظ بالمواهب على القدرة التنافسية للمجمع ، ما يدل على أنَّ عملية إستبقاء المواهب لأطول مدة ممكنة في المجمع هي عملية جِّد مهمة و فاصلة في تطور وتفوق المجمع .

وتضمن إستراتيجية الإحتفاظ بالمواهب العديد من المتطلبات التي تؤثر في المواهب وتجعلهم يُؤدون أعمالهم بكل كفاءة وفعَّالية ، كما تساعدهم في إخراج المزيد من طاقاتهم ، إضافة إلى ذلك يحقق الإحتفاظ بالمواهب جودة حياة وظيفية ملائمة لتقديم المزيد من الإبتكارات و الإبداعات ، ما يساهم في خلق القيمة المضافة ، وبالتالي رفع و تعزيز القدرة التنافسية للمجمع .

و من أجل الإحتفاظ بالمواهب يقوم مجمع بن حمادي بتلبية جملة من المتطلبات تصب كلها في صالح المواهب وإستبقائهم لأطول مدة ممكنة ، و منها القيام بتكريمات و تشكُرات تتضمن إعتراف بقدرة الموهوبين ، ترقيتهم إلى مناصب قيادية عليا ، إضافة إلى ذلك يقدم المجمع تحفيزات مادية ومعنوية لأفراده الموهوبين ، و يجعل أهدافهم الخاصة تصب في تحقيق الأهداف العامة ، وبالتالي المساهمة في تحقيق الريادة من خلال التميز على المنافسين ، ومنه تعزيز القدرة التنافسية للمجمع .

و يساهم الإحتفاظ بالمواهب في تعزيز القدرة التنافسية بسبب :

- تأثيره المباشر على نفسية المواهب وبالتالي على أداء أعمالهم مايؤثر في تنافسية المجمع .
- من خلال الإحتفاظ تسعى المواهب إلى تحقيق كل طموحاتها وإحتياجاتها ، وبالتالي العمل على تقديم أقصى ما يملكون في سبيل رفع تنافسية المجمع الذي وفَّر لهم كل ما يحتاجونه .

- الإحتفاظ بالمواهب يُولِد ثقافة تنظيمية إيجابية بالمجمع ، تُمكنه من خلالها تنفيذ إستراتيجيته وكل أهدافه بإنتظام ، بفضل التأثير الإيجابي للمواهب على الأفراد العاملين بالمجمع .

و أتفقت نتائج الفرضية مع بعض الدراسات ، كدراسة (Moczydlowska , 2012) حيث توصلت إلى أنَّ هناك إرتباط بين بقاء المواهب والميزة التنافسية ، حيث أكدت أنَّ إدارة المواهب هي طريقة حديثة لتجميع الرأس المال البشري المميز ، والذي يُمثل أهم جزء لتكوين الرأس المال الثقافي ، الذي يُمثل بدوره أساس المعرفة التي تعد المصدر الأساسي للميزة التنافسية ، كما تؤكِد الدراسة على زيادة إهتمام الباحثين ورجال الأعمال بموضوع كيفية إمتلاك والحفاظ على المواهب ، لما لها من تأثير كبير على حياة المنظمة و كذلك على الأفراد العاملين فيها في الحاضر والمستقبل .

3-5 تفسير الفرضية الجزئية الرابعة :

من خلال نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة تَبين لنا عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإستراتيجية تمكين المواهب على القدرة التنافسية للمجمع ، أي لا يوجد إرتباط بين إستراتيجية تمكين المواهب والقدرة التنافسية ، ما يدل على أنَّ عملية تمكين المواهب في المجمع هي عملية مُهِمة في تحسين مسارهم المهني ، لكن ليست في تعزيز القدرة التنافسية .

وقد يُفسر عدم وجود الأثر بين تمكين المواهب و القدرة التنافسية للمجمع بما يأتي :

- الحالات التي يتم تمكين فيها المواهب هي حالات قد تكون غير مؤثرة في تحسين تنافسية المجمع .
- القرارات والأعمال التي تمس القدرة التنافسية تكون صادرة من المصلحة المعنية المباشرة ، كون المجمع مهيكل جيداً ويُحمِّل كل مصلحة كامل المسؤولية في أعمالها و قراراتها .

وفي حديثي مع ممثل المجمع يقول في هذا المجال : " إنَّ المجمع يضم عدة وحدات إنتاج ، لكل وحدة مجال صناعة معين ، و إدارة خاصة بها يحكمها مدير خاص بالوحدة نفسها ، و نواب و رؤساء المصالح " ، أي أن الكل يعمل حسب منصبه ومسؤولياته وفق قانون داخلي يبين الحقوق و الواجبات ، لذلك تَقِّل مواطن تمكين أي عامل ويضيف " إنَّ القرارات المهمة و التي تمس تنافسية المجمع تكون من طرف مجلس إدارة المجمع ، فهو الذي يتخذ القرارات الهامة ويرسلها إلى المدراء للتنفيذ " .

3-6 تفسير الفرضية الجزئية الخامسة :

من خلال نتائج إختبار الفرضية الفرعية الخامسة تبين لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإستراتيجية تعويض المواهب على القدرة التنافسية للمجمع ، ما يدل على أن إستراتيجية تعويض المواهب في المجمع هي عملية مهمة وحاسمة في تحسين مردودية كل الأفراد العاملين بالمجمع ، خاصة بالنسبة للأفراد الذين يقدمون أفكار وأعمال لها قيمة تساهم في الرفع من تنافسية المجمع .

و يقدم مجمع بن حمادي إمتيازات لأفراده الموهوبين قصد تحفيزهم ودفعهم لتقديم أقصى ما يمتلكون من قدرات وكفاءات من جهة ، والإحتفاظ بهم لمدة طويلة ممكنة خوفا من خطر هروبهم إلى المجمعات المنافسة سواء كانت محلية أو أجنبية من جهة أخرى ، ويُمكِن إضافة أسباب تساعد في تفسير علاقة تعويض المواهب بالقدرة التنافسية للمجمع فيما يأتي :

- يساعد الدافع المالي المواهب في تحقيق أهدافهم الخاصة ويجعلهم يُحِسون بأمان و إطمئنان لمستقبلهم المالي في المجمع وهذا ما يحاول المجمع الإستثمار فيه بتحويل أهدافهم الخاصة إلى أهداف عامة تخدم رسالته و أهدافه .
- إدراك الأفراد الموهوبين بأنَّ أعمالهم لها قيمة مالية توازي مجهوداتهم التي بذلت من أجل أن يرقى العمل إلى درجة عالية من الجودة و الإبداع ، لذلك يداومون على هذه الأعمال ، وهو ما يساهم في تعزيز قدرة المجمع وجعله في تَفوُق مادام هناك مواهب يعملون بجدية .
- تحسين صورة وسمعة المجمع أمام المنافسين من خلال الرواتب و الإمتيازات التي يقدمها لأفراده الموهوبين وهذا ما سيزيد من مكانته المحلية وحتى الإقليمية ، حيث يدفع المجمع رواتب أفراده العاملين الأجنبين بالعملة الصعبة في إطار عقود تجمعهم بالمجمع .

وأتفقت نتائج الفرضية مع بعض الدراسات ، على غرار دراسة (Hanif and yunfei , 2013) حيث توصلت إلى أنِّ هناك إرتباط بين تعويض المواهب ونجاح المنظمات ، حيث أكَّدت على توفير حزمة من الأجور والتحفيزات المناسبة لأفراد المنظمة الموهوبين ، وإعتبار ذلك عنصر أساسي لبقائهم بها ، ما يساهم في إنخراطهم في رسم أهداف و إستراتجيات المنظمة والعمل على تحقيقها .

كما يُؤَكِّد ممثل المجمع ذلك من خلال مقابلتنا له بأنَّ " المجمع يولي أهمية كبيرة لموضوع تعويضات أفراده الموهوبين بتخصيص رواتب وتحفيزات تناسب قدراتهم ، ويقدم المجمع جوائز مالية للأفراد الذين يقدمون إبتكارات وإبداعات لها

قيمة في الوسط التنافسي " ، كل ذلك من أجل تحفيزهم و دفعهم إلى تقديم أداء عالٍ يُمكِّن المجمع من تحقيق تميز ونجاح لأطول مدة ممكنة .

4- الإقتراحات

بناءاً على ما توصلنا إليه من نتائج و إستنتاجات يمكن تقديم الإقتراحات التالية :

- ضرورة إنشاء إدارة خاصة بالمواهب والكفاءات المميزة بمجمع بن حمادي ، و كجزء هام في هيكلها التنظيمي لما لها من أثر كبير في تطوير المجمع وديمومة إستمراريته ، ولا تكتفي أن تتم عمليات إدارة المواهب ضمن أنشطة إدارة الموارد البشرية .

- يجب أن يُدركوا مدراء مجمع بن حمادي أنَّ أول خطوة في إدارة المواهب هي في كيفية جذب وإستقطاب الأفراد الموهوبين ، ثم كيفية إدارتهم بالشكل الذي يسمح لها إقامة قوة عمل قادرة على تعزيز القدرة التنافسية للمجمع .

- عملية تطوير المواهب غير الأفراد الآخرين ، كون المهوبين يتميزون بصفات نادرة لهذا يجب تطويرهم بشكل فعَّال من خلال إرسالهم للدول الأكثر تقدما في مجال الصناعة المحدد ، من أجل إحتكاكهم بنظرائهم في مختلف المجمعات الصناعية العالمية الرائدة في نفس مجالهم . كما أنَّ وضع الثقة في قدرات الموهوب تعد عاملاً أساسياً في إيمانه بقدراته وتوظيفه لها وتطويرها .

- على المجمع أن يتبنى إستراتيجية تعويض فعالة تتماشى و قدرات أفراده الموهوبين ، من أجل تجنب خطفهم من طرف المجمعات المنافسة ، أو هجرتهم إلى الخارج .

- يجب على المجمع إقامة حفلات تكريمية و تشجيعية لأفراده العاملين ، خاصة الموهوبين منهم والذين يُقدِمُون قِيَماً مضافة ، فالإعتراف بالمواهب هو أحد الأسباب الرئيسة لبقائهم في المجمع .

- العمل على ترقية الأفراد الموهوبين إلى مناصب قيادية داخل المجمع ، بسبب تأثيرهم الكبير والإيجابي على كافة العاملين وحثهم على تقديم أداء عالٍ . كما أنه من المهم أن تتوزع المواهب في كامل أنحاء المجمع ولا تتركز في قسم معين أو مستوى تنظيمي محدد .

- الإعتماد على أفكار وخبرات الأفراد الموهوبين فيما يخص الأزمات والمخاطر التي قد تصيب المجمع ، والعمل على تحويلها إلى فرص و عوامل ذات أثر إيجابي تخدم المجمع .

- ضرورة إهتمام مجمع بن حمادي بأبعاد القدرة التنافسية ، بإعتبارها وسيلة تُمكنه من إستدامة تلك المزايا و القدرات وأنها ليست مجرد وسيلة للبقاء عند مستوى تنافسي معين و إنما إستراتيجية لتحقيق السبق التنافسي .

– التركيز والعمل على بناء القدرات التنافسية الإستراتيجية لكونها تحُد من قدرات المنافسين على تقليدها ، ولأنها تُعَّد معياراً للتميز بين مختلف المجمعات الصناعية .

– ضرورة إهتمام المجمع بالتحسين المستمر لمختلف منتجاته ، نظراً للديناميكية الهائلة والمتصاعدة الذي يشهدها قطاع الصناعة ، مع إمكانية دخول منافسين جدد و إعتماد المنافسين القائمين لسياسات وتكنولوجيا حديثة .

– تخصيص ميزانيات تخص البحث والتطوير من أجل زيادة الأفكار والأعمال الإبداعية ، و تجديد مستمر بإعتبارهم من أكثر متطلبات إستدامة الميزة التنافسية .

– العمل الدائم على تحسين صورة و سمعة المجمع ، من خلال إقامة مشاريع خيرية ، مساعدة الجمعيات الناشطة ، إقامة ملتقيات و تجمعات ثقافية تبرز فيها أهم المشاريع و الآفاق المستقبلية للمجمع .

5– آفاق الدراسة

إنطلاقا من الدراسة الحالية ، يمكن المواصلة في آفاق جديدة قد تقدم أبعاد مختلفة وحلول جديدة لإشكالية الدراسة ، ونقدم مجموعة من الدراسات المستقبلية نوجزها كما يأتي :

– تسويق المواهب وأثره على تنافسية المؤسسة .

– دور تكنولوجيا المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

– التعلم التنظيمي كمدخل للرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة .

– الرأس المال المعرفي مطلب حتمي لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة .

خلاصة الفصل

تم من خلال هذا الفصل عرض أهم التقنيات المنهجية في الدراسة ، ومن ثم تم عرض أهم نتائج الدراسة والمتعلقة بكل من تقييم متغيرات الدراسة ، حيث للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات كونباخ ألفا ، الذي بين أن معامل ثبات جميع الفقرات يفوق 50 % ، وبالتالي تم قبول جميع الفقرات . ومن أجل قياس الصدق البنائي تم حساب معامل الإرتباط بين كل مؤشر والبعد الذي ينتمي إليه ، وقد تم قبول المؤشرات التي يفوق معامل إرتباطها 50 % أو 70 % ، ثم تطرقنا إلى وصف العينة حسب (الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، سنوات الأقدمية ، نوع المهنة ، المستوى التنظيمي) ، وبعد ذلك تم التطرق إلى تقييم متغيرات الدراسة حيث تم حساب كل من المتوسط الحسابي ، الإنحراف المعياري ، التكرارات ونسب الموافقة ، كما وضحنا الفروق في إجابات المبحوثين حول إدارة المواهب و القدرة التنافسية حسب سنوات الأقدمية و المستوى التنظيمي . كما تم بعد ذلك عرض نتائج إختبار فرضيات الدراسة ، أين تم إختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضيات والتأكد بأن جميع متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي ، ثم عرضنا نتائج الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الرئيسية للدراسة ، ونتائج الإنحدار المتعدد لإختبار الفرضيات الفرعية ، ثم تطرقنا إلى تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة وتفسير نتائج إختبار الفرضيات .

وفي الأخير قدمت مجموعة من الإقتراحات موجهة للمجمع المبحوث ، ودراسات مستقبلية يمكن الإعتماد عليها مستقبلاً .

الخاتمة

الخاتمة

يشهد المجال الإقتصادي تطوراً كبيراً في الآونة الأخيرة ، خاصة الصناعي منه ، جَّراء العولمة والإنفتاح الإقتصادي ، ما تحتَّم على المجمعَّات الصناعية في الجزائر مجاراة هذا التطور الحاصل ، من خلال إكتساب قدرات تنافسية تكون قادرة على مواجهة كل أخطار المنافسة ، فكان التركيز على الجانب البشري النادر الذي يعتبر حجر الأساس لكل الإبداعات والتفوقات ، لهذا كان الإتجاه نحو كيفية جذب المواهب وإدارتها بشكل إستراتيجي ، حتى تكون الإستفادة كاملة والنتائج فعَّالة ومرضية .

من هذا المنطلق ، فقد سارعت العديد من المجمعات الصناعية لجعل إستراتيجية إدارة المواهب ركيزة أساسية لتدعيم قدرتها التنافسية ، كما أوكلت لها البحث عن الأفضليات التنافسية التي تُمكِّنها من تحقيق تموقع ريادي ، يحافظ على إستمراريتها وتطورها ، ومن بين ذلك إبداعات قيِّمة ومستمرة ، جودة عالية ، سعر مدروس ،...إلخ .

وبعد إستعراض الإطار النظري لمتغيرات الدراسة ، من خلال فصلين ، حيث خُصِّص الفصل الأول لإستراتيجية إدارة المواهب ، أما الثاني للقدرة التنافسية وتبيان العلاقة بينهما ، وتوصل الباحث إلى مجموعة من الإستنتاجات النظرية والميدانية ، نوردها كما يأتي :

1- الإستنتاجات النظرية :

أثبتت الدراسة النظرية الدور الأساسي والحاسم لإستراتيجية إدارة المواهب في تدعيم القدرة التنافسية ، وأنها من متطلبات ديمومة الإستمرار والتفوق ، بفضل الصفات التي تُميِّز المواهب من تَفرُّد ، أصالة ، فطنة ، ذكاء خارق ،..إلخ ، ويُمكِن تلخيص بعض الإستنتاجات في النقاط الآتية :

- هناك تحولاً إستراتيجياً في مداخل القدرة التنافسية ، حيث عكس تراجعاً معتبراً للقدرات والموارد الملموسة أمام القدرات والموارد غير الملموسة ، لكون الأفكار المتجددة ، الإبداعات والمعارف المتفرِّدة ، جزءاً رئيساً من تفوق أي مؤسسة ، خاصة في المجال الصناعي أو التكنولوجي ، أين تكثر براءات الاختراع ، الاكتشافات ،...الخ .
- التركيز على عملية جذب المواهب أكثر من العمليات الأخرى المرتبطة بإدارة المواهب ، حيث إنِّها الخطوة الأولى لتواجد المواهب في المؤسسة ، لهذا كان التحدي في كيفية جذب موارد نادرة قادرة على تقديم الإضافة ، لأنَّ الإستثمار فيها يعتبر أنجع إستثمار .
- رفع القدرة التنافسية يتطلب تواجد قوة عمالية قادرة على تنفيذ مختلف الإستراتجيات ، وتتميز بمرونة ، لأنَّ التأقلم مع مختلف الوضعيات عاملاً ضرورياً للإستمرار والتطور .

– هناك إرتباط وتقارب بين مصطلحي الكفاءات المحورية والمواهب ، بإعتبارهما يؤديان نفس الأهداف ، إلا أنَّ المواهب أكثر فعَّالية وغير قابلة للتقليد .

– تطوير المواهب يتطلب إستراتيجية معينة ، بدءاً بالمدربين إلى مكان التطوير ، لهذا وجب تخطيط علمي وعملي يتماشى مع قدرات وطموحات المواهب ، التي لها أهداف تختلف عن باقي الموارد البشرية .

– التركيز على عملية الإحتفاظ ضمن إستراتيجية إدارة المواهب ، حيث إن عملية جذب المواهب عملية صعبة ، لكن الأصعب هو كيفية الحفاظ عليها ، خاصة أنَّ تواجدهم لا يقتصر فقط على تحسين وفعَّالية الأداء ، بل تساهم كذلك في تحسين ثقافة المؤسسة من خلال الإحتكاك والتأثير الإيجابي للمواهب على كافة العاملين ، وجعل التميُّز والإبداع من رسالة المؤسسة .

– إستحوذ عنصر الإبداع على جزء هام من المتغير التابع القدرة التنافسية ، لكونه أكثر عنصر يمكن ربطه بالمورد البشري خاصة المواهب والكفاءات المحورية ، إضافة إلى ذلك نتائج الإبداع على السلع والخدمات تمس مباشرة في تنافسية المؤسسة من خلال الإيرادات والأرباح .

– حظي قطاع الصناعة بإهتمام الدولة الجزائرية ، ورأت في القطاع الحيوي القادر على تعويض قطاع المحروقات ، بالنظر للموارد والقدرات التي تتوفر عليها الجزائر في هذا المجال .

– القدرة التنافسية مؤشر حقيقي وفعَّال لقياس أداء ومردودية المؤسسة ، كما تعطينا نظرة عن مدى تطورها بالنظر إلى الأبعاد المكونة لها من جودة ، إبداع ، يقظة ، وتخفيض التكاليف .

2– الإستنتاجات الميدانية :

تمكنَّا من خلال الدراسة الكيفية والكمية من إستنتاج عدة نتائج نلخصها في النتائج الآتية :

– رغم ممارسة مجمع بن حمادي لعمليات إدارة المواهب ، إلاَّ أنه لا يوجد كيان أو مصلحة مستقلة وكجزء من الهيكل التنظيمي يسمح للمجمع من (جذب ، تطوير ، الإحتفاظ ، تمكين وتعويض) المواهب ، وإنما إقتصار الممارسة على كفاءة المسيرين في جذب المواهب من خلال السير الذاتية ، الملاحظة ، الخبرات ،...إلخ .

– أن أغلبية أفراد مجمع بن حمادي على قدر عالٍ من التعلم ، وهذا تماشياً مع إستراتيجية المجمع ، الذي يهدف إلى تكوين قوة عمالية متعلمة بنسبة كبيرة جداً .

– تركيز المجمع على وضع حاملي الشهادات العليا (دكتوراه ، ماجستير) في مناصب ذات قيمة أو مفتاحية ، إعتقاداً منهم أن إحتمال تواجد الموهوبين يكون أكثر في هذه الفئة ، لكن في الحقيقة تواجدهم يكون في مختلف المستويات وبإختلاف الشهادات ، ودليل ذلك المصمم الموهبة الذي يحوزه المجمع .

- أظهرت نتائج تشخيص القدرة التنافسية بمجمع بن حمادي عن وجود جوانب جِد إيجابية خاصة في مجال الجودة ، الذي يعتبرها المجمع من أولويات أعماله بل جزء رئيس من رسالته ، وهو عامل مهم لزيادة حصتها السوقية محليا ، ومضاعفة عمليات التصدير من خلال توسيع رقعة الدول المستوردة لمنتجات المجمع .

- على غرار المجمعات الصناعية العالمية ، يرصد مجمع بن حمادي ميزانيات هائلة لمديرية البحث والتطوير ، هدفها الأساسي الحصول على إبداعات تزيد من فرص الحصول على زبائن جدد والحفاظ على الزبائن الحاليين ، وهذا ما تحقق في بعض الإبداعات التي حققت الكثير من المزايا ، وإن كانت غير كافية لمجمع بقيمة بن حمادي .

- الإرادة السياسية للجزائر إتجاه تطوير القطاع الصناعي وجعله أكثر كفاءة وفعالية ، ساعد كثيرا مجمع بن حمادي في تحقيق إستراتيجية التطوير والتنويع .

- وجود شركات ومجمعات عملاقة تنشط في نفس مجال مجمع بن حمادي ساهم كثيرا في تحسين أدائه ، حيث أصبح لا يُهمِل حتى التفاصيل الصغيرة جداً .

وقد قدمت الدراسة مجموعة من الاقتراحات بناءا على النتائج الميدانية المتوصل لها.

المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

I- الكتب:

1- إبن منظور ، أبي الفضل ، **لسان العرب** ، دار الصادر ، بيروت ، 2005 .

2- أبو أسعد ، أحمد ، **إرشاد الموهوبين و المتفوقين** ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2011 .

3- أبو الجدائل ، حاتم ، **نحو نموذج منهجي متكامل لعملية إدارة المواهب** ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، 2013 .

4- أبو زينة ، فريد ، البطش محمد ، **مناهج البحث العلمي– تصميم البحث والتحليل الإحصائي** ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007 .

5- أبو شيخة ، نادر ، **إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات علمية** ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2010 .

6- أحمد بن عيشاوي ، **إدارة الجودة الشاملة : الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية** ، دار الحامد ، عمان الأردن ، 2013 .

7- أحمد سيد مصطفى ، **إدارة الموارد البشرية (الادارة المعاصرة لرأس المال الفكري)** ، الناشر أحمد سيد مصطفى ، القاهرة ،مصر ، 2004 .

8- أحمد سيد مصطفى ، **التنافسية في القرن الحادي و العشرون مدخل إنتاجي** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 .

9- أريدجي باديرو ، **الدليل الصناعي إلى الإيزو 9000**، ترجمة فؤاد هلال ، دار الفجر، الهرم ، مصر، 1997 .

10- الحروب ، أنيس ، **نظريات و برامج في تربية المتميزين و الموهوبين** ، عمان ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، 1999.

11- الخزامي ، عبد الحكيم ، **إدارة الموارد البشرية إلى أين – التحديات – التجارب – التطلعات** ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2003 .

12- الدوري ، زكريا ، صالح أحمد ، **إدارة التمكين و إقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة** ، الطبعة الأولى ، دار اليازوني للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2013 .

13- السالم ، مؤيد ، **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجية تكاملي** ، دار إثراء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 .

14- العميان محمود سلمان (2008) ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الرابعة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن .

15- العنزي ، سعد ، **إدارة الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال** ، دار اليازوني ، عمان ، 2009 .

16- الفضل محمد ، مؤيد عبد الحسين ، **إدارة الإنتاج و العمليات** ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006 .

17- الفيروز آباي ، **قاموس المحيط** ، دار الصادر ، بيروت ، 1978.

18- المعايطة ، البواليز ، **الموهبة و التفوق** ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان ، 2004 .

19- أمحد عبد اجواد ، **إشكالية البحث العلمي والتكنولوجي يف الوطن العربي** ، دار قباء للطباعة والنرشر، مصر، 2007 .

20- أمحد عبد الرئيس، مدحت أيوب ، **إقتصاد المعرفة** ، مركز دراسات وبحوث الدول النامية ، القاهرة ، 2002 .

21- إياد شمسانة ، **الإدارة الدقيقة و القدرة التنافسية للموارد البشرية** ، فضاءات للتوزيع و النشر و الطباعة ، عمان ، الأردن ، 2011 .

22- أيمن علي عمر ، **مقدمة في مداخل وتطبيقات الجودة** ، دار المعارف ، الإسكندرية ، مصر، 2010 .

23- بن حمدان خالد محمد ، إدريس وائل محمد ، **الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي** ، دار اليازوني ، عمان ، الأردن ، 2009 .

24- بنجامين ستورا ، **تاريخ الجزائر بعد الاستقلال1962-1988** ، ترجمة صباح ممدوح كعدان ، منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب ، دمشق ، سوريا ، 2012 .

25- جمال أبو شنب ، **العلم والتكنولوجيا والمجتمع منذ البداية وحتى الآن** ، دار المعرفة الجامعية ، مصر، 1999 .

26- جوران ، فتحي ، **أساليب الكشف عن الموهوبين** ، دار الفكر ، عمان ، الأردن ، 2008 .

27- جورج ستيفن وأرنولد ويمرزكيرتش ، **إدارة الجودة الشاملة :الإستراتيجيات والأليات المجربة في أكثر الشركات الناجحة اليوم** ، ترجمة حسين حسنين ، دار البشير ، عمان ، الأردن ، 1998.

28- حسين ياسين طاعمة ، إيمان حسين حنوش ، **طرق الإحصاء الوصفي** ، دار صفاء ، عمان ، الأردن ، 2009 .

29- حسين الحريم ، السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2009 .

30- حضير كاظم حمود ، **إدارة المواهب و الكفاءات البشرية1** ، زمزم ناشرون و موزعون، عمان ،الأردن ، 2013 .

31- حميد عبد النبي الطائي وآخرون (2003) ، **إدارة الجودة و الشاملة والإيزو** ، مؤسسة الوراق ، عمان ، ط 1، 2003 .

32- حميد الطائي ، أحمد علي صالح ، دينا فاضل الوائلي ، الجدرات و المواهب ، الطبعة الثانية دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2015 .

33- حيدر علي المسعودي ، **إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا** ، دار اليازوري ، عمان ، الأردن ، 2010 .

34- خضير كاظم حمود ، روان منير الشيخ ، **إدارة المواهب و الكفاءات البشرية** ، زمزم للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2013 .

35- خضير كاظم حمود ، موسى سلامة اللوزي ، **منهجية البحث العلمي** ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 .

36- خضير كاظم محمود ، **إدارة الجودة الشاملة** ، الطبعة الرابعة ، دار المسيرة ، عمان، الأردن ، 2009 .

37- خليل عبد الرحمن المعاطية ، محمد عبد السلام البواليز ، **الموهبة و التفوق** ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 4 ، 2012 .

38- دلال القاضي ، محمود البياتي ، **منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات بإستخدام البرنامج الإحصائي Spss** ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 .

39- رضا إبراهيم المليجي ، **إدارة التميز المؤسسي بين النظرية و التطبيق** ، عالم الكتب للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2013 .

40- رضا صاحب أبو حمد و مؤيد عبد الحسن الفضل ، **أساسيات إقتصاديات الأعمال** ، دار المناهج للنشر و التوزيع ،عمان ، 2004 .

41- رعد عبدالله الطائي، عيسى قدادة ، **إدارة الجودة الشاملة** ، دار اليازوني عمان ، الأردن ، 2008 .

42- زبير منير العبودي ، **إدارة الجودة الشاملة** ، دار كنوز للمعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن، 2004 .

43- زيد عبوي ، **إدارة الجودة الشاملة** ، دار كنوز المعرفة ، عمان، الأردن ، 2006 .

44- سعدون بوكبوس ، **الإقتصاد الجزائري–محاولتان من أجل التنمية** ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة، 2013 .

45- سعيد أوكيل ، **وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية** ، ديوان المطبوعات اجامعية ، اجزائر ، 2008 .

46- سلطان ، محمد ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2003 .

47- سلمان زيدان ، **إدارة الجودة الشاملة : الفلسفة ومداخل العمل** ، الجزء الثاني، دار المناهج، عمان ، الأردن ، 2010 .

48- سمير محمد عبد العزيز ، **إقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 و 10011**، مكتبة الإشعاع الفنية ، الإسكندرية ، مصر، 2000 .

49- شارل هيل ، جاريل جونز ، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل ، ترجمة : محمد أحمد سيد عبد المنعال ، اسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ ، الرياض ، 2008 .

50- شارليزوجاريت ، **الإدارة الإستراتيجية** ، تعريب رفاعي محمد رفاعي ، دار المريخ ، الرياض ، 2011 .

51- شفيق العتوم ، **طرق الإحصاء تطبيقات إقتصادية وإدارية بإستخدام** Spss ، دار المناهج ، عمان ، الأردن ، 2008 .

52- صالح أحمد علي ، **إدارة الموهبة منظورات مفاهيمية و إستراتيجية للإنعكاسات و العوائد على المنظمات** ، مجلة معهد الإدارة ، عمان ، الأردن ، 2010 .

53- صالح ماهر ، **مهارات الموهوبين ووسائل تنمية قدراتهم الإبداعية** ، دار أسامة للنشر و التوزيع بالتعاون مع دار المشرق القافي ، عمان ، الأردن ، 2002 .

54- صالح ناصر عليمات ، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية** ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2004 .

55- صلاح محمد عبد الباقي ، **قضايا إدارية معاصرة** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 .

56- صلاح محمود الحجار وداليا عبد الحميد صقر ، **نظام الإدارة البيئية والتكنولوجية : منهجياته ، تقنياته ، إستدامته** ، دار الفكر، القاهرة ، مصر، 2006 .

57- طارق عبد الفتاح الشريعي ، **مبادئ علم الإقتصاد** ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية، مصر ، 2006 .

58- طلال البابا ، **قضايا التخلف و التنمية في العالم الثالث** ، دار الطليعة ، الطبعة الثالثة ، بيروت ، لبنان 1986.

59- عباس ، أنس ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011 .

60- عبد الرحيم ، أكرم أحمد الطويل ، جمال محمد النعيمي ، **أساسيات التنظيم الصناعي** ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 1997.

61- عبود ، نجم ، **إدارة اللاملموسات ، إدارة ما لا يقاس** ، دار اليازوني ، عمان ، الأردن ، 2010 .

62- عبيد ، ماجدة ، **سيكولوجية الموهوبين و المتفوقين** ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011 .

63- عدنان هاشم السمراني ، **محاسبة التكاليف – المبادئ الأساسية** ، الجامعة المفتوحة، طرابلس، الجزء الأول ، 1998.

64- عكروش محمود نديم ، عكروش سهير نديم ، **تطوير المنتجات الجديدة** ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2004 .

65- علي ، محمد ، **مقياس تقدير الموهبة لدى طلاب الجامعة الموهوبين** ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011 .

66- علي السلمي ، **إدارة التميز : نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة** ، دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2002 .

67- علي لطفي و آخرون ، **تكنولوجيا الموارد البشرية ، إدارة وتنمية – تخطيط و تطوير** ، السحاب للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2009 .

68- عماد الصباغ ، **نظم المعلومات ، ماهيتها ومكوناتها** ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2000 .

69- عمر وصفي عقيلي ، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد إستراتيجي** ، دار وائل ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2005 .

70- عواطف إبراهيم الحداد ، **إدارة الجودة الشاملة** ، دار الفكر، عمان ، الأردن ، 2009 .

71- غني دحام تناي الزبيدي ، حسين وليد حسين عباس ، **إدارة الموهبة :مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية** ، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2015 .

72- غني دحام تناي الزبيدي، ، **المقدرات الجوهرية للموارد البشرية الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال** ، دار عيداء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2014 .

73- فتيحة فيصل منيعي ، **النشاط الإنتاجي في المؤسسات الصناعية** ، مركز الكتاب الأكاديمي ، الطبعة الأولي ، الأردن ، 2016 .

74- فريد راغب النجار ، **إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا** ، مكتبة الأسعار للطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2006 .

75- فريدكو رتل ، **الجودة و التميز في منظنمات الأعمال** ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، الجزء الثاني ، عمان ، الأردن ، 2011 .

76- فلاح حسن عداي الحسيني ، **الإدارة الإستراتيجية :مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة** ، دار وائل للنشر، الطبعة 2 ، عمان ، 2006 .

77- قاسم نايف علوان ، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 2000: 9001** ، دار الثقافة ، عمان ، الأردن ، 2009 .

78- كاي ثورن ، أندي بيلانت ، **فن ادارة الموهبة** ، **ترجمة خالد العامري** ، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية ، الطبعة الاولى الجيزة ، مصر ، 2008 .

79- لطفي فهمي حمزاوي ، **نظم الجودة الحديثة في مجال التصنيع الغذائي**، دار الكتب العلمية ، القاهرة مصر، 2003 .

80- ليلى بنت سعد بن سعيد الصاعدي ، **التفوق و الموهبة و الابداع و اتخاذ القرار** ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007 .

81- مأمون ند م عروش ، سهيل ند م عروش ، **تطو ر المنتجات الجديدة** ، دار وائل للنشر، الأردن ، 2004 .

82- محمد النوبي محمد علي ، **مقياس تقدير الموهبة** ، دار صفاء للنشرو التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 .

83- محمد بلقاسم حسن بهلول ، **الجزائر بين الأزمة الاقتصادية و الأزمة السياسية** ، دار دحلب للنشر، بدون سنة نشر.

84- محمد توفيق ماضي ، **إدارة الإنتاج والعمليات** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2001 .

85- محمد حسين محمد ، **الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي** ، دار صفاء ، عمان ، الأردن ، 2008 .

86- محمد حسن محمد حمادات ، **السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات** التربوية ، دار الحامد ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2007 .

87- محمد سامي راضي ، **مبادئ محاسبة التكاليف** ، الدار الجامعية ، الإبراهيمية ، الإسكندرية ، مصر، 2003 .

88- محمد عبد الوهاب العزاوي ، **إدارة الجودة الشاملة** ، دار البازري ، عمان ، الأردن ، 2005 .

89- محمد منير حجاب ، **الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية** ،دار الفجر ، القاهرة، ط3 .، 2000 .

90- محمود عبد الفتاح رضوان (2013) ، **إدارة المواهب في المنظمة** ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، مصر .

91- محمود عبد الفتاح رضوان (2013) ، **إدارة المواهب في المنظمة 1**، المجموعة العربية للتدريب و النشر القاهرة.

92- مهدي السمرائي ، **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي** ، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007 .

93- مدحت القريشي ، **الإقتصاد الصناعي** ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، الأردن، 2005 .

94- مدحت صالح القرشي ، **إقتصاديات الأعمال** ، إثراء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 .

95- مرتضى الزبيدي ، **جواهر القاموس** ، **تاج العروس** ، دار إحياء التراث العربي ، بيروت ، لبنان ، 1984.

96- مصطفى أحمد حامد رضوان ، **التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية و دورها في دعم جهود النمو و التنمية في العالم** ، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر ، 2011 .

97- منصور محمد اسماعيل لعريفي ، **إدارة الموارد البشرية** ، مركز الامين ، الطبعة الثانية ، اليمن ، 1998 .

98- منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ، **التقرير السنوي** ، **2013** .

99- مهدي حسن زويلف ، **إدارة الأفراد** ، مجدلاوي للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان ، الأردن ، 1998 .

100- نادر شعبان السواح ، **الإسهام في مبادئ الإحصاء بإستخدام Spss** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية مصر ، 2006 .

101- نبيل محمد مرسي ، **الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس** ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية ، مصر ، 2003 .

102- نبيل مرسي خليل ، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال** ، مركز الإسكندرية ، مصر، 1998 .

103- نجم عبود نجم ، **إدارة الإبتكار ، المفاه م والخصائص و التجارب الحديثة** ، دار وائل للنشر الأردن ، 2003.

104- نديم أكرم أسعد ، **ثقافة الجودة الشاملة :مدخل لنظام جودة بمضامين محلية** ، الناشر هو المؤلف نفسه ، إربد، الأردن ، 2006 .

II - الرسائل والأطروحات :

1- أحمد بن عيشاوي ، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية** ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الإقتصادية ، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008 .

2- أمجاد محمد الكومي ، **إستخدام مداخل تحليل التكاليف الإستراتيجية في دعم المزايا التنافسية للشركات الصناعية** ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، تخصص إدارة أعمال ،جامعة عين الشمس ، مصر ، 2002 .

3- حجاج عبد الرؤوف ، **الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية** ، مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،تخصص تسيير ،جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ،2006 .

4- عبد الواسع عبد الغني المخلافي ، **إدارة الجودة الشاملة ودورها في الإصلاح الإداري :دراسة لإتجاهات المديرين في منظمات الإدارة الحكومية اليمنية** ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق ، سوريا، 2006 .

5- عطا الله فهد سرحان ، **دور الإبتكار و الإبداع التسو يقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية** ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه ، (دكتوراه غير منشورة) ، جامعة عمان ، الأردن ، 2005 .

6- علي أحمد بن عبود ، **إدارة الجودة الشاملة :مدخل متكامل لتطوير الأداء بالدوائر المحلية بحكومة دبي،** أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، القاهرة ، مصر، 2003 .

7- قرش عائشة ، **دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية** ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة سعد دحلب ، 2007 .

8- حمد بن مسفر الشمراني ، **المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين** ، دراسة مسحية مقارنة على منسوبي المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة و زارة الداخلية للأحوال المدنية ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه (أطروحة دكتوراه ، غير منشورة) جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،السعودية ،2014 .

9- محمد مطر الزيدانيين ، **أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية** ، رسالة (ماجستير غير منشورة) ، عمادة الدراسات العليا،جامعة مؤتة الأردن ، 2006 .

10- عبد الصمد سميرة ، **دور الإستثمار في رأس لمال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات،** رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة ، 2015 .

III - المجلات والدوريات :

1- أقطي جوهرة ، الوافي خالد ، **الأنماط القيادية الداعمة لإدارة المواهب** ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 2017/48 ، جامعة بسكرة ، الجزائر .

2- جواد حمد ، **أثر رأس المال الفكري في الإبداع المنظمي** ، دراسة تحليلية ، مجلة أهل البيت العدد 2015/2 ، جامعة بابل ، العراق .

3- سامي الصمادي ، **إتجاهات العاملين نحو مدى تطبيق نموذج كايزن الياباني لتحسين العمل ومواجهة التحديات التنافسية في الألفية الثالثة :القطاع الخاص الأردني** ، مجلة أبحاث اليرموك المجلد 17، العدد 2 /2001 ، جامعة اليرموك ، الأردن .

4- سهام الفقهاء ، **إدارة معلومات العملاء وأثرها على الأداء المؤسسي والميزة التنافسية ، دراسة على الشركات المساهمة العامة الفلسطينية** ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) ، المجلد 25 العدد 2011/01 ، جامعة غزة ، فلسطين .

5- عبد الله بن موسى الخلف ، **ثالوث التميز : تحسين الجودة وتخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية** ، مجلة الإدارة العامة ، الرياض، المجلد 6 ، العدد1997/1 ، جامعة الرياض ، السعودية .

6- عبد الرحمان أحمد هيجان ، **منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية** ، مجلة الإدارة العامة ، العدد 3 /1994 ، جامعة الرياض ، السعودية .

7- العجرمي عبير ، **دور الإبداع التسويقي و التكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة من وجهة نظر العملاء** ، مجلة جامعة الأزهر بغزة ، سلسلة العلوم الإنسانية ، المجلد 13 ، العدد 2011/2 ، جامعة غزة ، فلسطين .

8- زكية مقري ، نعيمة يحياوي ، **أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الإلتزام التنظيمي** ، مجلة الإدارة والإقتصاد ، المجلد 2 ، العدد 2014/12 ، جامعة البصرة ، العراق .

9- عبد الله كاظم ، **أثر الرأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي** ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية ، المجلد 10 ، العدد 3 /2008 ، جامعة القادسية ، السعودية .

10- عبد الرحمان بن أحمد هيجان ، **رأس المال الفكري إستراتيجية التحول من الفئة العامة إلى الفئة المتميزة** ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية ، المجلد 08 ، العدد 2 /2006 ، جامعة القادسية ، السعودية .

11- جميلة الجوري ، **دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للدول العربية** ، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، العدد 2011/11 ، جامعة سطيف ، الجزائر .

12- فايز جمعة النجار وفالح عبد القادر الحوري ، **جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية ، دراسة ميدانية في شركة صناعة الأدوية** ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، مجلد 30 ، العدد 02 /2008 ، جامعة اللاذقية ، سوريا .

13- معاذ خلف إبراهيم الجنابي ، **الدور الإستراتيجي لتقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق قيادة التكلفة** مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية ، المجلد 8 ، العدد 21 /2011 ، جامعة تكريت ، العراق .

IV - الملتقيات والندوات :

1- أمال عياري ، رجم نصيب ، **الإستراتجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية** ، الملتقى الدولي تنافسية المؤسسات الإقتصادية وتحولات المحيط ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2002 .

2- خياري زهية ، شاوي فايزة ، **القدرة التنافسية للصناعة التحويلية ، دراسة حالة الجزائر** ، و رقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات ، جامعة الشلف ، الجزائر ، 2010 .

3- سلوى مهدي عبد الجبار، صالح المهري العابدي ، **تأثير البحث و التطوير في الإبداع التقني** ، الملتقى الدولي حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للإندماج الفعلي في الإقتصاد العالمي ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر، 2003 .

4- كمال رزيق ، مسدور فارس ، **تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية** ، الملتقى الوطني الأول ، المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ، وتحديات المناخ الإقتصادي الجديد ، جامعة البليدة ، الجزائر ، 2003 .

5- العبادي هاشم فوزي ، الشمري محمد جبار ، **دور التكنولوجيا في المحافظة على الرأس المال البشري وتقنيين المعرفة** ، دراسة حالة على مجموعة من المنظمات العالمية ، المؤتمر العلمي الثالث ، جامعة كربلاء ، العراق ، 2009 .

6- فلاح محمد ، **أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي** ، الملتقى الدولي ، الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة سعد دحلب ، 2011 .

7- محمدي رشيد ، الوافي خالد ، **تسويق الموارد البشرية منظور جديد لخلق القيمة** ، الملتقى الوطني الخامس للموارد البشرية ، تسويق الموارد البشرية ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2018 .

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

I- Books :

1- Allison Stamm, **The Strategic Development of Core HR Systems**: **Helping Leaders Go Beyond Administrivia and Compliance**. Aberdeen Group, 2007 .

2- Armstrong , **Strategic Human resource Management** , Edituion , kogan , Great Britain , univ press , 2006 .

3-Babron, Fanchic ,Moreau, Nathae, **Les 7 talents du manager leader découvrez et développez votre personnalité managériale** , Editeur : Vuibert , Paris , France 2013 .

4-Berger , Dorothy ;**The Talent Management Handbook Creating organizational Excellence** , Lance a berger associate , Great Britain , 2004 .

5-BERTRAND.T et autres, , **organisation et gestion del'entreprise**, Les éditions d'organisation. France, 1998 .

6- F, LEROY, **Les stratégies d'entreprises**, Dunod, paris, France , 2001.

7- Blanchard, P , Ziagrami , **Leadership and The One Minute manger** : Increasing Effectiveness through Situation leadership , New York , 1999 .

8 -Boudreau, J. W. & M. Ramstad, P. M , **Talentship and the New ParaFBdigm for Human** , édition 76 , 2005 .

9-Brittain , S, **How to manage key talent** , people Management , transcontinental Ed, Canada, 2009.

10-Bruno Bachy et all , **Toute la fonction Management** , édition Dunod , Paris, 2010 .

11- Cecil, R. &Rothwell, W, **Next generation management development**:The complete guide and resource. San Francisco, 2007 .

12- Creelman, D, **Return on investment in talent management**: **Measures you can put to work right now**,Available from Human Capital Institute, Washington, USA, 2004 .

13- D.B de Rémur , **Ce que l'intelligence économique veut dire** , Éditions d'Organisation, Paris, France , 2006 .

14- Daft , R , **Organization theory and Design** ,4th Ed , West publishing , new York , USA , 2000 .

15-Darbet M.et al , **notion fondamentales de gestion d'entreprise**, Editions foucher,Paris , France , 1998.

16-Dess, G. Gregory & Lumpkin, G. T. , **Strategic Management Creating Competitive Advantages** , Éditions McGraw-Hill Companies, Irwin , Australie ,2003.

17- dunlade, R.O , **Managing employee compensation and benefits for job satisfaction** , in libraries and information centres in Nigeria , 2012 .

19-E. Pateyron , **La veille stratégique**, édition Économica, Paris , France , 1998 .

20- Ebert , R,J , Griffin RW , **Business Essentials** , 3rd ED , New Jersey, Prentice-hall , USA , 2000.

21- Eddie Blass,Kurt, **devloping Talent for tomorrow** , Ashridge business school , USA , 2008 .

22- F. Jakobiak, **L'intelligence économique en pratique**, Éditions d'Organisation , paris , france , 2001.

23-Francois Jakobiak, **Exemples Commentés deveille technologique**, édition d'organisation , Paris , France , 1992 .

24-F, LEROY , **Les stratégies d'entreprises**, Dunod, paris, France 2001.

25-G.LAFAY, **Avantage comparatif et compétitivité problème économique**. éd Vuibert, 3éme édition, Paris, 2002.

26-G.Mylon, **Comptabilité analytique** , Edition baréal , Paris , France , 2001.

27-Hall , Richard, **Organization** , **Structures** , **Outputs** , MC Graw-Hill , USA , 2001.

28-Horngren T, Charles, Foster, **Cost Accounting**, 10th edition, Prentice-Hall, International INC, 2000 .

29- Ivancevich, J.M, **Human resource management**. 9th Ed., New York , USA , 2004 .

30-Ivancevich,J,Lorenzi,Steven(2000) , **Management** , 2nd , Ed, New york.

31-J.Margerin , **base de la comptabilité analytique**, Edition Sedifor, Grenoble, France , 1991 .

32-J.S Oakland, **total quality managment**, 2nd edition, Butterworth Heunemann, Oxford, USA , 1993 .

33-JB Probst et al, **Organisation et management**, **les éditions d'organisation**, livre2 , Paris , France , 1997.

34-Jean Claude Tarondeau, **Recherche et développement**, Edition Vuibert, Paris, France ,1994 .

35- Kesler,j,A , Why The LeadershipBench Never Gets : Ten Insights About executive Talent development , Human Resource Planning,Ed 25,2002 .

36-Lambain.J. J, **Le marketing stratégique** , 2 éme , édition , Ediscience international Paris, France, 1993.

37-Laurent Hermel , **veille stratégique et intelligence économique** edition , Afnor , paris , France , 2007 .

38-Lecerf-Thomas, Bernadette , **Activer les talents avec les neurosciences du talent individuel à l'intelligence collective** , Editeur : Pearson , paris , France , 2015 .

39-Lesca H , **veille stratégique por le management stratégique de l'entreprise** , Éditions SG Economie et Sociétés , série sciences de gestion ., Paris , France , 1994 .

40-M. Godet, **Manuel de prospective stratégique** (tome2 :l'art et la méthode), Dunod, 3éd, Paris , France , 2007.

41-Martinet et Ribault , Tarondeau J.C, **Stratégie industrielle**, Librairie Vuibert, Pari, France , 1998.

42-Mary Ann Armatys, **The State of Talent Management** :**Today's Challenges**, **Tomorrow's Opportunities**, Hewitt's Human Capital Consulting, USA , 2008 .

43-Masset G. et Thibaut f , **Intelligence économique** , Éditions De Boeck , Université, Bruxelles, Belgique , 2001 .

44- Pierre Mongin et Franck ,Tognini, **petitmanuel d'intelligence économique au quotidien**, DUNOD, Paris , France , 2006 .

45-Meyer , Terry ,**Talent Management** , Disclaimer,Arab British Academy for Higher education , 2005 .

46-Michel Robert et Marcel Devaux, **Stratégie pour innover** : **Adopter un processus systématique de création et d'innovation de produits**, Edition Dunod, Paris,France ,1996 .

47- Naud D, **La Stratégie face à la complexité**, les éditions Demos, Paris , france , 2007 .

48-OCDE, **Conditions du succès de l'innovation technologique**, Edition OCDE, Paris , france , 1999 .

49- P. Drucker, **La pratique de la direction des entreprises**, traduit de l'Américain par le bureau des Temps Elémentaire, les éditions d'Organisation, Paris , france , 1971 .

50-Paul SAMUELSON et autres , **Micro économique**, deuxieme triage, les edition d'organisation,Paris,France , 2000 .

51-S Femez , Walch et F Romon , **Management de l'innovation de la stratégie au projet** , edition Vuibert , Paris , France ,2006 .

52- S. Robbins et all , **Management L'essentiel des concepts et pratiques**, traduit de l'anglais par : P-O. Douphis et all, Pearson Education, 7éd, Paris , France , 2011 .

53-Schermerhon , J,Hunt, J,Osborn,R, **Organizational Behavior**,5th Ed,John Willey , Sons New Jersey,USA, 2003.

54-Scheyer , Allan , **Talent Manegement Systems**, national Library of canada, 2004 .

55-Sekaran , U , **Research Methods for Business a Skill Building Approach** , 4th edition John Wiley , Sons inc , New York , USA , 2004 .

52- Taylor, A , **The nature of creative process**, In P, Smith (ed.) Creativity, Hastings House, New York , USA , 1959.

II- Articles :

1-A.H. Maslow, **A Theory of Human Motivation**, Psychological Review, Harvard Businness Review, Vol. 18 No. 2, February 1943 .

2-Adeol,A,**The Influence of Compensation management on Employee's Leadership Role in Insurance sector** , Negeria Experience , Mediterranean Journal Of socail science , Vol. 52 No. 8 2014 .

3-Anthony , **Talent management**:(McDonnell) a systematic review and future prospects, Vol. 35 No. 6 European J. International Management, 2017 .

4-Anthony McDonnell, **Talent management**: **a systematic review and future prospects**, European J. International Management, 2017 .

5-Areiqat,A,Y,Abdelhadi,T, and Al-Tarwneh ,**Talent Management as stratigic practice of human resource management to improve**

human performance , journal of contemporay Research in Business, Vol. 47 No. 2 ,2010 .

6-Argyris , C , **Empowerment the Emperor 's New Clothes** , Harvard Businness Review,May-June , 2000 .

7-Armstrong , **Strategic Human resource Management** , Edituion kogan , Great Britain , univ press.Mars , 2006 .

8-Asaad Ahmad , Alsakarneh Shen Chao Hong , **Talent management in twenty – first century**: **theory and practically** ,international journal of applied research , Vol. 100 No. 5 , 2015 .

9- Bill, Millar, **Building an integrated talent management strategy**, Briefing Paper from the Economist Intelligence Unit, Harvard Business School Press, June 2007 .

10-Brauns, M, **Aligning strategic human resources management to human resources**, **performance and reward**. International Business and Economic Research Journal, Vol. 12 No.04,2013 .

11- Calory Rolan , Atamer Tugrul , Lauran Paul , **Dynamique des marchés et veille stratigique** , revue d'économie industrielle , vol 46 4 trémestre , 1998 .

12-Cannon,james,rita , **Talent Management And Succession Planning**, second Edition chartered Instute Of Personnel, journal of sport management , vol 14 No. 7 , 2010.

13-Capelli,P, **Talent on Demand** , **Managing Talent in Age of Uncertainty**, Havard Business Review , Boston , Havard Business School Press. May,2008 .

14-Collings, D. G. & Mellahi, K., **Strategic talent management**: A review and research agenda. Human Resource Management Review, vol.22 No. 3 , 2009 .

15-Davies, B. & Davies, B. J., **Talent management in academies** , The International Journal of Educational Management, vol 27 No 4 2010.

16- Ed Michael and athers, **THE WAR FOR TALENT** , Havard Business School Press Boston , Massachusetts McKinsey Company , United States of Amerca , 2001 .

17-Estred, Margaret, **Empowerment and Organizational Change**, International Journal of Contemporary Hospitably Management, vol 3, N°1 , 2000.

18-Ettlie, John E.& Okeefe, Robert D, **Innovative Attitudes, Values and Intentions in Organization**, Journal of Management Studies Aprl , vol. 19,No.2, USA, 1998.

19-Ewlina Wilska, **Determinants of Effective talent Management** , journal of positive management . Vol 1, N °10,Pakistan, June 2014.

20-Frank Moulaert et Jacques Nussbaumer, **La logique social du développement territorial** , Presses de l'université du Quebec, Quebec, Canada , P 41.2008.

21-Hatfield, John William, Plott, Charles R, Tanaka, Tomomi, **Understanding Price Controls and Nonprice Competition with Matching Theory**, American Economic Review: Vol. 102 No. 3 , USA , 2012 .

22-Hedger,A : **Bringing out the Best Four Stratigiefor Successful Talent Management** Work Force Management , international journal of basic and applied sciences, vol 12, N° 2, Pakistan, April 2007.

23-Hipple,**The sources of Innovation** Oxford University press , volume 2 number 1, USA, march 2014.

24-Idemobi, E. I., Onyeizugbe, C. U., & Akpunonu, E. O., **Compensation management as tool for improving**

organizational performance in the Public Sectors: A study of the Civil Service of Anambra State of Nigeria. Sacha Journal of Policy and Strategic Studies, vol 7, issue 1, march 2011.

25-James kehind(2012) ,**talent Management** : **Effect on Organizational performance** , journal of management , vol 4 , no.2, 2012 .

26-Kehinde,JamesSundy:**Talent Management** , **Effect on Organization Performance** , Journal of managementresearch ,vol4,No2,2012.

27-:L.Lachaal,la compétitivitéAmabile, Treesam, **Assessing The War Environment For Creativity**, Academy Of Management Journal. vol.52 No. 10 ,1998 .

28- Menzies, J.L. & Orr, S., **The impact of political behaviours on internationalization**: The case of Australian companies internationalising to China. Journal of Chinese Economic and Foreign Trade Studies, 2010.

29-Miles. P, R. Russell. R, ISO 14000 total Quality Environmental Management : the integration of Environmental Marketing, total quality Management, international journal of management reviews, vol 7, issue 1, black well publishing, UK, march , 2005.

30-Oppong, Nana Yaw, , **Talent Management**: **A Bundle of Hurdle** , Public Policy and Administration Research, Vol. 3, No. 8, 2013 .

31-Pierre Mirales , la gestion des talent d'un nouveau model de management et avenir , journal (université d'evry) N°11, 2007 .

32-Pruis, E., , **The five key principles for talent development** , Industrial and Commercial Training journal, Vol. 43,No3 ,2011.

33-Rowland, M., (2011) , **How to cement a diversity policy**: **The key role of talent development** , Human Resource Management International Digest, Vol. 19, No. 5 ,2011 .

34- See Jacob, Goddard, Kim, Miller, & Goddard, **for their experimental evaluation of the Mid-continent Research for Education and Learning's**, international journal of applied research,USA , January 2014 .

35- Tansley, c, **what do we mean by the term talent management** , industrial commercial Training , vol.43, No.5, 2012 .

36-Tahira Kousar and Tanzila Ali , **Talent Management As a Source Of Competitive Advantage**, Journal of Asian Business Strategy, N o 13, 2015 .

Vaiman, V. and Collings, D.G.) , **Talent management**: **advancing the field** , presse de l'université de Québec, Canada, 2013.

III – CONFERENCES

1-CAMILLE CAVIORET DENIS J.GARAND , **le concept d'innovation**: **débats eambiguïtés** , 5éme , conférence internationale de Management stratégique,Paris, France ,2013 .

2-Carrier, C. & Garand, D.J, **Le concept d'innovation** : **débats et onceptual** , 5ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Lille, 1996 .

3-Horvathova,Petra, **The Application of Talent Management at human resource management in organization** , 3 rd international conference information , New York , USA,2011.

IV – DESSERTATIONS

1-ANNE LE BARS, **les compétences pour innover dans les PME de l'agro– alimentaire** , thèse de doctorat – Innovation sans recherche , Unuiversite PIERRE MENDES , France ,2001.

2-AROUA Souad, **La gestion des talents : cas « CEVITAL »** , Thèse magister , Département des Sciences de Gestion , Université de Bejaia , 2016 .

3- ELHADEF OKKILYDIA , **Valeur d'appréciation de la qualité technologique et biochimique des novelles obtentions variétales de blé dur en Algerie** , Thèse magister , Département des sciences Agronomiques , Université Farhat Abbas Sétif 1 , 2016 .

4-Ilhéme Ghalamallah , **proposition d'un modèle d'analyse exploratoire multimensionnel dans un contexte d'Intelegence Economique** , These de doctorat , Universite Toulouse , 2009 .

5-Nadine ANDRIATORAKA, **Du management des compétences au management des talents**, mémoired'expertise,MBA,Management Humaines,UNIVERSITE PARIS DAUPHINE,2007.

6- Nichotson, M, **Transformational Leadership and Collection Efficacy**, A model of SchoolA achievement , Unpublished P.H.D Thesis , The Ohio State University,2003.

7- Saadoun rabia, **Privatisation des entreprises en Algérie**: **analyse**, **histoire et développement**, thèse de doctorat en sciences économiques, université lumière Lyon 2, France,2012 .

V –WEB SITES

1- Rohan Kaple, and others, **TALENT MANAGEMENT it takes talent to spot talent**, site internet .http://www.scribd.com/doc/36725417/MS -Talent-Management-on-03-06-17

الملاحق

جامعة محمد خيضر – بسكرة –
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

إستبيان حول

أثر إستراتيجية إدارة المواهب في تدعيم القدرة التنافسية للمجمعات الصناعية

– دراسة حالة : مجمع بن حمادي

في إطار تحضير رسالة في الدكتوراه الطور الثالث تحت عنوان " أثر إستراتيجية إدارة المواهب في تدعيم القدرة التنافسية للمجمعات الصناعية – دراسة حالة مجمع بن حمادي – برج بو عريريج " إرتأينا توجيه هذا الاستبيان إليكم لإفادتنا بآرائكم عن طريق الإجابة عن جميع أسئلة هذا الاستبيان .

علما أن كل المعلومات الواردة به لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي الذي وضع من أجله .

المشرف : د/ آقطي جوهرة

الباحث :الوافي خالد

البيانات الشخصية :

الجنس : ذكر ◯ أنثى ◯

العمر : ◯ من 20 الى 29 سنة ◯ من 30 الى 39 سنة ◯ من 40 الى 49 سنة ◯ من 50 سنة فأكثر

المؤهل العلمي : .....

المهنة :.....

الخبرة المهنية: ◯ أقل من 10 سنوات ◯ من 10–19 سنة ◯ 20 سنة فأكثر

المستوى التنظيمي: ◯ إدارة عليا ◯ إدارة متوسطة ◯ مستوى تشغيلي

نرجو من سيادتكم التكرم بوضع علامة X في الخانة التي ترون أنها تعبر عن رأيكم لكل عبارة من العبارات الواردة أدناه .

الإستبيان الخاص بإدارة المواهب

الأبعاد	الرقم	العبـــارات	موافق تماما	موافق	لا ادري	غير موافق	غير موافق تماما
جذب المواهب	01	يضع المجمع الأفراد الموهوبين في وظائف و أعمال تدعم مواهبهم و تحافظ عليها .					
	02	يعتمد المجتمع على طبيعة الوظائف وأدوارها عند استقطاب أفراد موهوبين .					
	03	يحرص المجمع على الاستقطاب الخارجي للأفراد الموهوبين .					
	04	يستقطب المجمع الافراد الموهوبين بسهولة مقارنة بالمنافسين له .					
	05	يضع المجمع برنامج محفزا لزيادة فرص الحصول على الافراد الموهوبين .					
	06	يعمل المجمع على اكتشاف الموظفين الموهوبين بغرض وضعهم في أماكن العمل المناسبة .					
	07	يستخدم المجمع كل الوسائل المتاحة كالإعلان عن الحاجة لموظفين لجذب أكبر عدد ممكن من الافراد الموهوبين .					
تطوير المواهب	01	يعتمد المجمع برامج محددة لتطوير الافراد الموهوبين مستندة إلى حاجاتهم التكوينية .					
	02	تعتمد خطط تطوير الأفراد الموهوبين على السمات الشخصية و القدرات التي يمتلكونها .					
	03	يساعد المجمع العاملين الموهوبين على تكوين خطة تطوير مستندة الى طرق أداء الوظيفة .					
	04	تمتاز خطط تطوير الأفراد الموهوبين بإستمرارية و ديمومة التجديد إعتمادا على التغيرات في المعلومات الخاصة بالعمل و العاملين الموهوبين .					
	05	يقوم المجمع بوضع مقاييس لمراقبة و متابعة أداء المتدربين .					
	06	لا يمتلك المجمع القدرة على تقييم الفجوات بين متطلبات الوظيفة الحالية و المستقبلية من أجل الاستناد اليها في صباغة خطط التطوير.					
الاحتفاظ	01	يشجع المجمع روح الإبداع لدى العاملين الموهوبين لديها .					
	02	توجد شروحات و توضيحات مقنعة و مفهومة للعاملين الموهوبين لإدراك رؤية المجمع و رسالته .					
	03	يسعى المجمع دائما لجعل بيئة العمل أكثر ملائمة لإظهار المواهب و صقلها.					

	04	يقوم المجمع بتطوير الثقة بالنفس و الدافعية و مشاعر الإنجاز بين فئة الموهوبين .					
	05	يأخذ المجمع في الاعتبار وجهات نظر الموهوبين و يعتبرهم شركاء في وضع الخطط و البرامج .					
	06	تعطي الأولوية لشغل المناصب القيادية في المجمع للأفراد الموهوبين .					
	07	يقدم المجمع حوافز مادية و معنوية من اجل الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين .					
التمكين	01	يشجع المجمع على تحمل المسؤولية لكل المواهب و الكفاءات .					
	02	يحرص المجمع على توفير جانب من التحدي في الوظائف والأعمال الأمر الذي يساهم في تحسين معارف و مهارات الأفرد .					
	03	يسعى المجمع دائما إلى تنفيذ الاعمال من خلال فرق العمل .					
	04	يمتلك الموظف حرية أداء الأعمال المناطة به .					
	05	تسمح الإدارة العليا للموظف من مناقشة أفكاره واقتراحاته معها.					
	06	يمنح المسيرون في المجمع صلاحيات أوسع لذوي المواهب المتميزة .					
	07	يعتمد المجمع على نظام توزيع عادل للمهام و المسؤوليات بحسب كفاءة و جدارة الأفراد .					
التعويض	01	تتوافق إستراتيجية التعويضات للمجمع مع ما هو سائد في سوق العمل .					
	02	يحفز المجمع كل المواهب و الكفاءات الذين يوفون باحتياجات العملاء و تقدم لهم العلاوات اللازمة لذلك .					
	03	يهتم المجمع بتلبية حاجات الافراد المتميزين و النادرين .					
	04	يقدم المجمع امتيازات لموارده البشرية التي تقدم قيمة مضافة في العمل .					

الإستبيان الخاص بالقدرة التنافسية

الأبعاد	الرقم	العبـــارات	موافق تماما	موافق	لا ادري	غير موافق	غير موافق تماما
الجـــودة	01	يلتزم المجمع بإرضاء الزبائن بفضل المواصفات العالية للمنتجات المقدمة.					
	02	يراقب المجمع شكاوي الزبائن الخاصة بالنوعية و يعمل على حلها .					
	03	مجمع بن حمادي لديه نظام خاص بالجودة و يولي اهتمام كبير بها .					
	04	يولي المجمع اهتمام كبير بتحسين صورته و سمعته في نظر العملاء وأصحاب المصالح .					
	05	يركز المجمع على اكتشاف الأخطاء من خلال الفحص والعمل على معالجتها.					
اليقظـة	01	يرصد المجمع جميع قدرات و إمكانيات المنافسين و نقاط الضعف لديهم .					
	02	يولي المجمع اهتمام و عناية لكل ما يحدث في محيطه التنافسي .					
	03	يتابع المجمع كل التطورات العلمية و التكنولوجية و التقنية التي تحدث في محيطه .					
	04	يهتم المجمع بكل ما له صلة بالإبداع و براءات الاختراع .					
	05	يدرس المجمع كل ما يؤثر على علاقته بمورديه و زبائنه .					
	06	يولي المجمع عناية بجمع معلومات ذات صلة بالمستجدات القانونية و التشريعية .					
	07	يتابع المجمع و يهتم بكل الأحداث الاجتماعية و الثقافية التي يمكن أن تؤثر على سياسته التنافسية .					
الإبداع	01	يحرص المجمع دائما على تقديم أفكار جديدة .					
	02	تحاول تطبيق طرق جديدة لحل أي مشكلة تواجهك في العمل .					
	03	يخصص المجمع ميزانيات هامة لمجال البحث والتطوير .					
	04	يقدم المجمع برامج وتطبيقات خاصة تشجع روح الإبداع بين الموظفين.					

	05	تحظى الأفكار والإبداعات بقبول و تشجيع من طرف المسؤولين والمدير .					
التكلفة	01	يوجد وضوح في القواعد والسياسات المحاسبية المستخدمة.					
	02	يوجد ربط بين النظام المحاسبي و الاهداف المحققة .					
	03	لدى المجمع حزم في ضبط تكاليف العمل ومحاسبة المسؤولين على التكاليف الزائدة.					
	04	يعمل المجمع على تقليل تكاليفه إلى حدها الادنى .					
	05	يقوم المجمع بمراجعه تكاليف كل وحدات العمل قصد تحديد أكثرها تكلفة.					
	06	يتميز المجمع بقدرته على انتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة .					

نرجو منكم التأكد من الإجابة على كافة الأسئلة

شكرا لتعاونكم

جامعة محمد خيضر – بسكرة –
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

مقابلة (نصف مهيكلة) حول

أثر إستراتيجية إدارة المواهب في تدعيم القدرة التنافسية للمجمعات الصناعية

– دراسة حالة : مجمع بن حمادي

في إطار ت تحضير رسالة في الدكتوراه الطور الثالث تحت عنوان " أثر إستراتيجية إدارة المواهب في تدعيم القدرة التنافسية للمجمعات الصناعية – دراسة حالة مجمع بن حمادي – برج بو عريريج " إرتأينا القيام بمجموعة من المقابلات مع بعض من إطارات المجمع ، من أجل إفادتنا بمعلومات وآراء تفيدنا في تحقيق هذه الرسالة .

علما أن كل المعلومات الواردة لن تستخدم **إلا لغرض البحث العلمي الذي وضع من أجله** .

المشرف : د/ آقطي جوهرة

الباحث :الوافي خالد

1-هل يكمن محور التوظيف في إستقطاب المواهب و الكفاءات المميزة **ومن المسؤول عن ذلك** ؟

2-هل يحظى الإستثمار في الموارد البشرية مجال واسع في سياسة المجمع ؟

3-هل يستعمل أو يستغل المجمع صورته و سمعته لإستقطاب اليد العاملة النادرة ؟

4-في رأيك ما هي المناصب التي تليق بالكفاءات المميزة و المواهب ؟

5-كيف تتم عملية تطوير الأفراد العاملين خاصة الموهوبين منهم ؟

6-هل يمكن القول أن المجمع ناجح في إستغلال المواهب ؟ و ما هي الأعمال التي تساعد في إخراج طاقات و إبداعات المواهب ؟

7-بإعتبارك مسؤول في المجمع ، ماذا يمكن للمجمع تقديمة للإحتفاظ بمواهبه ؟

8-هل تفكرون في نمط مغاير أو جديد لمكافأة المواهب و تحفيزها ؟

9- هل تركزون فعلاً على البحث والطوير في مختلف مشاريعكم ؟

10- ماذا تُعبر اليقظة بالنسبة لإستراتيجية المجمع ؟

11- في رأيك إضافة إلى إمتلاك مواهب ، ما هي القدرات الأخرى التي يجب أن يمتلكها المجمع لتحقيق التفوق التنافسي؟

12- من خلال الأرباح المحققة ، في رأيك هل المجمع قادر على تحسين أرباحه و مكانته السوقية مستقبلا ؟ كيف ذلك؟

13- هل تعتبر سياسة الإستشراف المنتهجة من قبل الإدارة العليا ،كفيلة بأن تساهم بديمومتها و تفوقها ؟ إذا كان لا ما هي المقومات الأخرى ؟

قائمــة الأساتذة المحكمين

رقم	الأسم و اللقب	الرتبة العلمية	مكان العمل
01	آقطي جوهرة	أستاذ محاصر – أ –	جامعة محمد خيضر – بسكرة –
02	عريف صلاح الدين	أستاذ محاضر – أ–	جامعة إيفري – فرنسا
03	قريشي محمد	أستاذ محاصر – أ–	جامعة محمد خيضر – بسكرة –
04	بومجان عادل	أستاذ محاصر – أ	جامعة محمد خيضر – بسكرة
05	خان أحلام	أستاذ محاصر – أ	جامعة محمد خيضر – بسكرة
06	برني لطيفة	أستاذ محاصر – أ	جامعة محمد خيضر – بسكرة
07	موسي سهام	أستاذ محاصر – أ	جامعة محمد خيضر – بسكرة