



## دور إدارة المواهب في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات الصناعية

"دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان"

إعداد

د. سامية السيد محمود

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة جامعة الزقازيق

sem14619992@gmail.com

د. طارق عبدالرحمن محمد السيد

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة جامعة الزقازيق

tarekmemo091@gmail.com

جهاد محمد رشاد السيد

المعيدة بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة جامعة الزقازيق

gehadrashadffff@gmail.com

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد الخامس والأربعين - العدد الثاني أبريل 2023

رابط المجلة: <https://zcom.journals.ekb.eg/>

## الملخص :

يتناول البحث دور إدارة المواهب في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات الصناعية، وقد أجريت الدراسة على مجموعة من الشركات الصناعية داخل مدينة العاشر من رمضان، وتم إجراء الدراسة الإستطلاعية والتي من خلالها تم التوصل إلى العديد من الظواهر، والتي تم من خلالها تحديد مشكلة الدراسة وهي وجود قصور من جانب الإدارة العليا والوسطى والإشرافية تجاه الاهتمام بمواهب العنصر البشرى والذي بدوره أدى إلى قصور في بعض السياسات المتبعة في إدارة المواهب البشرية، وتم تطبيق الدراسة على المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية من خلال استخدام العينة الطبقية العشوائية نظرا لزيادة كبر حجم مجتمع الدراسة على عينة مقدارها (374) مفردة وذلك باستخدام قائمة الإستقصاء لجمع البيانات الأولية، كما تم تحليل البيانات وفقا للأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود أثر ذو دلالة احصائية بين إدارة المواهب والقدرة التنافسية للمنظمات الصناعية، كما توصلت الدراسة أيضا إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اتجاهات المستقصى منهم نحو مستوى ممارسات إدارة المواهب، وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج فقد اوصت الدراسة بعدة توصيات منها: استحداث إدارة للمواهب البشرية ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتفعيل دور إدارة المواهب بالشركات الصناعية من خلال تصميم البرامج التي تعمل على جذب وتوظيف وتنمية وتطوير المواهب والاحتفاظ بالمواهب المناسبة، وضع الإستراتيجية للمحافظة على أفضل العاملين الموهوبين .

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المواهب، القدرة التنافسية، المنظمات الصناعية

## مقدمة:

تعد الموارد البشرية العامل الرئيسي في تحقيق الإبداع والابتكار، فهي التي تحقق القيمة المضافة للمنظمة في ظل التحديات التي يشهدها عالم اليوم والمتمثلة في التطورات التكنولوجية والاهتمام بالمعرفة والتقنية والنبوغ المعرف حيث أن العنصر البشري هو المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية وتحقيق النتائج المتميزة من خلال تخطى الحواجز والتميز والإبداع من أجل البقاء والنمو في ظل المنافسة الشديدة للمنظمة (زيادة، 2021، ص101)، هذا وقد نتج عن هذه التحديات من تأثير شديد على القطاعات الاقتصادية المختلفة وبالأخص قطاع الصناعة الذي يشهد زيادة في حدة المنافسة بين الشركات الصناعية على كافة المستويات، إلا أنه لم تعد هذه المنافسة تقتصر فقط على ما تقدمه هذه الشركات الصناعية من سلع وخدمات متعددة، بل أصبحت تتعدى ذلك لتحتوي هذه الشركات على نوع متميز من الموارد البشرية الموهوبة التي تمتلك القدرات العالية والمعارف والمهارات الفائقة، باعتبار أنها هي الموارد القادرة على تحقيق الإبداع والابتكار والتميز، والتي يمكن من خلالها الوصول إلى درجة من التميز والإبداع في تقديم السلع والخدمات وبما يتلائم مع الحاجات والرغبات المتعددة والمتغيرة للمستهلكين (العزى، 2019، ص2)، حيث إن المنظمات "التميزة" هي التي تسأل أولاً من؟ ثم ماذا؟، أي عندما يكون الأشخاص المناسبين في المواقع الصحيحة، تستطيع المنظمات أن تتقدم إلى الأمام نحو تحقيق ما هو أبعد مما وصل إليه منافسوها، فنجاح المنظمة لا يتوقف فقط على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ولكن يجب اختيار أكثر الأشخاص إنجازاً لكل موقع في المنظمة (عبد العال، 2013، ص2)، ويرى (Collins, 2001, p.47) أن رؤية واستراتيجية المنظمة لا تزيد أهمية عن الإهتمام بالعاملين الذين يدفعون المنظمة للأمام، فمن خلال إيجاد وجذب وتنمية وتطوير المواهب البشرية فإن المنظمة سوف تتفوق على منافسيها فيما يتعلق بحصص السوق والأرباح وقيمتها على المدى الطويل، وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية عالية لتلك الشركات .

ومن هذا المنطلق فإن هذه الدراسة تهدف إلى دراسة دور إدارة المواهب في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات الصناعية بالتطبيق على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان، وذلك من خلال تناول الآتي: الدراسة الإستطلاعية ومشكلة وأهداف وأهمية الدراسة، ثم الإطار النظري والدراسات السابقة ومنه تصاغ فروض الدراسة ثم يلي ذلك منهجية الدراسة والتي تشمل المتغيرات وطريقة قياسها ومجتمع وعينة الدراسة وأسلوب جمع البيانات، وصولاً إلى أساليب التحليل

الإحصائي المستخدمة وحدود الدراسة، ثم يلي ذلك تحليل النتائج واختبار الفروض وتفسيرها وأخيرا الاستنتاجات والتوصيات والتطبيقات العلمية والعملية لنتائج الدراسة وصولاً إلى الدراسات المستقبلية.

### مشكلة الدراسة:

تسعى الكثير من منظمات الأعمال إلى ترسيخ جذورها بالنمو والتطور والبقاء في بيئة تنافسية، حيث تتميز بيئة الأعمال التي تعمل بها المنظمات الصناعية بواقع تنافسي شديد، مما أدى ذلك إلى اعتماد المنظمات على المناهج والأساليب الإدارية الجديدة التي تتلاءم مع طبيعة التغيرات الحاصلة في البيئة لمواجهة التحديات المتمثلة بنقص الموارد البشرية الموهوبة والماهرة التي تكفل لتلك المنظمات إيجاد الميزة التنافسية وتطويرها والمحافظة عليها (هلال، 2011، ص7)، لذلك فإن المنظمات التي لا تمتلك رؤية محددة في إدارة المواهب المتمثلة في إيجاد وجذب وتطوير المواهب والمحافظة عليها قد تواجه تحديات كبيرة في قدرتها على التنافس والصمود في مجال عملها (AI) (Nsour, Tayeh, 2018,p.61).

وفي ضوء الدراسة الإستطلاعية التي تمت على بعض الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان وتمثلت في ثلاث شركات هي: الشركة العربية للكابلات (السويدي) وهي تمثل قطاع الصناعات الكهربائية والإلكترونية، شركة النساجون الشرقيون وهي تمثل قطاع الصناعات النسيجية (قسم السجاد والموكيت)، الشركة المصرية الدولية للصناعات الدوائية (إيبيكو) وهي تمثل قطاع الصناعات الدوائية، وقد تم اختيار شركة من كل قطاع من القطاعات الثلاثة (الكهربائية والإلكترونية، الصناعات النسيجية، الصناعات الدوائية) نظراً لأن هذه الشركات الثلاث مقيدة ببورصة الأوراق المالية، كما أنها تعد أكبر الشركات من حيث رأس المال وعدد العاملين.

وأمكن من خلال هذه المقابلات رصد العديد من الظواهر المتعلقة بالجوانب المختلفة بموضوع الدراسة من أهمها: 1- تواجه الشركات تحدياً كبيراً في توفير قدرات ومواهب فكرية وبشرية جديدة، 2- القصور من جانب الإدارة العليا في تشجيع وتوسيع شبكة المحادثات والاتصالات بين الموهوبين في المنظمة لتطوير ثقافة الموهبة، وفي وعى وإدراك مفهوم إدارة المواهب وأهميتها، 3- انخفاض قدرة الشركات على الاحتفاظ بالأفراد ذوي المواهب العالية، 4- وجود انخفاض في إدراك بعض المسؤولين من القيادات العليا بهذه الشركات عن أبعاد إدارة المواهب من حيث عدم

التركيز على استقطاب وتعيين المواهب وعدم الاهتمام بالتدريب والتطوير للعاملين والاحتفاظ بهم. وتمثلت نتائج الدراسة الإستطلاعية في: أن الشركات الصناعية محل الدراسة تعاني من بعض القصور في تطبيق إدارة المواهب مما ينعكس سلبا على مستوى المنتجات والخدمات التي تقدم لعملائها ويجعلها غير قادرة على المنافسة في سوق العمل وحيث أن إدارة المواهب تؤدي دورا رئيسيا في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات من أجل البقاء والنمو، ويتم ذلك من خلال ثقافة التركيز على المواهب كمصدر للتنافس، حيث تعتمد تنافسية المنظمات على مجموعة المهارات والقدرات والخبرات التي يمتلكها الموظفين بها، فهم المورد الحرج الذي يخلق القيمة المضافة لعمليات الإبداع والإبتكار إذا توافرت البيئة الداعمة لتلك المواهب .

تمت هذه الدراسة خلال الفترة من 2/12/2019 و 8/12/2019 حيث تم إجراء المقابلات الشخصية مع عدد من مديري الإدارة (مدير إدارة الموارد البشرية، مدير إدارة التدريب، مدير إدارة التنظيم وطرق العمل، مدير إدارة التكاليف والموازنة) ومجموعة من العاملين في جميع المستويات الوظيفية المختلفة بالشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان.

هناك تنوع ملحوظ في الدراسات التي تناولت إدارة المواهب وتعددت الدراسات في بيئة الإدارة الغربية التي تناولت إدارة المواهب لتعكس الاهتمام بها كمنهج حديث للإرتقاء بالعنصر البشري وإدارة الأشخاص الموهوبين بالمنظمة وأثر ذلك على الأداء العام للمنظمات، حيث ذكرت دراسة (Whysall & Brittain; 2019) على أن إدارة المواهب هي اتجاه حديث ذات أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة الحديثة وخاصة نتيجة للتغيرات التحويلية التي طرأت على بيئة الأعمال والتي أحدثتها الثورة الصناعية الرابعة، وعلى الرغم من الاهتمام الكبير بإدارة المواهب وتطبيقها في المنظمات في العالم الغربي، إلا أن الدراسات الميدانية وخاصة العربية منها المركزة على هذا المنهج مفهوما وتطبيقا ما زالت محدودة إلى حد ما حيث ذكرت نتائج دراسة (صيام، 2013) أن إدارة المواهب يتم تطبيقها بمستوى أقل أو دون المستوى المطلوب، كما اكدت نتائج دراسة (Franculino & Gomes, 2017) على دور إدارة المواهب في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات من خلال رفع معدلات الإبداع والإبتكار، تحسين جودة المنتج، الاستجابة السريعة إلى طلبات العملاء، زيادة نسب براءات الاختراع، خلق فرص تسويقية جديدة، تقوية المركز التنافسي للمنظمة، تحقيق الربحية للمنظمات.

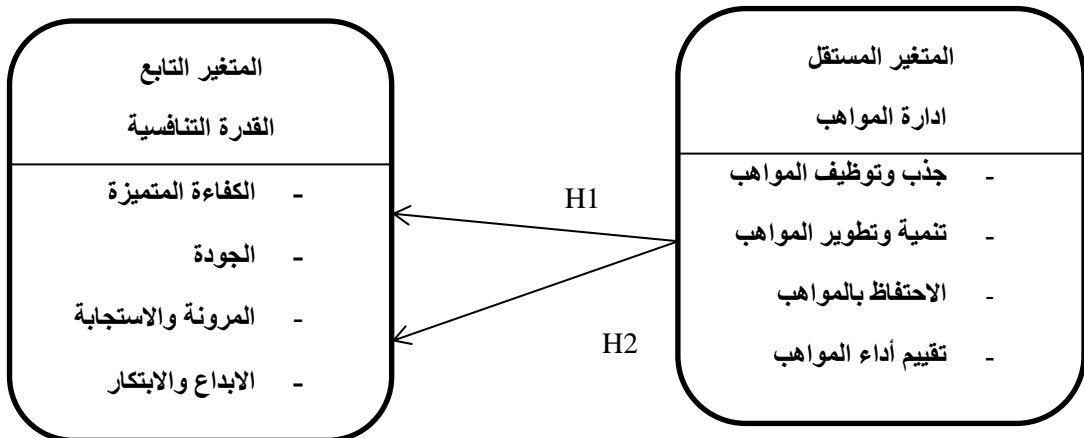
وبالتالي أتت هذه الدراسة لسد الفجوة البحثية من خلال:

- 1- ما يميز هذه الدراسة أنها تتعرض لمجال بحثي يحتاج إلى المزيد من الإثراء والإضافة خاصة في الدراسات العربية وهو العلاقة بين إدارة المواهب والقدرة التنافسية .
- 2- أن ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المواهب هو بيئة ومجتمع الدراسة الحالية المختلفة، حيث سيتم تطبيق الدراسة الحالية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان فهي تعد من أكبر المدن الصناعية الداعمة للاقتصاد المصري والتي تمثل إدارة المواهب لها ضرورة حتمية من أجل تحقيق التنافسية في ظل المتغيرات والبيئات التي تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وذلك من خلال: تقييم الوضع الحالي للشركات محل الدراسة ومدى تطبيقها لأبعاد إدارة المواهب وتأثير هذه الأبعاد على القدرة التنافسية لها.
- 3- لم تتعرض غالبية الدراسات السابقة إلى التعرف على المعوقات التي يواجهها العنصر البشري داخل المنظمة والتي قد تعوقه على اظهار الموهبة البشرية وكذلك الإبداع والإبتكار في المنظمات.

وفي ضوء ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما دور إدارة المواهب في تعزيز القدرة التنافسية للشركات محل الدراسة ؟

وبناء على ذلك يوضح الشكل رقم (1) تصور لنموذج الدراسة المقترح



شكل رقم (1)

تصور لنموذج الدراسة المقترح

## أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في:

1- معرفة دور إدارة المواهب في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات الصناعية وذلك من خلال تحديد طبيعة العلاقة بينهما وتحديد أهم الأبعاد الأكثر تأثيراً في القدرة التنافسية. وينبثق عن هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية :

1/1- تحديد دور عملية جذب وتوظيف المواهب في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات الصناعية.

2/1- معرفة دور عملية تنمية وتطوير المواهب في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات الصناعية.

3/1- التعرف على دور عملية الإحتفاظ بالمواهب في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات الصناعية.

4/1- معرفة دور عملية تقييم أداء المواهب في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات الصناعية .

2- تحديد مستوى تطبيق إدارة المواهب البشرية داخل الشركات محل الدراسة .

3- الخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات وتقديمها والتي يمكن أن تساعد قادة ومديري الشركات من خلال توضيح أهمية ودور إدارة المواهب والذي يمكن أن يسهم في زيادة مستويات الأداء والقدرة التنافسية للشركات محل الدراسة، وخاصة في هذه الفترة والتي تهتم الدولة بمحاولة التطوير للقطاع الصناعي وتحسين أداءه وتدعيم الموقف التنافسي له على المستويين المحلى والعالمى، والتغلب على المشكلات الحالية في إدارة المواهب.

## أهمية الدراسة:

أولاً : أهمية الدراسة من الناحية العلمية تتمثل فيما يلي :

1- تعتبر إدارة المواهب من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحتاج إلى الكثير من الأبحاث والدراسات العلمية، وما زال بها العديد من الفجوات العلمية التي تستحق البحث والدراسة.

2- تتمثل أهمية الدراسة في أنها تعتبر مكملاً للدراسات العربية في تناولها متغير يعد من المفاهيم الحديثة للموارد البشرية وهو إدارة المواهب وتأثيره الكبير في جذب وتطوير والمحافظة على المبدعين من الموارد البشرية ودوره في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات الصناعية.

## ثانياً: أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية تتمثل فيما يلي:

- 1- تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال ما تتطلبه الشركات الصناعية من توفير الموارد البشرية الموهوبة ذات الإمكانيات والمهارات والقدرات العالية، باعتبارها هي الموارد القادرة على تحقيق الإبداع والابتكار والتميز في تلك الشركات، فقد حظيت إدارة المواهب باهتمام بالغ في الدول المتقدمة من أجل تنمية وتطوير القدرات التنافسية لمنظماتها ، إذ تعتبر هذه الإدارة ذات أهمية كبيرة بوصفها الأداة الفعالة لنجاح المنظمات وخلق القدرة التنافسية لها.
- 2- محاولة لفت أنظار الإدارات والمنظمات العربية لضرورة معرفة العلاقة بين إدارة المواهب والقدرة التنافسية من أجل التميز في الأداء والارتقاء بمستوى المنتج أو الخدمة المقدمة.
- 3- تحتاج المنظمات المصرية إلى تكوين إطار علمي يمكن من خلاله الامام بممارسات إدارة المواهب والتي تساعد المديرين في تعزيز القدرة التنافسية لمنظماتهم، وتعد إدارة المواهب أحد الأساليب لتحسين أداء الموارد البشرية لكي تحقق المنظمات التطوير المستمر في ظل التنافسية والسعي لتحقيق جودة الأداء والتنمية المستدامة لقدرتها في المستقبل.

### الإطار النظري والدراسات السابقة وفروض الدراسة:

يتضمن الإطار النظري للدراسة كما هو موضح سلفاً في نموذج الدراسة في الشكل رقم (1) مفهوم إدارة المواهب، وأيضاً القدرة التنافسية والعلاقة بينهما، ومن ثم صياغة فروض الدراسة على النحو التالي:

#### أولاً: إدارة المواهب:

بدأ تداول مصطلح إدارة المواهب "Talent Management" في العديد من المنظمات فأول ظهور لهذا المصطلح كان في بحث نشرته مجموعة Mckinsey للاستشارات الإدارية في عام 1997م بعنوان "The War Of Talent" تعبيراً عن التغيرات التي ظهرت في بيئة الأعمال التنافسية والديناميكية حيث يعكس هذا المفهوم المنافسة الشديدة بين المنظمات من أجل جذب أصحاب المواهب واستقطابها للعمل لديها ومنذ ذلك الوقت أصبحت إدارة المواهب موضوعاً حديثاً في إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية على وجه التحديد (Michaels E., Handfield- Jones ,H & Axelrod B. , 2001, P.22).



إن وجود المواهب في المنظمة يسمح لها بالتنافس مع غيرها من المنظمات، فهي تعمل على تحسين الأداء على جميع المستويات، مما يتطلب تشجيع المواهب وتحفيزها (Mucha, 2004, p.96-100)، حيث أصبحت المنظمات تهتم بالموهوبين في وقتنا الحاضر فهم يمتلكون القدرات المتميزة التي تسهم في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمات فهي تهتم بتنميتهم والمحافظة عليهم، والشخص الموهوب هو من يمتلك قدرات تفوق الآخرين، فالموهبة تعتبر قضية العصر، لأن العصر الذي نعيشه هو عصر نبوغ معرفي يعتمد على تغيير المؤلف وتخطى الحواجز والاهتمام بالإبداع والإبتكار (Cannon and McGee, 2007, p.10).

تعتبر إدارة المواهب من المفاهيم الإدارية الحديثة وقد اختلف الباحثون والكتاب وعلماء الإدارة على تحديد مفهوم إدارة المواهب بالرغم من الأهمية المتزايدة لهذا المفهوم ودوره الفعال في المنظمات فقد تعددت المفاهيم الخاصة به، وسوف تعرض الدراسة الحالية أهم المفاهيم في حدود متطلبات البحث على النحو الآتي:

عرف (Fegley, 2006, p.19-20) إدارة المواهب بأنها "هي وضع استراتيجيات وأنظمة متكاملة تهدف إلى زيادة الإنتاجية في مكان العمل، من خلال تطوير العمليات لجذب وتنمية والاحتفاظ والاستفادة من ذوى المهارات والكفاءات المطلوبة لتلبية احتياجات العمل الحالية والمستقبلية"، ويعرف (Sweem, 2009, p.16) إدارة المواهب بأنها "مجموعة من الممارسات التي تتميز بها الشركات والمتمثلة في الإحتفاظ بالموهوبين وتطويرهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة"، كما تناول (Collings and Mellahi, 2009, p.311) واتفق معه في المفهوم (Nafei, 2015, p.42-43) بأن إدارة المواهب هي "الأنشطة والعمليات التي تتضمن التحديد المنهجي للمناصب الرئيسية التي تسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة والعمل على جذب واستقطاب المواهب والإمكانات والكفاءات المرتفعة، وتطوير بنية متميزة للموارد البشرية لتسهيل شغل الوظائف في المنظمة".

وعلى ذلك يمكن التوصل إلى تعريف إدارة المواهب على أنها عملية بناء وتطوير قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق التفوق والتنافسية من خلال الاختيار الدقيق للعاملين الجدد وتطويرهم وتدريبهم والاحتفاظ بالعاملين الذين يمتلكون قدرات فريدة وتميزة تلبى احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية للحصول على أفضل النتائج.

وتتحدد أهمية إدارة المواهب البشرية لمختلف المستويات التنظيمية، وذلك على النحو التالي  
(عبده، 2018، ص117):

- 1- الإدارة العليا: تتمثل أهمية إدارة المواهب البشرية بالنسبة للإدارة العليا في كونها المورد القادر على تحقيق الإبداع والابتكار والتميز وقيادة المنظمة للنجاح، من خلال التركيز على شاغلي المناصب والمراكز الوظيفية ذات الأهمية الاستراتيجية، وتجهيز صف ثان لشاغلي تلك المناصب والمراكز، بالإضافة إلى تفضي الاضطرابات التي تنتج عن الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب والمراكز الحرجة في المنظمة من خلال المحافظة على المواهب واداراتها وتنميتها وتقييمها لضمان مساهمتها
- 2- الإيجابية في تحقيق أهداف المنظمة وزيادة قدرتها على مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية .
- 3- الإدارة الوسطى والتنفيذية: تستخدم إدارة المواهب الطرق الحديثة والشيقة في أساليب العمل بما ينمي الإبداع والابتكار لدى العاملين، بالإضافة إلى تكوين مصادر للمواهب البشرية في
- 4- مختلف المستويات الإدارية، يتم من خلالها تحديد وقياس مستوى الإبداع والابتكار لمختلف العاملين مما يساعدهم على تخطيط مساراتهم الوظيفية وزيادة إنتاجيتهم وتحقيق الانسجام مع الأهداف التنظيمية للمنظمة مما يعزز من ثقافة التنمية المستدامة.

وتتحدد أبعاد إدارة المواهب في الآتي:

- 1- جذب وتوظيف المواهب: أن الخطوة الأولى في عمليات إدارة المواهب تتمثل في الجذب والاستقطاب لذلك تستخدم المنظمة الأساليب المختلفة والتقنيات لاختيار الكفاءات المناسبة والأشخاص ذوي الإمكانيات والخبرات العالية من أجل المحافظة على الميزة التنافسية (Rabbi et al; 2015, p.208-214)، ويعرف (Kumar; 2017, p.89) جذب وتوظيف المواهب بأنه "منهج استراتيجي للتعرف على المواهب وتوظيفها لتلبية احتياجات المنظمة بكفاءة وفعالية"، فقد أصبحت استراتيجية الجذب والتوظيف للمواهب واحدة من أهم العوامل لتكوين الكفاءات التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية المستمرة، "فالمنظمة عليها الاستثمار في المواهب البشرية التي يمكن جذبها وتوظيفها والمحافظة عليها".
- 2- تنمية وتطوير المواهب: بعد أن يتم اختيار وتحديد العاملين الموهوبين (أصحاب العقول والكفاءات البشرية المتميزة) يجب على المنظمة أن تبدأ في الاهتمام بتنميتهم وتدريبهم، مع الأخذ في الاعتبار أنهم سيصبحون مديرو المستقبل في المنظمة، وتعرف تنمية وتطوير

المواهب بأنها "هي بناء مهارات وقدرات الموظفين المتميزين من أجل تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة" (Darvish et al; 2012) ، كما تعرف بأنها "هي عبارة عن مجموعة من الممارسات مثل التدريب والدورات وتطوير قدرات العاملين ذات الإمكانيات العالية" (Green, 2008,p.807-819) .

**3- الاحتفاظ بالمواهب:** تتمثل أهم خطوة في إدارة المواهب في الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين داخل المنظمة، وذلك لأن المواهب هي استثمارات للمنظمة وكذلك مفتاح نجاحها، وقد أشار (Hassan, 2016, p.59-60) إلى أن "ارتفاع معدل دوران الموظفين الموهوبين له تأثير سلبي كبير على أداء المنظمة التشغيلي والاستراتيجي"، مما يؤدي إلى انخفاض الميزة التنافسية وانخفاض مستوى النمو في الأعمال، ويمثل الاحتفاظ بالموهبة "العملية التي تركز بشكل استراتيجي على إبقاء الموهبة داخل المنظمة من خلال تشجيع الاستثمار في الأفراد العاملين وبشكل مستمر"، ويتم المحافظة على الموظفين الأكثر قيمة في دعم أهداف المنظمة، حيث إن تكاليف الاحتفاظ بالموظفين المتميزين أقل بكثير من تكاليف فقدهم.

**4- تقييم أداء المواهب:** يعتبر تقييم الأداء عنصر هاماً وأساسياً من عناصر إدارة المواهب فهي تهدف إلى توجيه وتقييم العاملين وتقديم التغذية العكسية لأداء العاملين، وهناك عدة معايير يمكن من خلالها تحديد أداء العامل مثل: الإيرادات التي قام العامل بتحقيقها، إنجاز المهام المطلوبة منه، تحديد نقاط القوة والضعف والتقارير المباشرة عن الأداء (Whelan & Carcary; 2010, p.675-687)، يعمل تقييم الأداء على الاحتفاظ بالعاملين ويتم التقييم من خلال: نتائج الأعمال، المشاركة في عمليات التقييم الذاتي، المشاركة في التنمية والتخطيط الوظيفي (Schuler et al; 2011, p.506-516) .

وهناك العديد من الدراسات التي تناولت إدارة المواهب ومنها دراسة (صيام، 2013) التي تناولت "واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا" هدفت الدراسة إلى معرفة وتطبيق الإدارة العليا والوسطى لنظام إدارة المواهب البشرية. وتمثلت نتائجها في: يوجد فهم لدى العاملين في الإدارة العليا والوسطى، بأهمية الموهوبين وضرورة وجودهم بالجامعة في جميع مستوياتها التنظيمية، توافر عناصر مدخلات نظام إدارة المواهب ولكن لا يوجد لهم إدارة متخصصة تهتم بشئون المواهب، يوجد غموض في مفهوم نظام إدارة المواهب البشرية لدى العاملين في الإدارة العليا والوسطى، حيث تتوافر بعض المبادئ الأساسية لهذا النظام ولكن لا

توجد ممارسة فعلية، كما تناولت دراسة (العمرى، 2017): "واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية: دراسة ميدانية على القطاع الصناعي السعودي" وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية في قطاع الصناعة السعودي وبيان مدى أثر المتغيرات الديموغرافية لعينة البحث في إدارة المواهب البشرية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت نتائجها في هناك تطبيق لنظام إدارة المواهب في القطاع الخاص الصناعي السعودي باستثناء ما يخص عنصر الاستثمار بالمواهب، هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول نظام إدارة المواهب يعود إلى الاختلافات في المتغيرات الديموغرافية (العمر-المؤهل العلمي- المسمى الوظيفي- الخبرة) لأفراد عينة الدراسة وبينت هذه النتيجة من خلال الفروقات بين الأفراد من حيث المؤهل العلمي حيث أن العاملين الذين يمتلكون مؤهلات علمية عليا لديهم قدرة ووعي أكثر في تطبيق إدارة المواهب بالمنظمة، كما تناولت دراسة (Naim, 2017): "إدارة المواهب: التركيز الاستراتيجي المزدهر في صناعة تكنولوجيا التصنيع الهندية" وهدفت الدراسة إلى دراسة نظام إدارة المواهب في منظمة تكنولوجيا التصنيع الهندية، وتمثلت نتائجها في أن التوظيف، تطوير المواهب، إدارة المعرفة، إدارة الأداء، والمكافآت هي الممارسات الرئيسية المرتبطة بـ TM، وأن الموظفين الموهوبون هم الذين لديهم امكانات عالية أو الذين يشغلون مناصب رئيسة أو محورية والتي تسهم مباشرة في أداء التنظيم المتفوق، بينما تناولت دراسة (Whysall & Brittain; 2019): "تحديات إدارة المواهب الجديدة للثورة الصناعية الرابعة" وهدفت الدراسة إلى دراسة إدارة المواهب نتيجة للتغيرات التحويلية التي طرأت على بيئة الأعمال والتي أحدثتها الثورة الصناعية الرابعة، وأجريت مقابلات متعمقة مع مدراء الموارد البشرية وكبار القادة في المنظمات لإسيما كشف التحديات الحالية التي تواجهها كل مرحلة من مراحل إدارة المواهب (الجذب والتوظيف، التدريب والتطوير، التطوير الوظيفي، تنقل المواهب، التخطيط لتعاقب الموظفين)، وتمثلت نتائجها في إن سرعة التغير التكنولوجي التي أحدثتها الثورة الصناعية الرابعة قد خلقت فجوة كبيرة بين القدرة الحالية للموظفين والمتطلبات التي تتطور بسرعة لأدوارهم مما دفع إلى النظر في أساليب جديدة وأكثر فعالية لتنمية المواهب.

وبناءً على ذلك يمكن صياغة فرض الدراسة الأول على النحو التالي:

الفرض الأول: "توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستقصي منهم نحو مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب في القطاعات الثلاثة (الصناعات النسيجية، الكهربائية والإلكترونية، الأدوية) محل الدراسة".

### ثانياً: القدرة التنافسية

تسعى المنظمات إلى فهم بيئتها الخارجية من أجل الحصول على ميزة تنافسية أفضل من غيرها من خلال الاعتماد على موظفيها وباقي عناصر بيئتها الداخلية وذلك للاستفادة من الفرص الخارجية المتاحة لها، فالقدرة التنافسية "هي مقدرة المنظمة وبصورة مستدامة على تحقيق غرض أو هدف مزدوج هو إرضاء العملاء وتعظيم الربح، وتتحقق هذه المقدرة من خلال تقديم سلع وخدمات أكثر إرضاءً وتحقيقاً لرغبات العملاء وأكثر تفوقاً على سلع وخدمات المنافسين" (Chikan, A. 2008, p.20-28) ، وتشير أيضاً إلى "كفاءة وفعالية المنظمة في تلبية حاجات العملاء مقارنة بالمنظمات المنافسة" (محمد، جلال، 2015، ص 146).

وفي هذا الصدد هناك ضرورة للتمييز بين القدرة التنافسية والميزة التنافسية والتفوق التنافسي للمنظمة وذلك على النحو التالي:

القدرة التنافسية "هي المصدر الذي يعزز وضع المنظمة في السوق بما يحقق الأرباح من خلال تفوقها على منافسيها في مجالات متعددة ومختلفة، من خلال السيطرة على الموارد والأصول والمهارات المتاحة لها" (قاسم، 2013، ص 143).

أما الميزة التنافسية هي "التفوق داخل الصناعة مقارنة بالمنافسين، أي يكون لدى المنظمة ما يميزها عن غيرها من المنظمات التي تعمل معها في السوق بما يؤدي إلى زيادة ربحيتها" (Banerjee, 2003,p.22).

بينما التفوق التنافسي فهو "تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال قدرة المنظمة على استثمار إدارة المواهب البشرية لديها من خلال عمليات تحديد المواهب وجذبها واستقطابها وتنميتها وتطويرها، وكذلك تحفيزها ومكافأتها لخلق مهارات وقدرات يصعب على المنافسين تقليدها" (عابدين، 2019، ص 101)، وبالتالي فإن توافر المواهب والقدرات والإمكانات والإبداعات تؤدي

إلى خلق ميزة تنافسية عالية على المدى الطويل مما يحقق للمنظمة التفوق التنافسي في ظل سوق المنافسة الشديد لمختلف المنظمات.

وتحدد أبعاد القدرة التنافسية في الآتي:

**1- الكفاءة المتميزة (Efficiency):** تعنى القدرة على حسن استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام ممكن بما يحقق الفاعلية أو القدرة على استخدام المدخلات، ويتمثل قياس الكفاءة في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فكلما ارتفع معدل كفاءة عمليات المنظمة قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج المخرجات، ومن ثم تقل تكلفة الإنتاج للمنظمة (محمد، 2020، ص162)، فالكفاءة هي قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي تم تحديدها من خلال مساعدة المديرين واصحاب الكفاءات والمواهب في تقديم المنتج المتميز (عبد الرحمن، 2009، ص110).

**2- الجودة ( Quality ) :** تعد الجودة مطلباً أساسياً لعملاء المنظمة، ولذلك تقوم المنافسة بين منتجات أو خدمات المنظمة على أساس تحقيق التوازن بين عوامل الجودة والتكلفة فهي تعد هدفاً أساسياً لإدارة المنظمة، وقد عرفها (العقيلي، 2001، ص 17) بأنها "هي إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجاتها ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا لهم وذلك من خلال مقاييس محددة مسبقاً لتحقيق صفة التميز في الجودة".

**3- المرونة والاستجابة ( Flexibility and Response ):** إن المرونة تمثل إحدى الخصائص لمنظمات الأعمال الرائدة، وبسبب التغيرات والتعقيدات السريعة في البيئة انتقلت المرونة لتمثل محور الاهتمام للإدارة العليا في المنظمات (الغالبى، 2009، ص21)، ويمكن تعريف المرونة على أنها "الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال الإستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يتلاءم مع حاجات العملاء" (حسونى، 2008، ص98-121)، وتتضمن المرونة كل من: مرونة التكنولوجيا: القدرة على إنتاج المنتجات التي تلبي الاحتياجات الفريدة للعملاء و مرونة المنتجات: القدرة على تقديم منتجات جديدة للسوق وبالسرعة المطلوبة (Askar and Mortagy, 2007, p.36). أما الاستجابة فهي تعنى "أن يكون لدى المنظمة القدرات التي تعمل على أداء المهام بشكل أفضل

من المنافسين في تحديد وإشباع احتياجات عملائها، وهذا يؤدي إلى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية " (عبد العزيز، 2011، ص25) .

**4- الإبداع و الابتكار ( Creativity and Innovation ) :** يعتبر الإبداع والابتكار وظيفة خاصة لريادة الأعمال (Entrepreneurship) والتي تتطور بها الأعمال الحالية وهى الوسائل التي من خلالها يبتكر ريادة الأعمال بها موارد إنتاج جديدة ذات قيمة، ويمنح الموارد الحالية الإمكانية لتوليد قيمة أكبر (Drucker, 1998,p.149-157)، ويشير الإبداع إلى "عملية إنتاج أفكار مبتكرة تساعد الشركات على تطوير أسواقها الحالية، أو الدخول في أسواق جديدة " (Zhao et al; 2002,p.288) .

وهناك العديد من الدراسات التي تناولت القدرة التنافسية ومنها دراسة ( Ghafeer, et al; 2014) والتي تناولت "تأثير طريقة التكلفة المستهدفة في تعزيز القدرة التنافسية للشركات الصناعية" وهدفت الدراسة إلى دراسة طريقة التكلفة المستهدفة على تحقيق النجاح في المجال التنافسي للشركات الصناعية بقطاع الصناعات الهندسية بسوريا، وتحقيق المزايا التنافسية المتمثلة في (ميزة التكلفة، ميزة الجودة، ميزة البيئة) من خلال تفوق الشركة على قدرات المنافسين، والتعامل مع الديناميكيات في البيئات التنافسية ، وتمثلت نتائجها في: توجد علاقة إيجابية بين طريقة التكلفة المستهدفة وتعزيز القدرة التنافسية، تؤثر التكلفة المستهدفة إيجابيا على تحسين ميزة الجودة، تعمل استراتيجيات التكلفة المستهدفة على جذب الموردين من شركات الصناعة الهندسية الأجنبية مما يترتب عليه زيادة معدل أرباح الشركات، وأشارت دراسة (Sedlakova, 2016) إلى "الإبداع والقدرة التنافسية للجمهورية السلوفاكية" وهدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الإبداع والقدرة التنافسية من خلال بيان الخصائص التي تميز المنظمات المبدعة وتجعلها قادرة على المنافسة والاستمرار في بيئة الأعمال في سلوفاكيا، وتمثلت نتائجها في: أن ادخال وتحديث التكنولوجيا لها دور أساسي في استمرار القدرة التنافسية للمنظمات، قيام الشركات ببناء شراكات مع المنظمات ذات التكنولوجيا الأحدث يساعد على نقل المعرفة وبالتالي تعظيم القدرة التنافسية، كما تناولت دراسة (Franculino & Gomes, 2017) "السياسات العامة والقدرة التنافسية للصناعات الدوائية : دراسة حالة البرازيل والهند"، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور السياسات العامة في تقوية القدرة التنافسية للصناعات الدوائية في البرازيل والهند، وذلك بالاعتماد على مؤشرات التجارة الدولية خلال الفترة من (1995- 2011) وذلك من حيث القدرات الإنتاجية

والتكنولوجية، كفاءة العمليات، الإبداع، وعمليات التصدير لقياس أداء الصناعة الدوائية، وتمثلت نتائجها في أن السياسات العامة الهادفة إلى تقوية البنية التكنولوجية لكلا البلدين تلعب دوراً رئيساً في تقوية القدرة التنافسية، أن توافر السياسات العامة التي تشجع وتسهل استقطاب الأيدي العاملة ذات المواهب والإمكانات تساهم بشكل كبير في رفع القدرة التنافسية للصناعات الدوائية.

### ثالثاً: علاقة إدارة المواهب بالقدرة التنافسية

إن الأفراد الموهوبين هم ميزة تنافسية للمنظمات حيث يساعدها على تطوير الثقافة التنظيمية بالشكل الذي يعزز من ميزتها التنافسية وكذلك من خلال توليد القيمة والتطبيق الفعال والجيد للمزايا التنافسية، وإن مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة تكمن في عدة نقاط من أهمها (نبيل، بغداد، 2018، ص142: 143):

- تعد بمثابة الرافعة الرائدة بالنسبة للميزة التنافسية حيث تمكن المنظمات من البقاء والاستمرار في ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها.
- تمثل إدارة المواهب المصدر الأساسي للحصول على الميزة التنافسية من خلال الحصول على الأفراد المناسبين مع المهارات المناسبة والملاءمة في الوظائف المناسبة لهم .
- تمثل إدارة المواهب أحد الموجودات الهامة التي تستطيع من خلالها المنظمة بناء القدرة التنافسية لها، وذلك لأن التخطيط للمواهب يساهم بشكل رئيسي في التطوير للأفراد الذين يساعدون المنظمة على تعزيز قدرتها التنافسية من خلال الإمكانيات والقدرات التي تميزهم.
- تساعد المنظمة على الاستفادة من مواردها البشرية كمصدر للميزة التنافسية وذلك من خلال العمل على تحقيق الرضا الوظيفي .

وهناك العديد من الدراسات التي تناولت علاقة إدارة المواهب بالقدرة التنافسية ومنها دراسة (نزال، 2016) والتي تناولت "أثر استراتيجيات الإبداع التنافسي في تعزيز القدرات

التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن إدارة المواهب متغير وسيط" وهدفت الدراسة إلى دراسة أثر استراتيجيات الإبداع التنافسي في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن بوصفها من أبرز القطاعات الخدمية لإدارة المواهب، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت نتائجها في وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الإبداع التنافسي في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات، وجود أثر ذو دلالة



إحصائية لاستراتيجيات الإبداع التنافسي في إدارة المواهب المتمثلة في (تخطيط المواهب، استقطاب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تطوير المواهب)، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن ، وجود أثر إيجابي للاستراتيجيات في القدرات بوجود إدارة المواهب متغير وسيط، كما تناولت دراسة (AL-Hadid, 2017) "أثر إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية"، هدفت الدراسة إلى دراسة أثر إدارة المواهب المتمثلة في الأبعاد التالية (اكتشاف المواهب، توظيف المواهب، تنمية المواهب، الاستبقاء والاحتفاظ بالمواهب) في تحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في الأبعاد التالية (التكلفة، الجودة، المرونة، الابتكار) في شركات الاتصالات الأردنية (أورانج، أمينة) ، وإلى توضيح أهمية الاستثمار في المواهب فهي تعد من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة بسبب حدة المنافسة بين الشركات في سوق العمل، وتمثلت نتائجها في وجود أثر معنوي لإدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية، بينما أشارت دراسة (الحياصات، 2020) إلى "أثر استراتيجية إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية: الدور المعدل لإدارة الإبداع"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، استثمار المواهب، تطوير المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، الوقت) والدور المعدل لإدارة الإبداع في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت نتائجها في وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية إدارة المواهب بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية، بينت الدراسة أن الخطوط الجوية الملكية الأردنية تتبنى كل من استراتيجية إدارة المواهب وإدارة الإبداع، وتحقيق الميزة التنافسية، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية بوجود الدور المعدل لإدارة الإبداع في الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

وبناءً على ذلك يمكن صياغة فرض الدراسة الثاني على النحو التالي:

الفرض الثاني: "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على القدرة التنافسية للشركات محل الدراسة".

ينبثق عن هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

1- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات جذب وتوظيف المواهب على القدرة التنافسية للشركات محل الدراسة.

2- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لممارسات تنمية وتطوير المواهب على القدرة التنافسية للشركات محل الدراسة.

3- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لممارسات الاحتفاظ بالمواهب على القدرة التنافسية للشركات محل الدراسة.

4- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لممارسات تقييم أداء المواهب على القدرة التنافسية للشركات محل الدراسة.

### حدود الدراسة:

تتمثل أهم محددات الدراسة في الآتي:

1- الحدود الموضوعية: تركزت على دراسة دور إدارة المواهب في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات الصناعية.

2- الحدود البشرية: تتمثل في المفردات التي تتوافر لديها البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، اقتصر على المديرين في الإدارات (العليا - الوسطى - الإشرافية) بالشركات محل الدراسة.

3- الحدود المكانية: تشمل الدراسة الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان وقد تم إجراء الدراسة على ثلاثة قطاعات متمثلة في قطاع (الصناعات النسيجية، الكهربائية والإلكترونية، الأدوية). نظرا لأن هذه القطاعات بها شركات مقيدة ببورصة الأوراق المالية، كما أنها تعد من أكبر الشركات من حيث رأس المال وعدد العاملين.

4- الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة الميدانية خلال الفترة من مايو 2021 وحتى يوليو 2021م

### منهجية الدراسة:

اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة من خلال الدراسة النظرية والدراسة الميدانية، وتشمل المنهجية المستخدمة في إجراء هذه الدراسة من حيث مجتمع وعينة الدراسة، وتطوير أداة الدراسة الميدانية، أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة وذلك كالتالي:

1- **مجتمع وعينة الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من الشركات الاستثمارية المنتجة بمدينة العاشر من رمضان، وتم تحديد عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بطريقة العينة الطبقية العشوائية

متعددة المراحل وكانت نتيجة الاختيار العشوائي القطاعات الثلاثة (قطاع الصناعات النسيجية، قطاع الصناعات الكهربائية والإلكترونية، قطاع الأدوية)، يتكون مجتمع الدراسة من:

جدول رقم (1/1)  
مجتمع الدراسة

م	القطاع	عدد الشركات
1	الصناعات النسيجية	242
2	الصناعات الكهربائية والإلكترونية	108
3	الصناعات الدوائية	56
4	الإجمالي	406

المصدر: الإعتداع على دليل مدينة العاشر من رمضان للمنظمات الصناعية عام 2018م .

عينة الدراسة: تم سحب عينة الدراسة على مرحلتين كما يلي:

**المرحلة الأولى:** تم سحب عينة عشوائية طبقية متناسبة من شركات مجتمع البحث، وتم تحديد حجم العينة بناء على عدد الشركات والذي يبلغ (406 شركة)، ومستوى معنوية (10%)، ودرجة خطأ مسموح بها (10%)، ونسبة الظاهرة في المجتمع (50%)، ومعادلة حجم العينة التالية(1):

$$n = \frac{N P(1 - P)}{[(N - 1) \left(\frac{d^2}{z^2}\right) + P(1 - P)]}$$

حيث أن: -  $n$ : حجم العينة.

-  $N$ : حجم المجتمع 406.

-  $P$ : نسبة الظاهرة في المجتمع وهي 0.50

-  $z$ : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية 0.10 وهي 1.64.

-  $d$ : الخطأ المسموح به 0.10.

وفي ضوء المعادلة السابقة بلغ حجم العينة 58 شركة يتم سحبهم وفقا للتوزيع المتناسب بشكل عشوائي من شركات القطاعات المختلفة لمجتمع البحث.

**المرحلة الثانية:** تتمثل في تحديد وحدة المعاينة والتي تتمثل في العاملين داخل تلك الشركات من المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، الإشرافية) داخل القطاعات الثلاثة، وتم سحب عينة عشوائية طبقية متناسبة من العاملين داخل شركات مجتمع البحث، وتم تحديد حجم العينة بناء على عدد العاملين والذي يبلغ (14396)، وباستخدام نفس المعادلة السابقة حيث أن (- $z$ : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية 0.05 وهي 1.96، - $d$ : الخطأ المسموح به 0.05). بلغ حجم العينة

374 عامل يتم سحبهم وفقا للتوزيع المتناسب بشكل عشوائي من شركات القطاعات المختلفة لمجتمع البحث.

### جدول رقم (2/1)

مفردات العينة موزعة على المستويات الإدارية في القطاعات محل الدراسة

الإجمالي	الإدارة الإشرافية	الإدارة الوسطى	الإدارة العليا	المستوى الإداري
				القطاع
232	151	61	20	الصناعات النسيجية
86	56	23	7	الصناعات الكهربائية والإلكترونية
56	37	14	5	الصناعات الدوائية
374	244	98	32	الإجمالي

المصدر: بالاعتماد على معادلة التوزيع المتناسب.

2- تطوير أداة الدراسة الميدانية: اعتمد هذا البحث في جميع بياناته الأولية على قائمة الاستقصاء، تم إعدادها وفقا للخطوات المتعارف عليها لإعداد قوائم الاستقصاء وذلك على النحو التالي:

أ- تحديد متغيرات الدراسة وكيفية قياسها:

### جدول رقم (3/1)

أبعاد قائمة الاستقصاء والعبارات التي تقيس كل بعد والدراسات التي تم الاعتماد عليها في تحديد عبارات قياس كل بعد

م	المتغيرات والأبعاد	عدد العبارات بالقائمة	الدراسات والمراجع
أ 1	إدارة المواهب: جذب وتوظيف المواهب	8 عبارات	(Du Plessis, 2010) ، (Buthlezi, 2010) (Chikumbl, 2011) ، (عبد العال، 2013) (AL-Hadid,2017) ، (الزيود،2019) ، (عابدين، 2019)
2	تنمية وتطوير المواهب	8 عبارات	(Sweem,2009)، (عبد العال، 2013) ، (Achieng et al,2014) ، (AL-Hadid,2017) ، (الزيود،2019) ، (عابدين، 2019)
3	الاحتفاظ بالمواهب	7 عبارات	(Du Plessis, 2010) ، (Lyria, 2013) ، (عبد العال، 2013) ، (AL-Hadid,2017) ، (عابدين، 2019)
4	تقييم أداء المواهب	9 عبارات	(Sweem,2009) ، (Chikumbl, 2011) ، (الزيود،2019) ، (خليل، حسن، 2019)
ب 1	القدرة التنافسية: الكفاءة المتميزة	7 عبارات	(Jones&George,2009) ,(Betts,2012), (Ramadan,2012), (Delbari et al,2016 ) ، (فاضل، حسين، 2019)
2	الجودة	8 عبارات	(المطيرى،2012)،(Molina-Azorin et al;2015) ، (صالح، 2016) ، (AL-Hadid,2017)، (ابن ظفرة، 2018) ، (شلبى، 2018)
3	المرونة والاستجابة	8 عبارات	(Li et al, 2006) ، (MartINETTE,2006) ، (Feng et al, 2010) ، (صالح، 2016) ، (AL-Hadid,2017)، (شلبى، 2018) ، (بنى اسماعيل، 2018)
4	الإبداع والابتكار	6 عبارات	(Li et al, 2006) ، (الزريقات ونور،2010) ، (النسور، 2010) ، (Pereira، 2016) ، (Moliner et al,2016) ، (شلبى، 2018) ، (بنى اسماعيل، 2018)

المصدر: بالاعتماد على الدراسات السابقة وقائمة الاستقصاء النهائية.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة المستقضي منهم لكل عبارة من العبارات التي تتضمنها القائمة والذي يتراوح بين اتفق تماما =5 درجات، واتفق جزئيا =4 درجات، محايد =3 درجات، اختلف جزئيا =2 درجة، اختلف تماما = درجة واحدة.

#### ب- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

اعتمدت في معالجة بيانات الدراسة الحالية على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.24)، (STATA14) لإجراء التحليلات اللازمة، وقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية منها ما هو وصفي ومنها ما هو تحليلي ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- 1- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي.
- 2- معامل ألفا كرونباخ.
- 3- اختبار كروسكال- والس.
- 4- اختبار مان - ويتني.
- 5- معامل الارتباط الرتبي سبيرمان.
- 6- أسلوب الانحدار المتعدد.

#### ج- اختبارات الصدق والثبات لقائمة الإستقصاء :

- 1- اختبار الصدق: للتحقق من صدق القائمة في تحقيق الهدف الذي تم تصميمها من أجله، فقد عرضت على مجموعة من خبراء ومتخصصين من اساتذة إدارة الأعمال قبل عرضها على عينة الدراسة، وتم الأخذ بملاحظاتهم وإجراء بعض التعديلات حتى ظهرت بشكلها النهائي.
- 2- اختبار الثبات: يعرف مقياس الثبات بأنه "درجة خلو المقياس من الأخطاء، ولذلك فإنه يؤدي إلى نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس" (العاصي، 2016، ص223)، وعليه فقد قامت الباحثة باستخدام معامل (ألفا كرونباخ) للتحقق من ثبات المقياس واشتمل ذلك على:

#### أ- قياس ثبات المتغيرات المستقلة:

يوضح الجدول رقم (4/1) معاملات الثبات لأبعاد المتغير المستقل والمتمثل في إدارة المواهب باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient وذلك على النحو التالي:

#### جدول رقم (4/1)

قياس درجة الثبات لأبعاد المتغير المستقل والمتمثل في إدارة المواهب

الأبعاد	جذب وتوظيف المواهب	تنمية وتطوير المواهب	الإحتفاظ بالمواهب	تقييم أداء المواهب
مقياس ألفا كرونباخ	0.805	0.899	0.890	0.895
درجة الثبات				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي وتشغيل البيانات على الحاسب الآلي باستخدام برنامج SPSS Ver.24.

ويتضح من الجدول رقم (4/1) أن ثبات كل بعد من أبعاد إدارة المواهب مرتفعة ودالة إحصائياً، حيث زاد معامل ألفا كرونباخ للأبعاد عن (0.5) ، مما يعنى أن المقاييس المستخدمة سوف تعطى نفس النتائج أو نتائج متوافقة عند استخدامها في هذه الدراسة، مما يشير إلى أنه يتسم بالثبات، ومن ثم إمكانية الاعتماد عليه في هذه الدراسة.

#### ب- قياس ثبات المتغيرات التابعة:

يوضح الجدول رقم (5/1) معاملات الثبات لأبعاد المتغير التابع والمتمثل في القدرة التنافسية باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient وذلك على النحو التالي:

#### جدول رقم (5/1)

قياس درجة الثبات لأبعاد المتغير التابع والمتمثل في القدرة التنافسية

الأبعاد	الكفاءة المتميزة	الجودة	المرونة والاستجابة	الإبداع والابتكار
مقياس ألفا كرونباخ	0.867	0.896	0.822	0.822
درجة الثبات				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي وتشغيل البيانات على الحاسب الآلي باستخدام برنامج SPSS Ver.24.

ويتضح من الجدول رقم (5/1) أن ثبات كل بعد من أبعاد القدرة التنافسية مرتفعة ودالة إحصائياً، حيث زاد معامل ألفا كرونباخ للأبعاد عن (0.5)، مما يعنى أن المقاييس المستخدمة سوف تعطى نفس النتائج أو نتائج متوافقة عند استخدامها في هذه الدراسة، مما يشير إلى أنه يتسم بالثبات، ومن ثم إمكانية الاعتماد عليه في هذه الدراسة.

#### 3- نتائج تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة:

##### أ- الإحصاءات الوصفية لتوصيف متغيرات الدراسة

يبين الجدول رقم (6/1) عرض الاحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة من خلال استخراج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وترتيب الفقرات عند المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (6/1)  
الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
			<b>أبعاد المتغير المستقل: إدارة المواهب</b>
1	0.70	3.85	1- جذب وتوظيف المواهب
2	0.86	3.81	2- تنمية وتطوير المواهب
3	0.93	3.66	3- الاحتفاظ بالمواهب
4	0.87	3.65	4- تقييم أداء المواهب
—	0,74	3.74	المؤشر العام
			<b>أبعاد المتغير التابع: القدرة التنافسية:</b>
3	0.80	3.98	1- الكفاءة المتميزة
1	0.70	4.33	2- الجودة
2	0.71	4.21	3- المرونة والاستجابة
4	0.75	3.86	4- الإبداع والابتكار
—	0,80	3.98	المؤشر العام

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي وتشغيل البيانات على الحاسب الآلي باستخدام برنامج SPSS Ver.24.

يتضح من الجدول السابق رقم (6/1) أن قيم المتوسطات الحسابية للمتغير المستقل إدارة المواهب ذات درجات مرتفعة تراوحت ما بين (3.85 - 3.65)، حيث حصل بعد (جذب وتوظيف المواهب) على أعلاها، وبعد (تقييم أداء المواهب) على أقلها، وبما أن المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي هو (3)، وبهذا يتضح أن مستوى موافقة اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تبني تطبيق إدارة المواهب في الشركات محل الدراسة قد جاءت ضمن المستوى المرتفع، وهذا ما يتفق مع دراسة (Bheshtifar, et al; 2012)، (العمرى، 2017)، كما يتضح من الجدول أيضا أن قيم المتوسطات الحسابية للمتغير التابع القدرة التنافسية ذات درجات مرتفعة تراوحت ما بين (4.33 - 3.86)، حيث حصل بعد (الجودة) على أعلاها، وبعد (الإبداع والابتكار) على أقلها، وبما أن المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي هو (3)، وبهذا يتضح أن مستوى موافقة اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تحقيق القدرة التنافسية في الشركات محل الدراسة قد جاءت ضمن المستوى المرتفع.

ب - اختبار فروض الدراسة:

اختبار الفرض الأول:

"توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستقضي منهم نحو مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب في القطاعات الثلاثة (الصناعات النسيجية، الكهربائية والإلكترونية، الأدوية) محل الدراسة".

تم اختبار هذا الفرض بإجراء اختبار كروسكال - والس لتحليل التباين (Kruskal-Wallis One Way Analysis Of Variance) لوجود فروق معنوية بين اتجاهات المستقضي منهم نحو مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب بالقطاعات محل الدراسة.

جدول رقم (7/1)

نتائج اختبار كروسكال - والس لتحليل التباين بين اتجاهات المستقضي منهم نحو مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب بالقطاعات محل الدراسة

الدلالة عند مستوى معنوية %5	مستوى المعنوية sig.	قيمة كا2	متوسط الرتب (Mean Rank)			ممارسات إدارة المواهب
			إدارة إشرافية	إدارة وسطى	إدارة عليا	
غير معنوي	0.071	5.303	163.84	164.42	205.41	جذب وتوظيف المواهب
غير معنوي	0.085	4.923	170.95	154.59	195.81	تنمية وتطوير المواهب
معنوي	0.009	9.379	172.85	148.68	204.42	الاحتفاظ بالمواهب
معنوي	0.043	6.305	173.05	151.13	194.84	تقييم أداء المواهب
معنوي	0.043	6.303	170.95	153.23	200.44	إدارة المواهب ككل

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي وتشغيل البيانات على الحاسب الآلي باستخدام برنامج SPSS Ver.24.

يتضح من الجدول رقم (7/1) عدم وجود فروق معنوية بين اتجاهات المستقضي منهم حول تطبيق بعدى (جذب وتوظيف المواهب، تنمية وتطوير المواهب) كأحد أبعاد ممارسات إدارة المواهب، بينما توجد فروق معنوية بين اتجاهات المستقضي منهم حول تطبيق بعدى (الاحتفاظ بالمواهب، تقييم أداء المواهب) كأحد أبعاد ممارسات إدارة المواهب، وبإجراء المقارنات الزوجية للتعرف على المستوى الإداري الذى أدى إلى وجود فروق معنوية تم إجراء اختبار مان ويتنى (Mann-Whitney) اللامعلمى، ويتضح من نتائج الاختبار أن مستوى الإدارة الوسطى هي سبب وجود الفرق المعنوي في البعدين، ويرجع ذلك إلى انخفاض مستوى تطبيق (الاحتفاظ بالمواهب، تقييم أداء المواهب) من وجهة نظر مفردات العينة بمستوى الإدارة الوسطى بالمقارنة بمستوى الإدارة العليا والإشرافية، ويتضح ذلك من انخفاض متوسط الرتب للإدارة الوسطى بالمقارنة بالمستويات الإدارية الأخرى، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كلا من (صيام، 2013)



(العمرى، 2017) وقد ترجع الباحثة ذلك إلى اعتماد كل من بعدى (الاحتفاظ بالموهب، تقييم أداء الموهب) في تطبيقهما في أغلب الأحيان على مستوى الإدارة العليا والإشرافية، لذلك قد ترى الإدارة الوسطى أن هذين البعدين غير مطبقين بالمستوى المطلوب على عكس الموجود فعلا، وبالتالي ثبت صحة الفرض جزئيا حيث "توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستقصى منهم نحو مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموهب في القطاعات الثلاثة (الصناعات النسيجية، الكهربائية والإلكترونية، الأدوية) محل الدراسة".  
اختبار الفرض الرئيسي الثاني:

"يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة الموهب على القدرة التنافسية للشركات محل الدراسة".

لإثبات صحة هذا الفرض من عدمه، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد بطريقة التقدير المتزامن Enter، بهدف اختبار أثر أبعاد المتغير المستقل (إدارة الموهب) على المتغير التابع (القدرة التنافسية)، ويوضح الجدول التالي نتائج الانحدار باستخدام برنامج STATA14:

#### جدول رقم (8/1)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد إدارة الموهب على القدرة التنافسية للشركات محل الدراسة

متغيرات النموذج	معاملات الانحدار $\beta$	الخطأ المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
المقدار الثابت	1.250	0.154	8.109	0.000	معنوي
جذب وتوظيف الموهب	0.128	0.055	2.330	0.020	معنوي
تنمية وتطوير الموهب	0.190	0.052	3.628	0.000	معنوي
الاحتفاظ بالموهب	0.013	0.057	0.231	0.817	غير معنوي
تقييم أداء الموهب	0.409	0.057	7.171	0.000	معنوي
معامل التحديد $R^2 = 0.576$	معادلة المعدلة $R^2 = 0.571$				
قيمة F $F = 71.08$	دلالة F $F = 0.000$				
عدد المشاهدات = 330					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي وتشغيل البيانات على الحاسب الآلي باستخدام برنامج STATA14.

يتضح من الجدول السابق ما يلي: أن المتغيرات الفرعية لإدارة الموهب (جذب وتوظيف الموهب، تنمية وتطوير الموهب، الاحتفاظ بالموهب، تقييم أداء الموهب) مجتمعة ترتبط معنويا بالقدرة التنافسية، وذلك بمعامل التحديد، كما بلغت القوة التفسيرية لهذا النموذج قيمة معامل التحديد  $(R^2 = 0.576)$  وهذا يشير إلى أن المتغيرات المستقلة المستخدمة يمكنها تفسير

57.6% من التغيرات في القدرة التنافسية، أما بقية النسبة وهي 42.4% فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل بالنموذج، إلى جانب الأخطاء العشوائية الناتجة عن اختيار عينة الدراسة ودقة وحدات قياس المتغيرات وغيرها، وبلغت قيمة  $(F) = 71.08$  وهي دالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.000)، وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار. وتؤكد نتائج الانحدار على معنوية تأثير إدارة المواهب على القدرة التنافسية، حيث اثبت نموذج الانحدار معنوية تأثير ثلاثة من المتغيرات الفرعية لإدارة المواهب وهي (جذب وتوظيف المواهب، تنمية وتطوير المواهب، تقييم أداء المواهب) على القدرة التنافسية، بينما لم يثبت معنوية تأثير (الاحتفاظ بالمواهب) على القدرة التنافسية. ومن خلال الدلالة الإحصائية لمكونات المتغير المستقل تبين التالي:

1- يتضح أن هناك تأثير إيجابي لجذب وتوظيف المواهب على القدرة التنافسية، حيث بلغت قيمة  $T (2.330)$ ، عند مستوى معنوية (0.020)، حيث أن كل تحسين قدره وحده في جذب وتوظيف المواهب يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية بمقدار (0.128)، بما يؤكد صحة الفرض الفرعي الأول والذي ينص على "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لممارسات جذب وتوظيف المواهب على القدرة التنافسية للشركات محل الدراسة".

2- كما يتضح أن هناك تأثير إيجابي لتنمية وتطوير المواهب على القدرة التنافسية، حيث بلغت قيمة  $T (3.628)$ ، عند مستوى معنوية (0.000)، حيث أن كل تحسين قدره وحده في تنمية وتطوير المواهب يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية بمقدار (0.190)، بما يؤكد صحة الفرض الفرعي الثاني والذي ينص على "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لممارسات تنمية وتطوير المواهب على القدرة التنافسية للشركات محل الدراسة".

3- يتضح من نتائج الانحدار أنه لا يوجد تأثير للاحتفاظ بالمواهب على القدرة التنافسية حيث بلغت قيمة  $T (0.231)$ ، عند مستوى معنوية (0.817) وهو غير دال احصائياً مما يؤكد عدم معنوية هذا التأثير، وهذا يعني عدم صحة الفرض الفرعي الثالث لذلك سوف نرفض الفرض البديل ونقبل فرض العدم بأنه " لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لممارسات الاحتفاظ بالمواهب على القدرة التنافسية للشركات محل الدراسة".

4- وتبين أن هناك تأثير إيجابي لتقييم أداء المواهب على القدرة التنافسية، حيث بلغت قيمة  $T (7.171)$ ، عند مستوى معنوية (0.000)، حيث أن كل تحسين قدره وحده في تقييم أداء المواهب يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية بمقدار (0.409)، بما يؤكد صحة الفرض الفرعي

الرابع والذي ينص على "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لممارسات تقييم أداء المواهب على القدرة التنافسية للشركات محل الدراسة".

ويتضح من النتائج السابقة للفرض الرئيسي الثاني وفروضه الفرعية، والتي تعكس بشكل جزئي عدم صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة، وهذه النتيجة تختلف مع دراسة كلا من (AL-Hadid, 2017) و (Tlaiss et al; 2017) و (الحياصات، 2020) حيث ثبت صحة معنوية تأثير ثلاثة من المتغيرات الفرعية لإدارة المواهب وهي (جذب وتوظيف المواهب، تنمية وتطوير المواهب، تقييم أداء المواهب) على القدرة التنافسية، بينما كان الجزء المرفوض في هذا الفرض هو المتعلق بمعنوية تأثير (الاحتفاظ بالمواهب) على القدرة التنافسية، وهذا لا يعنى أن (الاحتفاظ بالمواهب) غير هامة للقدرة التنافسية في الشركات محل الدراسة، حيث تعود هذه النتائج إلى تقديرات ووجهات النظر لفئات مجتمع الدراسة من حيث زيادة حدة المنافسة الخارجية حيث تستطيع الشركات المنافسة أن تجذب افضل العاملين لديها من خلال تقديم مزايا مادية ومعنوية مرتفعة، وربما يرجع ذلك إلى عدم قدرة الشركات على توفير العناصر الأساسية لزيادة الاحتفاظ بمواهب العاملين لديها .

#### 4- نتائج الدراسة:

1- اظهرت النتائج الإحصائية أنه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستقصى منهم نحو مستوى تطبيق بعدى (جذب وتوظيف المواهب، تنمية وتطوير المواهب) كأحد أبعاد ممارسات إدارة المواهب، بينما توجد فروق معنوية بين اتجاهات المستقصى منهم حول تطبيق بعدى (الاحتفاظ بالمواهب، تقييم أداء المواهب) كأحد أبعاد ممارسات إدارة المواهب، ويرجع ذلك إلى انخفاض مستوى تطبيق (الاحتفاظ بالمواهب، تقييم أداء المواهب) من وجهة نظر مفردات العينة بمستوى الإدارة الوسطى بالمقارنة بمستوى الإدارة العليا والإشرافية، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كلا من (صيام، 2013) و (العمري، 2017).

2- كما بينت النتائج الإحصائية معنوية تأثير المتغيرات الفرعية لإدارة المواهب (جذب وتوظيف المواهب، تنمية وتطوير المواهب، الإحتفاظ بالمواهب، تقييم أداء المواهب) بالقدرة التنافسية، وذلك بمعامل تحديد، بينما كان أقل الأبعاد تأثيراً على القدرة التنافسية هو الإحتفاظ بالمواهب، حيث لا يوجد تأثير للاحتفاظ بالمواهب على القدرة التنافسية حيث بلغت قيمة  $T(0.231)$ ، عند مستوى معنوية (0.817) وهو غير دال احصائياً مما يؤكد عدم معنوية هذا التأثير، وهذه

النتيجة تختلف مع دراسة كلا من (AL-Hadid, 2017) و (Tlaiss et al; 2017) و (الحياصات،2020) حيث ثبت صحة معنوية تأثير ثلاثة من المتغيرات الفرعية لإدارة المواهب وهي (جذب وتوظيف المواهب، تنمية وتطوير المواهب، تقييم أداء المواهب) على القدرة التنافسية، بينما كان الجزء المرفوض في هذا الفرض هو المتعلق بمعنوية تأثير (الاحتفاظ بالمواهب) على القدرة التنافسية.

## 5- توصيات الدراسة:

### 1- توصيات عامة: وفيما يلي عرض هذه التوصيات على النحو التالي:

1- التزام الإدارة العليا بالشركات محل الدراسة بنشر ثقافة إدارة المواهب القائمة على الاهتمام بالعاملين الموهوبين ذوي الكفاءات العالية والأداء المتميز، والتأكيد على الدعم المستمر لهم وتطوير معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم، فلذلك له مردوده على تحقيق قدرة تنافسية لهذه الشركات تضمن لها البقاء والنمو وحسم الصراع في أسواق منظمات الأعمال.

2- التخطيط الجيد من قبل إدارات الشركات محل الدراسة لضمان نجاح تطبيق مدخل إدارة المواهب بحيث يراعى في هذا التخطيط:

أ- تحديد الموهبة المناسبة في سياق تنفيذ المهام الوظيفية.

ب- وضع المعايير التي يتحدد في ضوئها تعريف العاملين الموهوبين وفقا لمحددات تتصل بطبيعة الوظائف أو المهام التنظيمية، أو وفقا لمجموعة من الخصائص الشخصية والمهنية والوظيفية.

ج- تحديد الوظائف المناسبة لتعيين العاملين الموهوبين.

3- زيادة اهتمام إدارات الشركات محل الدراسة بأبعاد إدارة المواهب بصفة خاصة التي تم تناولها في هذه الدراسة نظرا لما لها من علاقة وتأثير معنوي على القدرة التنافسية لها، بما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمواجهة الشركات المنافسة.

### 2- توصيات متعلقة بدراسات مستقبلية:

1- دراسة أثر العلامة التجارية للمنظمة على جذب وتوظيف المواهب.

2- دراسة أثر إدارة المواهب كمتغير وسيط في العلاقة بين القدرة التنافسية والابتكار المؤسسي، دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية.

3- دراسة تحليلية لعملية إدارة المواهب داخل أحد الجهات التي تتبنى إدارة المواهب.

4- دراسة تحليل العلاقة بين إدارة المواهب وبناء منظمات الأعمال الذكية.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- الحياصات، زيد باسم على (2020) "اثر استراتيجية إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية: الدور المعدل لإدارة الإبداع"، رسالة ماجستير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.
- العقيلي، عمر وصفي (2001) "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، (الأردن: عمان، دار وائل للنشر)، الطبعة الأولى.
- العاصي، شريف أحمد شريف (2019) "مناهج البحث العلمي"، (الزقازيق، بدون ناشر).
- الغالبي، طاهر محسن، ادريس، وائل محمد صبحي (2009) "الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، (الأردن: عمان، دار وائل للنشر).
- العمرى، محمد بن سعيد (2017) "واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية: دراسة ميدانية على القطاع الصناعي السعودي"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد(17)، العدد 1.
- العنزى، سعد على حمود، العطوى، عامر على حسين & العابدي، على رزاق (2011) "أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، (89)، ص 99-101.
- حسوني، أثير (2008)، "رأس المال الفكري والميزة التنافسية: العلاقة والأثر دراسة ميدانية في الشركة العاملة للصناعات الميكانيكية والاقتصادية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد1، ص98-121.
- عبد العال، مصطفى عبد العال (2013) "أثر ادارة المواهب على الأداء المؤسسي بالتطبيق على إحدى شركات القطاع الخاص"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس .
- عبده، محمد عارف (2018) "نموذج مقترح لقياس تأثير رأس المال النفسي على إدارة المواهب البشرية: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الأسمدة والكيماويات في مصر"، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد19، العدد3، الجزء1.
- زيادة، رانية محمد (2021) "دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي - أباها"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 29، العدد 1، ص100-129.
- صيام، عزيزة عبد الرحمن (2013) " واقع تطبيق ادارة المواهب البشرية من وجهة نظر الادارة الوسطى والعليا بالتطبيق على الجامعة الاسلامية بغزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة، ص13-63.

- عابدين، شيرين حسين كامل (2019) "أثر استراتيجية إدارة المواهب البشرية على فاعلية الاداء الوظيفي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس، كلية التجارة.
- عبد الرحمن، نسرين محمود (2009)، "التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق المزايا التنافسية، دراسة تطبيقية على شركات الاتصال المحمول المصرية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة .
- قاسم، واضح محمد (2013) "علاقة استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية بالقدرة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات الطيران"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
- محمد، سامح عبد المقصود، جلال، أحمد فهمي (2015) " أثر البنية التنظيمية المرنة على القدرة التنافسية للمنظمات: بالتطبيق على شركات الهاتف المحمول "، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بنى سويف، العدد الثالث، ص 146- 148 .
- محمد، طارق عبد الرحمن(2020) "الأصول والمبادئ العلمية لإدارة الأعمال"،(الزقازيق، بدون ناشر).
- نبيل ، بسعيد، أسامه، بغداد، شعيب (2018) " إدارة المواهب ركيزة أساسية لتحقيق تميز المنظمات الحديثة"، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا، العدد الأول، ص142-143.
- نزال، حسن (2016) " أثر استراتيجيات الإبداع التنافسي في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن إدارة المواهب متغير وسيط "، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- هلال، محمد عبد الغنى حسن (2010) إدارة المواهب " الموهبة والاستثمار في الموارد البشرية " الجزء الخامس، القاهرة ، مركز تطوير الإدارة والتنمية البشرية DPIC .

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- AL-Hadid, S. A. (2017). "The impact of talent management on attaining competitive advantage: a field study on jordanian telecommunications companies", (Doctoral dissertation, Middle East University).
- Al Nsour, H. I., & Tayeh, B. K. A. (2018), "The Impact of Talent Management on Competitive Advantage in Commercial Banks in Jordan from the Point of View of Banks' Employees", **Arab Economic And Business Journal**, 13(1), 60-72.

- Askar, M; and Mortagy, A. K. (2007), "Assessing the erlative importance of Competitive priorities in Egyptian Companies", **SAM Advanced Management Journal** 72 (3) p.35-46.
- Banerjee, S. B., Iyer, E. S., & Kashyap, R. K. (2003). Corporate environmentalism: Antecedents and influence of industry type. **Journal of marketing**, 67(2),vol.22.
- Beheshtifar, M., Nasab, H. Y., & Moghadam, M. N. (2012). "Effective talent management: A vital strategy to organizational success", **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 2(12), p. 227.
- Cannon, J. A., & McGee, R. (2007). "**Talent management and succession planning**", Chartered Institute of Personnel and Development.
- Chikan, A. (2008). "National and firm competitiveness: a general research model. Competitiveness Review", **An International Business Journal**, 18(1/2), pp. 20-28.
- Collins, J.(2001)." **Good to great : why some companies make the leap-and others don't**", London : Random House Business.
- Darvish, H., Najafi, Z., & Zare, R. (2012). "Evaluate the level of talent management competencies and its relationship with intention to quit the organization", **Journal of Basic and Applied Scientific Research**, 2(10), pp.10068-10076.
- Drucker, P. F. (1998). "The discipline of innovation", **Harvard business review**, 76(6), pp.149-157.
- Fegley, S. (2006). "Talent Management: Survey Report. Society for Human Resource Management", **(SHRM) Research** . From [http ://www.shrm.org](http://www.shrm.org), pp.19-20.
- Ghafeer, N. A. M., Rahman, A. A. A. A., & Mazahrih, B. J. (2014). "The Impact of Target Cost Method to Strengthen the Competitiveness of Industrial Companies", **International Journal of Business and Social Science**, 5(2).

- Franculino, K. A., & Gomes, R. (2017). "Public Policies and Competitiveness in the Pharmaceutical Industry: The case of Brazil and India". **Revista ESPACIOS**, 38(26).
- Green, N. (2008). "Managing the talent management pipeline: Towards a greater understanding of senior managers' perspectives in the hospitality and tourism. sector", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 20(7), pp.807-819.
- Hassan, R. (2016). "The Role of Human Capital Management in Enhancing Engagement and Retention among Top Talent in Organization: A Critical Literature Review", **Journal of Emerging Economies and Islamic Research**, 4, pp.55-67.
- Kumar, A. (2017). "Enhancing Business Performance through Talent management Systems and Positive Thought Action, Skills and Knowledge: An empirical study in the Indian IT Sector", **International Journal of Marketing and Technology**, 7(3), pp. 85-100 .
- Michaels, E Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). "The war for talent", **Harvard Business Press**.
- Mucha, R. T. (2004). "The Art and Science of Talent Management", **Organization Development Journal**, 22(4),pp. 96-100.
- Naim, M. F., & Lenka, U. (2017). "Talent management: A burgeoning strategic focus in Indian IT industry. Industrial and Commercial Training", 49(4), pp.183-188.
- Rabbi, F., Ahad, N., Kousar, T., & Ali, T. (2015). "Talent management as a source of competitive advantage", **Journal of Asian Business Strategy**, 5(9), pp.208-214 .
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011)." Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM", **Journal of World Business**, 46(4), pp.506-516.



- Sedlakova, I. (2016). "Innovation and Competitive Ability of the Slovak Republic, International School of Management Slovakia in Presov", Ed. 1(47). Vol 2.
- Sweem, S. L. (2009). "Leveraging employee engagement through a talent management strategy: optimizing human capital through human resources and organization development strategy in a field study", **phD Dissertation**, Benedictine university.
- Tlaiss, H. A., Martin, P., & Hofaidhllaoui, M. (2017). "Talent retention: evidence from a multinational firm in France. Employee Relations", 39(4), pp.426-445.- Whelan, E., & Carcary, M. (2010). "Integrating a talent management approach to knowledge management: Are there benefits to be had?", **Journal of Knowledge Management**, 15(4), pp.675-687.
- Whelan, E., & Carcary, M. (2010). "Integrating a talent management approach to knowledge management: Are there benefits to be had?", **Journal of Knowledge Management**, 15(4), pp.675-687.
- Zhao, X., Yan Yeung, J. H., & Zhou, Q. (2002). "Competitive priorities of enterprises in mainland China", **Total Quality Management**, 13(3), pp.285-300

**Abstract :**

The research deals with the role of talent management in enhancing the competitiveness of industrial organizations. The study was conducted on a group of industrial companies within the Tenth of Ramadan City. An exploratory study was conducted, through which many phenomena were reached, through which the study problem was identified, which is the presence of shortcomings. On the part of the upper, middle and supervisory management towards the interest in the talents of the human element, which in turn led to shortcomings in some of the policies used in the management of human talents. 374 single, using the survey list to collect the primary data, and the data was analyzed according to the descriptive and analytical statistical methods. Statistical significance between the trends of the respondents towards the level of talent management practices, and in light of the results reached in the field of talent management The study made several recommendations, including: creating a management for human talents within the organizational structure of the organization, activating the role of talent management in industrial companies by designing programs that work to attract, recruit, develop and develop talent and retain the appropriate talent, and develop a strategy to preserve the best talented worker .

**Keywords:** talent management, competitiveness, industrial organizations