

دور إدارة المواهب في دعم الميزة التنافسية المستدامة بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات

أ.م.د/عادل امام حامد *

د./ايمن حسن على **

* أ.م.د./ عادل امام حامد : دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة حلوان، أستاذ إدارة الأعمال المساعد، تتمثل الاهتمامات البحثية في مجال إدارة الموارد البشرية.

E-mail: Dr.Adel-Emam @yahoo.com

** د./ ايمن حسن على : دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة حلوان، مدرس إدارة الأعمال، تتمثل الاهتمامات البحثية في مجال إدارة الموارد البشرية.

E-mail: Ayman.h.aly.98@gmail.com

المخلص :

يتمثل الهدف العام للدراسة في الكشف عن دور إدارة المواهب في دعم الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المصرية للاتصالات. واعتمد الباحثان قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية باستخدام عينة قوامها ٣٤٥ مفردة من العاملين بمختلف المستويات الوظيفية. كشفت النتائج عن وجود علاقة معنوية بين تطبيق إدارة المواهب (استقطاب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تطوير المواهب، إدارة أداء المواهب) وبين دعم الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المصرية للاتصالات مأخوذة بصورة إجمالية، وكل بُعد من أبعاد الميزة التنافسية المستدامة (الابتكار، التميز، التكلفة الأقل، التوقيت المناسب، الكفاءة) على حدة. كما بينت النتائج أن مستوى تطبيق إدارة المواهب جاء متوسطاً، كما جاءت الميزة التنافسية المستدامة للشركة المصرية للاتصالات متوسطة.

وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحثان مجموعة من التوصيات لتحسين مستوى تطبيق إدارة المواهب ودعم الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المصرية للاتصالات.
الكلمات المفتاحية : إدارة المواهب، الميزة التنافسية المستدامة.

Abstract:

The general aim of the study is discovering the role of talent management in supporting sustainable competitive advantage by applying on telecom Egypt. The researchers depended on surveys to collect preliminary data by using a sample of 345 of employees from various employment levels.

The conclusions revealed a significant relationship between applying data management (Talent recruitment, Talent retention, Talent development, Talent performance Mangement) and supporting sustainable competitive advantage in telecom Egypt taken in aggregate picture, and every aspect from the sustainable competitive advantage aspects (innovation distinction, lower expenses , appropriate timing , competence) at a time. The conclusions also showed that the application of the talent management was intermediate, the sustainable competitive advantage of telecom Egypt was found to be intermediate.

And in the light of the study's conclusions the researchers a group of recommendations to improve the level of talent management application and sustainable competitive advantage support in telecom Egypt .

Keywords: Talent management, sustainable competitive advantage.

مقدمة :

إن التحديات التي يشهدها العالم والمتمثلة في المنافسة الضارية والتطورات التكنولوجية والاقتصادية التي تتسم بالسرعة أوجبت على المنظمات أن يكون التمييز عنصراً أساسياً من أجل البقاء والنمو (مير، وتيطراوي، ٢٠١٩). وفي ظل بيئة الأعمال الحالية تتسابق المنظمات للحفاظ على الميزة التنافسية حيث لم يعد يُنظر للميزة التنافسية على أنها شئ تحققه المنظمات في فترة معينه فقط بل أصبحت المنظمات تركز على مبدأ أساسي في الميزة التنافسية وهو الاستدامة (Singh and Arora, 2018; Pérez and others, 2017; Martins and Belo, 2017).

لقد دفعت تلك التحديات المنظمات إلى الاهتمام بشكل كبير باستقطاب المواهب والاحتفاظ بها، واعتماد استراتيجيات وتنفيذ ممارسات تنمية المواهب كخيار رئيس من شأنه المساهمة في الاحتفاظ بتلك المواهب وإطالة فترة استقرارها بالمنظمة، إذ تعد إدارة الكفاءات البشرية المتميزة والاحتفاظ بها وتميئتها أولوية قصوى لشركات الأعمال بغية تحقيق النجاح والتفوق ضمن بيئة تنافسية سريعة التغير (سملاي، ٢٠٢٠). وبرز الاهتمام بإدارة المواهب في المنظمات المعاصرة باعتباره أحد مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها والتي تسهم في ضمان عمليات النمو والاستمرار وكسب ميزة تنافسية مستدامة (قريشي، وبوقفة، ٢٠١٩). كما أن تحقيق المواهب البشرية لمستويات الأداء العالي مرتبط بدرجة كبيرة بنوعية الاهتمام الذي تقدمه المنظمات من خلال إدارة فعالة للمواهب ابتداءً بجذب المواهب الملائمة، والاحتفاظ بها وتطويرها وتميئتها ضمن بيئة محفزة تشبع احتياجاتها الحالية والمستقبلية وفق مسار وظيفي ناجح (Panda and Sahoo, 2015).

وتسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على دور إدارة المواهب في دعم الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المصرية للاتصالات.

١ - **الدراسة الاستطلاعية ومشكلة الدراسة** : قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية استهدفت الحصول على بيانات استكشافية حول إدارة المواهب والميزة التنافسية المستدامة، بالإضافة إلى المساعدة في تحديد وبلورة مشكلة وتساؤلات الدراسة، والتوصل إلى صياغة دقيقة لفرصياتها، وقد اشتملت الدراسة الاستطلاعية على دراسة مكتبية تم فيها جمع البيانات الثانوية المتعلقة بكل من إدارة المواهب والميزة التنافسية المستدامة، بالإضافة إلى عدد من المقابلات المتعمقة مع عينة عشوائية تضمنت (٦٠) من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات.

وفي ضوء مراجعة الأدبيات السابقة حول موضوع الدراسة فقد توصل الباحثان إلى مايلي : لقد أصبح امتلاك ميزة تنافسية أمراً حيوياً، وفي ظل بيئة تتميز بالتغيير المستمر وتعد بيئة الأعمال المعاصرة وعدم التأكد يضاف إلى تحدى كيفية بناء ميزة تنافسية تحدى كيفية استدامة هذه الميزة حيث يعتبر السعي لتحقيق استدامة الميزة التنافسية الآن استراتيجية ضرورية تسعى المنظمات لتحقيقها (Latukha, 2018; Kuncoro and Suriani, 2017; Della and Aria, 2016). ولقد أدت الزيادة السريعة في عدد الشركات عالمياً إلى نقص واضح في المواهب الأمر الذي زاد من جهود الشركات في استقطابها والعمل على الاحتفاظ بها (Alferaih and others, 2018). وقد أشارت دراسة (Dalayga and others, 2019) إلى أن نتيجة المسح الذي تم على مجموعة الموارد البشرية العاملة لسنة ٢٠١٨ أظهرت أن حجم النقص في المواهب لدى الشركات العالمية بلغ ذروته ووصل إلى ٤٥% وازيادة قدرها ٥%، مقارنة بعام ٢٠١٧. وهو ما يفسر الصعوبة المتزايدة التي واجهت الشركات في ملء الوظائف الشاغرة لديها. وقد أكدت العديد من الدراسات على أن المواهب البشرية أصبحت تمثل قيمة عالية تسعى الشركات إلى توظيفها بما يحقق لها ميزة تنافسية (Li and others, 2018; Ott and others, 2018; Tlaiss and others, 2017). كما يؤكد (مير، وتيطراوي، ٢٠١٩) على أن إدارة المواهب هي العامل الأساسي في كسب ميزة تنافسية في المنظمات. وقد أشار (عثمان، وآخرون، ٢٠١٩) عن قلة الأبحاث العربية التي تهتم بتدعيم الميزة التنافسية المستدامة برغم الاهتمام العالمي واهتمام قطاع الأعمال بشكل خاص بالاستدامة. وقد أشارت نتائج المقابلات إلى ما يلي : عدم الإدراك الكافي لدى العاملين في الشركة المصرية للاتصالات لمفهوم وأبعاد إدارة المواهب (وفقاً لإجابات ٤٥ من العينة ونسبة ٧٥%)، ومفهوم وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة (وفقاً لإجابات ٤٢ من العينة ونسبة ٧٠%) كما أشارت نتائج المقابلات إلى عدم وضوح العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية المستدامة (وفقاً لإجابات ٣٩ من العينة ونسبة ٦٥%) وعدم وضوح الدور الذي يمكن أن تؤديه إدارة المواهب في دعم الميزة التنافسية المستدامة (وفقاً لإجابات ٣٦ من العينة ونسبة ٦٠%). وأيضاً أشارت النتائج إلى أن الشركة تطبق بعض أبعاد إدارة المواهب مثل استقطاب المواهب (وفقاً لإجابات ٣٣ من العينة ونسبة ٥٥%). واستناداً على ما توصلت إليه نتائج الدراسة الاستطلاعية من وجود قصور في فهم دور إدارة المواهب في دعم الميزة التنافسية المستدامة، أيضاً مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة والتي أشارت إلى دور إدارة المواهب في دعم الميزة التنافسية المستدامة فإن هناك حاجة

ماسة لدراسة دور إدارة المواهب في دعم الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المصرية للاتصالات، وبناءً على ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي :

هل هناك دور لإدارة المواهب في دعم الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المصرية للاتصالات؟ وتثير هذه المشكلة عدداً من التساؤلات التي يمكن طرحها على النحو التالي :

- ١- ما مستوى تطبيق إدارة المواهب في الشركة المصرية للاتصالات.
- ٢- ما مستوى الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المصرية للاتصالات.
- ٣- ما هي طبيعة العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب (استقطاب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تطوير المواهب، إدارة أداء المواهب) وبين أبعاد الميزة التنافسية المستدامة (الابتكار، التميز، التكلفة الأقل، التوقيت المناسب، الكفاءة) في الشركة المصرية للاتصالات، وما هي أهم أبعاد إدارة المواهب الأكثر قدرة على دعم الميزة التنافسية المستدامة للشركة المصرية للاتصالات.

٢- أهداف الدراسة : يمكن تلخيص الأهداف الرئيسية للدراسة فيما يلي :

- ١- التعرف على مستوى تطبيق إدارة المواهب في الشركة المصرية للاتصالات.
- ٢- التعرف على مستوى الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المصرية للاتصالات.
- ٣- الكشف عن دور إدارة المواهب في دعم الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المصرية للاتصالات، من خلال طبيعة العلاقة بينهما، وتحديد أهم أبعاد إدارة المواهب تأثيراً في الميزة التنافسية المستدامة.

٣- أهمية الدراسة: ترجع أهمية الدراسة إلى عدة جوانب نظرية وتطبيقية يتمثل أهمها فيما يلي:

- تتناول الدراسة موضوعاً مهماً وهو إدارة المواهب، وبحث دورها في دعم الميزة التنافسية المستدامة.
- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات اعتماداً على نتائج الدراسة والتي يُؤمل أن يستفيد منها المسؤولين بالشركة المصرية للاتصالات.
- يمكن أن تسهم تحديد طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية المستدامة في استنباط استراتيجيات جديدة لدعم الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المصرية للاتصالات.
- يعتبر قطاع التطبيق من القطاعات الحيوية الهامة في مصر، حيث أن الشركة المصرية للاتصالات هي المشغل الوحيد لخدمات الهاتف الثابت في مصر، كما أنها مشغل لشبكة الهاتف

المحمول (we)، كما تحقق الشركة إيرادات كبيرة بلغت ٣١.٩ مليار جنيه مصري (نتائج أعمال الشركة عن العام المالي المنتهي في ٣١ ديسمبر ٢٠٢٠).

٤ - الإطار النظري

٤/١ إدارة المواهب : تعد إدارة المواهب أحد أهم التحولات المعرفية المعاصرة في مجال الفكر الإداري الحديث باعتبارها المصدر الرئيس لتحقيق تنافسية واستدامة المنظمات في الوقت الحالي وذلك بعد التحول نحو الموارد غير الملموسة وفي مقدمتها الموهبة ورأس المال الفكري (بلقرع، ٢٠١٨). وتهدف إدارة المواهب إلى صناعة الأفراد المناسبين في الوظيفة المناسبة، وتشمل تخطيط القوى العاملة، والمسار الوظيفي والتطوير (Harimurti and Hermawan, 2021). فهي التي تعمل على تقوية الموظفين الجدد في المنظمة، والحفاظ على الحاليين وتطويرهم وجذب ممن لديهم الكفاءة والالتزام ويرغبون في العمل في المنظمة. وأنها عملية عبر مهارات فريدة تحقق القيمة الاستراتيجية لضمان قدرة المنظمة لتكون رائدة مستقبلاً (Pasaribu and Sinulingga, 2021). وأشار (Cho, 2017) إليها بأنها استخدام منهجي لممارسات الموارد البشرية لاستقطاب واختيار والحفاظ على من لديهم قدرات مميزة. وعرفها (Sabuncu and Karacay, 2016) بأنها عملية تنطوي على إدارة الموظفين الذين لديهم قدرات مميزة. ويرى (Meyer and others, 2018) أنها استراتيجية متقدمة لتعظيم الاستفادة من الأفراد الموهبين في كافة المستويات الإدارية والتنفيذية بالمنظمة بداية من إعداد وصف وظيفي إثرائي لأصحاب المهام الابتكارية، واستقطاب المواهب البشرية وفقاً لمعايير خاصة، ووضع الخطط والآليات الميدانية لتطوير واستبقاء المواهب القادرة على تحقيق الأداء المتميز. كما يرى (Kevin, 2013) أنها تنفيذ استراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة والاستعداد لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية. كما أنها تعكس النظام الديناميكي المتطور الذي يهدف إلى بناء منظمات قائمة على امتلاك وتطوير الموارد الفكرية ذات المقدرات الجوهرية، والاستبقاء عليها من خلال نظم تعويضية متنوعة، بما يحقق مزايا تنافسية حالية ومستقبلية (Panda and others, 2015). ويرى (مقري، ويحياوي، ٢٠١٤) أن الموارد البشرية هي المورد الوحيد للميزة التنافسية على المدى البعيد ولذلك يتوجب على المؤسسات إتباع الاستراتيجيات المهمة في استقطاب واختيار وتنمية واستبقاء المواهب لصالحها، حيث تحاول إستراتيجية إدارة المواهب ضمان أن الأشخاص الموهوبين الموجودين، المؤهلين، والمتنزمين يساهمون في تحقيق الاحتياجات الحالية والمستقبلية

المنظمة. وبالتالي يجب أن تسعى المنظمات من خلال إدارة المواهب إلى تلبية احتياجاتها من المواهب الملائمة سواء من مخزونها الداخلي أو من خلال استقطاب المواهب الملائمة للاحتياجات الوظيفية من سوق العمل (Cappelli and Keller, 2014). ومن خلال هذا الطرح وطبقاً لدراسات (Sewify, 2021)، (Al Rawashdeh, 2021)، (Alsakarneh and others, 2018)، (Van and others, 2017)، (Ortlieb and Sieben, 2012) يمكن إيجاز إستراتيجيات إدارة المواهب في العناصر التالية.

استقطاب الموهبة: هي أول خطوة في تفعيل إدارة المواهب، وهي عملية توليد مجموعة من المرشحين المؤهلين لوظيفة معينة (ابراهيم، وسعد، ٢٠١٥). وتتولى البحث عن الأفراد الصالحين لملي الوظائف الشاغرة، واختيار الأفضل، وتستخدم أساليب الاختيار والتعيين لتحديد المهارات المطلوبة واستقطاب الذين لديهم القدرة على تحقيق اهداف المنظمة (Sewify, 2021). وعلى المنظمة السعي لبناء مكانة جيدة لكي تتمكن من جذب أفضل الأفراد إليها (Mensah, 2015). حيث يتم استقطاب وجذب المواهب من خلال اسم وسمعة المنظمة، بيئة العمل محفزة ومشجعة على الإبداع، توفير نظام للأجور والمكافآت مرتبط بالأداء، توفير الحوافز المادية والمعنوية ، تدريب اللجان القائمة بالاختيار على كيفية اختيار الموهوبين (إسماعيل، ٢٠١٨).

الاحتفاظ بالموهبة : يعتبر الاحتفاظ بالموهوبين هي المشكلة الرئيسية لكثير من المنظمات، لأن ارتفاع معدل دوران الموظفين ذوي القدرات العالية يسبب الأضرار بالجودة وخدمة العملاء، مما يؤدي إلى ضعف الميزة التنافسية (عابدين، ٢٠١٩). ويقترح (Ortlieb and Sieben, 2012) للاحتفاظ بالمواهب الحوافز النقدية وغير النقدية، رسم مسار وظيفي يوفر فرص للتقدم.

تطوير الموهبة : ليس كافياً أن تستقطب المنظمات موظفين ذي مواهب عالية جداً وتتوقع بأن هذه المهارات والمعارف لهؤلاء الموظفين سوف تبقى طوال مدة توظيفهم، إذ يجب على المنظمات تطوير وتنمية الموهوبين باستمرار (الصباغ، وآخرون ٢٠١٨). وقد أشار (Mehdiabadi and Li, 2016) إلى أن تطوير وتنمية المواهب هو نظام شامل يحوي مجموعة من القيم والأنشطة والعمليات الهادفة إلى تطوير الأفراد الراغبين والقادرين بهدف تحقيق المنفعة المتبادلة للأفراد والمنظمات والمجتمع ككل. ويرى (Al Rawashdeh, 2021) أن الهدف الرئيس لإدارة الموهبة هو تطوير وتنمية ذوي القدرات والمستويات العالية. وإن الفائدة التي تجنيها المنظمة من تدريب الموهبين لا تهدف فقط إلى إزالة القصور في أدائهم أو زياد الإنتاجية فحسب، ولكنها تسعى إلى ما هو أبعد من

ذلك وهو خلق ميزة تنافسية فالتدريب والتطوير المستمر للموهوبين يخلق ميزة تنافسية مستدامة (مير، ونيطراوي، ٢٠١٩).

إدارة أداء الموهبة : وتعني إدارة أداء الموهبة بتصميم العمل، تحديد معايير الأداء، تحديد الفجوة بين الأداء المخطط والفعلي، تحديث الأهداف، التعامل مع مشكلات الأداء، سبل تنمية الأداء، اتخاذ إجراءات تنفيذ عقد الأداء بين الإدارة والعاملين (Alsakarneh and others, 2018). كما تهدف المنظمات من خلال إدارة الأداء تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة في الوقت الحالي وفي المستقبل (قريشي، وبوقفة، ٢٠١٩).

٢/٤ الميزة التنافسية المستدامة : برز مفهوم الميزة التنافسية كأحد أكثر المفاهيم المهمة في أدبيات الإدارة الحديثة بسبب التحديات التي تواجه المنظمات واحتل هذا المفهوم مكانة بارزة في أغلب الأدبيات ذات العلاقة بالتفكير والتخطيط الاستراتيجي في مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال (Cetin and Knouch, 2018; Hallam and others, 2018; Sigalas and Papadakis, 2018). ويعتبر تعريف (Barney, 1991) من أكثر التعريفات أهمية للميزة التنافسية المستدامة حيث عرفها على أنها تنفيذ استراتيجية خالقة للقيمة غير مقلدة في الماضي والتي ليس بالإمكان تقليدها مستقبلاً من قبل المنافسين الحاليين أو المحتملين، وعندما تكون المنظمات الأخرى غير قادرة على تكرار فوائد هذه الاستراتيجية، أي أنها الموقف الفريد الذي تطوره المنظمة تجاه منافسيها (Jensen and others, 2016; Mahdi and others, 2018; Castro and Giraldi , 2018). وعرفها (Kuncoro and Suriani, 2018) بأنها إبتكار القيمة عن طريق الإبداع العالي بهدف قيادة المنافسة في السوق لأنها تمثل الأصول التي يمكن أن تحقق نتائج فريدة من نوعها للشركة. ويشير (Maury, 2018) إلى أن تقييم الميزة التنافسية المستدامة يتم من خلال تحليل مصادر الميزة مثل موقف المنظمة في السوق، موارد المنظمة، وعن طريق قياس نتائج جهود التنافسية من خلال أداء المنظمات. وأشار (Evans, 2016; Walsh & Dodds , 2017) إلى مدخلين لتحليل الميزة التنافسية المستدامة : الأول وهو المدخل المتجه من خارج المنظمة إلى داخلها أو ما يُعرف بالتحليل الخارجي للبيئة، حيث أن المنظمة التي تولي اهتمام بالبيئة الخارجية تكون أكثر قدرة على فهم ومواكبة التطورات الخارجية والاستجابة لمتطلباتها بشكل أسرع من منافسيها وبالتالي تستطيع تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، أما الثاني فهو المدخل المتجه من داخل المنظمة إلى خارجها أو ما يعرف بالتحليل الداخلي، ويعتمد على وجهة النظر القائمة على الموارد

التي أشار إليها (Barney, 1991) حيث إنه من الممكن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة إذا توفر لدى المنظمة موارد تتسم بخصائص معينة وهي صعوبة التقليد، وصعوبة الاستبدال، القيمة، الندرة. وسوف نتناول الدراسة الحالية الأبعاد التالية للميزة التنافسية المستدامة :

الابتكار : يعتبر من أهم أبعاد الميزة التنافسية المستدامة، فهو يشير إلى عملية استحداث منتجات أو عمليات جديدة، وإلى أي تقدم يطرأ على المنظمة وهياكلها وأساليبها الإدارية واستراتيجياتها (إسماعيل، ومحمد، ٢٠٢١). وفقاً (Ramya and others, 2020) فإنه آلية تستخدمها المنظمات لتكييف ظروف المنافسة والتقدم التكنولوجي وتوسيع السوق عبر إنتاج منتجات وتقنيات وأنظمة أحدث، وأنه القدرة لتجديد الأفكار والمعرفة في منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة باستمرار .

التمييز : يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال تقديم السلعة أو الخدمة التي لا يستطيع المنافسون تقليدها (هلال، ٢٠١٤). وهو استراتيجية تنافسية تنطوي على الانفراد بخصائص استثنائية في السلعة أو الخدمة المقدمة للعملاء، وبشكل يتم إدراكه من العميل على أنه شيء فريد أو مميز (Aluisius, 2019).

التكلفة الأقل : تسعى المنظمات التي تتنافس من خلال التكلفة الأقل، والمنظمات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى، إلى تحقيق تكلفة منخفضة لمنتجاتها وخدماتها (إسماعيل، ومحمد، ٢٠٢١). والتكلفة الأقل هي قدره المنظمة على تقديم سلعة أو خدمة أقل تكلفة مقارنة مع المنظمات المنافسة مما يؤدي في النهاية إلى عوائد مجزية (Francoise, 2016).

التوقيت المناسب : الإدارة التنافسية هي عملية مرتبطة بالوقت ومتلازمة بشكل كامل مع الوقت، وقد أدى انعدام المسافات وسرعة التغير في البيئة التنافسية إلى جعل العالم كله قرية صغيرة، ومع بداية القرن الحادي والعشرين ازداد التركيز على الوقت كعامل مؤثر، حيث أن إدارة الوقت تسمح للمنظمات بتحقيق التفوق التنافسي (Sapkauskiene and Leitoniene, 2016).

الكفاءة: يعتمد امتلاك المنظمة لميزة تنافسية مستدامة على كفاءتها في إنتاج مخرجات معينة باستعمال أقل المدخلات (إسماعيل، ومحمد، ٢٠٢١). ويقصد بها الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، ويقاس معدل كفاءة المنظمة بمعدل المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وكلما زادت المخرجات عن المدخلات دل ذلك على كفاءة المنظمة (منصور، ٢٠٢١). وتعني الكفاءة طبقاً القدرة على التكيف المستمر مع البيئة والبقاء فيها، من خلال الاستخدام الكفاء والمنظم للموارد المتاحة، من خلال تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم بهدف زيادة الإنتاجية للفرد وترشيد

استعمال المدخلات في إنتاج المخرجات، بما يعكس على التكاليف ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (عائض، ٢٠١٩).

٥- **الدراسات السابقة** : من خلال مراجعة وتحليل جهود الباحثين في المتغيرات المتعلقة بهذه الدراسة تبين ندرة الدراسات التي تناولت بحث دور إدارة المواهب في دعم الميزة التنافسية المستدامة في البيئة المصرية، وقد حاول الباحثان توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان لأجل تحقيق أهداف الدراسة، وقد أمكن تقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاثة محاور، تضمن المحور الأول الدراسات التي تناولت إدارة المواهب، وتضمن المحور الثاني الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية المستدامة، أما المحور الثالث تضمن الدراسات التي تناولت إدارة المواهب والميزة التنافسية المستدامة وأبعادها.

المحور الأول : الدراسات التي تناولت إدارة المواهب

دراسة (وهبة، وآخرون، ٢٠٢١) والتي هدفت إلى توضيح أثر إدارة المواهب (اكتساب المواهب، تنمية وتطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على الأداء المؤسسي في هيئة أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا. وتوصلت النتائج لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على الأداء المؤسسي، وجاء مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب مرتفع، كما جاء مستوى الأداء المؤسسي مرتفع أيضاً. واختبرت دراسة (زيادة، ٢٠٢١) أثر نظام إدارة المواهب البشرية (جذب المواهب، تنمية وتطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على الأداء الوظيفي المتميز في مصرف الراجحي. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : هناك أثر دال إحصائياً بين نظام إدارة المواهب البشرية والأداء الوظيفي المتميز، وجاء مستوى كلاً من إدارة المواهب، والأداء الوظيفي المتميز مرتفع.

واهتمت دراسة (عيد، والحفناوي، ٢٠٢١) بالتعرف على الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري في مصلحة الضرائب العقارية. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب (التخطيط للمواهب، توظيف المواهب، التعويضات والمكافآت، إدارة الأداء، تمكين المواهب، الارتباط الوظيفي للمواهب، الثقافة التنظيمية للمواهب) وكلاً من التعلم التنظيمي ورأس المال الفكري بصورة إجمالية.

وسعت دراسة (Omotunde and Alegbeleye, 2021) إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المواهب والأداء الوظيفي لأمناء المكتبات في المكتبات الجامعية جنوب غرب نيجيريا. وتوصلت

الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والأداء الوظيفي، كما يوجد تأثير لإدارة المواهب على الأداء الوظيفي لأمناء المكتبات.

وتناولت دراسة (Kati and Violetta, 2020) دور المواهب في التحديث والتطوير في الشركات الفنلندية والسويسرية متعددة الجنسيات. وتوصلت الدراسة إلى أن المواهب تمثل وكيل التغيير في سياق تحديث الشركات المبحوثة، وأنها تعتبر العنصر الحاكم في مواجهة التحديات واقتناص الفرص التجارية الرئيسية.

واستهدفت دراسة (Wejdan and others, 2020) التعرف على تأثير تطوير إدارة المواهب على القطاع الصحي. وأشارت الدراسة إلى أن التحدي الرئيسي الذي يواجه المنظمات في تنفيذ استراتيجيتها هو نقص المواهب، وأن المنظمات أصبحت في حاجة ملحة لرأس المال البشري أكثر من أي وقت مضى.

وناقشت دراسة (Widodo and Mawarto, 2020) دور السلوك الابتكاري في التوسط بين تأثير القيادة التحويلية وإدارة المواهب على أداء المحاضرين بمؤسسات التعليم العالي الخاص في إندونيسيا وبلغت عينة الدراسة ٢٣٠ مفردة. وأكدت النتائج على أن إدارة المواهب تأثير كبير على الأداء من خلال الدور الوسيط للسلوك الابتكاري.

واهتمت دراسة (عبد الهادي، ٢٠٢٠) بالتعرف على مدى توافر كلاً من إدارة المواهب والأداء الوظيفي في الشركة المصرية للاتصالات، وأثر إدارة المواهب (جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب) على تحسين الأداء الوظيفي. وتوصلت النتائج إلى أن مستوى إدارة المواهب جاء مرتفعاً، كما جاء مستوى الأداء الوظيفي مرتفع جداً، كما توصلت النتائج لوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لجذب المواهب، وتنمية المواهب على تحسين الأداء الوظيفي، ولا يوجد تأثير للاحتفاظ بالمواهب على تحسين الأداء الوظيفي.

وسعت دراسة (خليل، ٢٠٢٠) إلى التعرف على دور إدارة المواهب (جذب وتوظيف المواهب، تنمية وتطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والإستدامة البيئية التشغيلية في شركات الصناعات الكيماوية في مصر. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها وجود تأثير معنوي لإدارة المواهب في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والإستدامة البيئية التشغيلية في الشركات المبحوثة، وجاء مستوى إدارة المواهب مرتفع.

واختبرت دراسة (Bibi, 2019) تأثير إدارة المواهب على أداء موظفي الرعاية الصحية في باكستان. ومن أهم نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي لإدارة المواهب على أداء الموظفين، وأشارت الدراسة إلى ضرورة تطوير استراتيجيات إدارة المواهب لتلبية المتطلبات الحالية والمستقبلية للمؤسسات المبحوثة، وجاء مستوى تطبيق استراتيجيات المواهب بدرجة متوسطة.

وناقشت دراسة (Salau and others, 2018) ممارسات إدارة المواهب والأداء التنظيمي المتفوق بالتطبيق على الجامعات التكنولوجية الخاصة في نيجيريا. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن استراتيجيات تنمية المواهب، والاحتفاظ بها تؤدي إلى أداء تنظيمي متفوق، كما جاءت موافقة عينة الدراسة على ممارسات إدارة المواهب بدرجة كبيرة.

وتناولت دراسة (الصباغ، وآخرون ٢٠١٨) دور إدارة المواهب في دعم القدرة التنافسية لشركات الأدوية. وبينت النتائج انخفاض مستوى تبني الشركات المبحوثة لإدارة المواهب واستراتيجياتها المختلفة (جذب المواهب، تطوير المواهب، المحافظة على المواهب، التعاقب الوظيفي)، كما بينت النتائج وجود علاقة معنوية بين تطبيق إدارة المواهب ودعم القدرة التنافسية مأخوذة بصورة إجمالية وكل بُعد من أبعادها.

واستهدفت دراسة (Van and others, 2017) تطوير نموذج لإدارة المواهب من خلال دراسة استكشافية متعمقة لاستراتيجيات إدارة المواهب في المنظمات الرائدة في القطاع الخاص بجنوب إفريقيا. وتوصلت الدراسة إلى تحديد أهم استراتيجيات إدارة المواهب والقدرة على تحقيق التميز للمنظمات المبحوثة هي جذب وتطوير المواهب، تحديد المواهب، المحافظة على المواهب.

المحور الثاني : الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية المستدامة

دراسة (إسماعيل، ومحمد، ٢٠٢١) والتي اهتمت بتوصيف أبعاد التسويق الريادي وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة (التميز، التكلفة الأقل، الابتكار، التوقيت المناسب، الكفاءة الأساسية)، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية في الشركات الصناعية بمدينة السادات. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع التسويق الريادي مرتفع، ومستوى الميزة التنافسية المستدامة كان مرتفعاً، كما توصلت لوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التسويق الريادي والميزة التنافسية المستدامة.

واستهدفت دراسة (منصور، ٢٠٢١) التعرف على أثر تمكين العميل من إدارة حساباته الرقمية على دعم الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، السرعة والاعتمادية، المرونة والاستجابة، الحصة السوقية،

الابداع والابتكار، القدرة المعرفية، تمييز المنتج، المسؤولية الاجتماعية) في البنوك المصرية. توصلت الدراسة لوجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتمكين العميل من إدارة حساباته الرقمية على الميزة التنافسية، وكانت أكثر أبعاد الميزة التنافسية تأثراً المرونة والاستجابة، وجاء مستوى الميزة التنافسية مرتفع.

واهتمت دراسة (الأيوبي، ٢٠٢٠) بالتعرف على أثر تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية في كلية فلسطين التقنية. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق جاء بدرجة كبيرة، كما جاء مستوى الميزة التنافسية بدرجة كبيرة، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار) وتحقيق الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، سرعة الاستجابة، الإبداع).

كما اهتمت دراسة (محمد، ٢٠٢٠) بالتعرف على دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية لجامعة أسيوط، وتوصلت النتائج لوجود دور لاستراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، وجاءت استجابات عينة الدراسة نحو الميزة التنافسية المستدامة بدرجة متوسطة. وسعت دراسة (موسى، ٢٠٢٠) للتعرف على أثر رأس المال المهني على الميزة التنافسية المستدامة بوجود قابليات إدارة الموارد البشرية متغير وسيط في شركات الصناعات الخرسانية في مدينة عمان. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: مستوى الميزة التنافسية المستدامة كان متوسط، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال المهني على الميزة التنافسية المستدامة، قابليات إدارة الموارد البشرية كانت وسيط جزئي في العلاقة بين رأس المال المهني والميزة التنافسية المستدامة.

وتناولت دراسة (عبد العزيز، ٢٠١٩) دور التماثل التنظيمي في دعم الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المصرية للاتصالات. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود اختلاف بين العاملين بالشركة وذلك من حيث مجالات التماثل التنظيمي من ناحية، والميزة التنافسية المستدامة (السمعة الاستراتيجية، المرونة الاستراتيجية، التميز بالجودة)، كما توصلت الدراسة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التماثل التنظيمي بأبعاده والميزة التنافسية المستدامة بأبعاده، وقد جاء كلاً من التماثل التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة بمستوى منخفض.

كما تناولت دراسة (Mahdi and others, 2019) العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة بالتطبيق على القادة الأكاديميين بالجامعات الخاصة. وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة

المعرفة مدعوماً بتحديد المعرفة وصياغة أهدافها له علاقة إيجابية بالميزة التنافسية المستدامة، كما أن مستوى الميزة التنافسية المستدامة جاء متوسطاً وذلك من وجهة نظر القادة الأكاديميين. أما دراسة (عثمان، وآخرون، ٢٠١٩) فقد استهدفت دراسة العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية المستدامة في شركات الإسمنت في جمهورية مصر العربية. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة بين بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة والميزة التنافسية المستدامة وبالتالي إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة. وجاءت الميزة التنافسية المستدامة بمستوى مرتفع.

المحور الثالث : الدراسات التي تناولت إدارة المواهب والميزة التنافسية المستدامة وأبعادها دراسة (Dzimhiri and Molefi, 2021) والتي هدفت إلى التعرف على تأثير إدارة المواهب على سلوك العمل المبتكر للممرضات في المستشفيات العامة في ملاوي. وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة المواهب لم تسهم في سلوك العمل المبتكر للممرضات، ولذا أوصت الدراسة إدارة المستشفيات العامة الاهتمام بممارسات إدارة المواهب الفعالة للعاملين في مجال الرعاية الصحية، حيث أشارت الدراسة إلى أن الطريقة المؤكدة لتحقيق سلوك عمل مبتكر هي من خلال تطبيق إدارة المواهب، وأوضحت الدراسة أن مستوى إدارة الموهب كان متوسط.

وبدراسة (Ibrahim and Al Omari, 2020) التي هدفت إلى التعرف على تأثير إدارة المواهب على الابتكار وذلك بالتطبيق على عينة قوامها ١٢٠ موظف في المناصب العليا والمتوسطة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة المواهب لها تأثير كبير وإيجابي على ابتكارات المنتجات والعمليات والتسويق، كما أن المناصب التنظيمية كانت عاملاً محدداً قوياً لإدارة المواهب. وسعت دراسة (بوزيدي، ٢٠٢٠) إلى إظهار أثر إدارة المواهب على الابتكار التنظيمي بالمؤسسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لإدارة المواهب على الابتكار التنظيمي في حال تم الاهتمام فعلاً بهذه المواهب، وجعل عملياتها ضمن إستراتيجيات المؤسسة وبالتالي نجاحها يضمن لها الوصول إلى الابتكار التنظيمي الذي تأمله.

وتناولت دراسة (مير، وتيطراوي، ٢٠١٩) علاقة إدارة المواهب (جذب المواهب، اختيار المواهب، استبقاء المواهب، الاعتراف بالمواهب) بالميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية. وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المواهب لها علاقة وطيدة بالميزة التنافسية، وأشارت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تسعى لكسب ميزة تنافسية يجب أن تعتمد على جذب المواهب وتمييزهم والحفاظ عليهم.

وناقشت دراسة (قريشي، وبوقفة، ٢٠١٩) مدى مساهمة إدارة المواهب البشرية (الاستقطاب والتوظيف، التدريب والتطوير، إدارة أداء الموهبة، تخطيط التعاقب الوظيفي، التعويضات والمنافع، الاحتفاظ بالموهبة) في تحقيق ميزة تنافسية في منظمات الأعمال. وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المواهب البشرية عبارة عن نظام متكامل الأبعاد، يساهم في تحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال إذا أدركت طريقة تفعيله ليعمل في صالحها.

واختبرت دراسة (عناي، ٢٠١٩) أثر إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تبني المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، تخفيض التكلفة، الابتكار) في مؤسسة " برانيس ". وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الميزة التنافسية بأبعادها عال، في حين كان مستوى إدارة المواهب بأبعادها متوسط. كما أن لإدارة المواهب أثر إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المبحوثة.

وتناولت دراسة (Mnim and others, 2018) العلاقة بين إدارة المواهب والابتكار في فنادق السكان الأصليين في بورت هاركورت بنيجيريا. أظهرت النتائج وجود علاقات إيجابية وهامة بين متغيرات إدارة المواهب (تحديد المواهب، وتطويرها، واستخداماتها، والاحتفاظ بها) والمتغيرات المقابلة للابتكار (ابتكارات الخدمة، والعملية، والسوق، والمنتجات) في الفنادق المحلية في بورت هاركورت.

واستهدفت دراسة (Van and others, 2017) تطوير نموذج لإدارة المواهب من خلال دراسة استكشافية متعمقة لاستراتيجيات إدارة المواهب في المنظمات الرائدة في القطاع الخاص بجنوب إفريقيا. وتوصلت الدراسة إلى تحديد أهم استراتيجيات إدارة المواهب والقادرة على تحقيق التميز للمنظمات المبحوثة هي جذب وتطوير المواهب، تحديد المواهب، المحافظة على المواهب.

وسعت دراسة (داود، وعلي، ٢٠١٧) إلى تحديد دور استراتيجية إدارة الموهبة بأبعادها (استقطاب الموهبة، تطوير الموهبة، إدارة أداء الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة) في تحقيق الأداء الريادي (التخطيط المسبق، الكفاءة، الفاعلية) في البنوك العراقية. وتوصلت الدراسة لوجود تأثير معنوي لإدارة الموهبة في الكفاءة، والفاعلية، والتخطيط المسبق، كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق استراتيجية إدارة الموهبة كان مرتفع، ومستوى الأداء الريادي كان مرتفع أيضاً.

وتوصلت دراسة (Faria and others, 2015) إلى أن إدارة المواهب مصدر هام لتحقيق الميزة التنافسية، حيث أنها تساهم في تحسين كفاءة وفاعلية العمليات التنظيمية من خلال جذب واختيار

وتدريب واستبقاء أفضل الموظفين، وقد أكدت الدراسة على أن الإنطلاقة الأولى في تعظيم القدرات التنافسية للمنظمات تتمثل في تحديد المواهب التي يمكن أن تخلق قيمة مضافة للمنظمة. واعتمدت دراسة (Pruthvirajsinh, 2014) على الدراسة التحليلية النظرية بهدف تطوير استراتيجيات لكسب الميزة التنافسية للمنظمة من خلال التطبيق الفعال لإدارة المواهب لصالح المنظمة. كما هدفت إلى التعرف على تأثير إدارة المواهب (جذب، تطوير، تحفيز، الاحتفاظ) بالمواهب على الميزة التنافسية للمنظمة. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لإدارة المواهب على نجاح المنظمة في الحصول على الميزة التنافسية.

واهتمت دراسة (خليل، ٢٠١٤) بالتعرف على علاقة إدارة المواهب (جذب المواهب، تطوير المواهب، إدارة أداء المواهب، المحافظة على المواهب) بتحقيق التميز في شركات وزارة الصناعة في بغداد. وتوصلت الدراسة لوجود علاقة ارتباط بين إدارة المواهب بأبعادها وتحقيق التميز في الشركات المبحوثة، كما تؤثر أبعاد إدارة المواهب في تحقيق التميز، وكان أكثرها تأثيراً بعد المحافظة على المواهب.

واستهدفت دراسة (Ramadan, 2012) تحليل العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق الميزة التنافسية (الكفاءة، الابتكار، الابداع) للمنظمات الصغيرة والمتوسطة في كندا، ومن أهم نتائج الدراسة أن إدارة المواهب تعتبر مصدراً أساسياً لتعزيز كفاءة العمليات الداخلية والخارجية وتعزيز نتائج المنظمات والوصول لاستدامة الميزة التنافسية، كما توصلت إلى أن إدارة المواهب لعبت دوراً كبيراً في تحسين وتطوير منتجات جديدة من خلال دعمها لأنشطة الابتكار والابداع.

وبناءً على العرض السابق يتضح أن :

- لقد أكدت معظم الدراسات السابقة على أهمية تطبيق المنظمات المختلفة لأنشطة واستراتيجيات وممارسات إدارة المواهب، وتأثيرها في تحسين الأداء ورفع كفاءة العمليات وتحقيق التميز التنافسي.
- هناك شبه اتفاق بين الباحثين على ثلاثة أبعاد رئيسية لإدارة المواهب وهي (جذب واستقطاب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تطوير وتنمية المواهب)، وبعض الدراسات أضافت أبعاد أخرى مثل (إدارة أداء المواهب، التعاقب الوظيفي للمواهب، تمكين المواهب).
- كما أكدت أيضاً معظم الدراسات السابقة على أهمية امتلاك المنظمات لميزة تنافسية مع ضرورة سعيها لاستدامة هذه الميزة التنافسية.

- بينت العديد من الدراسات علاقة إدارة المواهب بالميزة التنافسية المستدامة وأبعادها، وخاصة الدراسات الأجنبية وبعض الدراسات العربية، ولم يجد الباحثان دراسات تناولت إدارة المواهب والميزة التنافسية المستدامة في البيئة المصرية بصفة عامة، وفي الشركة المصرية للاتصالات بصفة خاصة. الأمر الذي يؤكد الاختلاف الجوهرى لهذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

- لقد كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في مساعدة الباحثان في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الأمر الذي أسهم في تدعيم الآراء المتعلقة بالاطار النظري، صياغة مشكلة الدراسة وفرضياتها، تطوير أداة جمع المعلومات، واستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة، وأيضاً التعرف على نتائج هذه الدراسات ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية.

٦- فرضيات الدراسة : اعتمد الباحثان في صياغة فرضيات الدراسة على مصادر متنوعة في مقدمتها الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بمشكلة الدراسة الحالية، والمقابلات والملاحظة، واستناداً إلى مشكلة الدراسة وعناصرها تمت صياغة فرضيات الدراسة في صورة فرضية العدم كما يلي:

الفرضية الرئيسية : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب (استقطاب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تطوير المواهب، إدارة أداء المواهب) وبين دعم الميزة التنافسية المستدامة للشركة المصرية للاتصالات مأخوذة بصورة إجمالية، وكل بُعد من أبعاد الميزة التنافسية المستدامة (الابتكار، التميز، التكلفة الأقل، التوقيت المناسب، الكفاءة) على حدة، وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

١- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المواهب وتحقيق الابتكار في الشركة المصرية للاتصالات.

٢- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المواهب وتحقيق التميز في الشركة المصرية للاتصالات.

٣- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المواهب وتحقيق التكلفة الأقل في الشركة المصرية للاتصالات.

٤- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المواهب وتحقيق التوقيت المناسب في الشركة المصرية للاتصالات.

٥- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المواهب وتحقيق الكفاءة في الشركة المصرية للاتصالات.

٧- **منهج الدراسة** : اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، بجانب الدراسة التطبيقية في تناول متغيرات الدراسة، إذ اعتمدت الدراسة على المراجع النظرية من كتب عربية وأجنبية ودراسات من دوريات عربية وأجنبية، ورسائل وأطروحات جامعية. وتمت الدراسة التطبيقية من خلال تحليل متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات وإعداد قائمة الاستقصاء التي تعد أحد أساليب القياس التي يعتمد عليها في جمع البيانات.

٨- **مجتمع وعينة الدراسة** : نظراً لأن الدراسة تهتم بدراسة دور إدارة المواهب في دعم الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المصرية للاتصالات. ولذا فإن مجتمع البحث يتمثل في جميع العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، ويوضح الجدول التالي رقم (١) عدد العاملين وفقاً للمستويات الوظيفية.

جدول (١) عدد العاملين بالشركة المصرية للاتصالات

العدد	المستويات الوظيفية	
٥	نائب الرئيس التنفيذي	الإدارة العليا
١٣	رئيس قطاعات	
٨٦	رئيس قطاع	
٢٦٢	مدير عام	
٣	مستشار	
٣٦٩	الاجمالي	
٢١١٣	مدير إدارة	الإدارة الوسطى
٦٣١٩	رئيس قسم	
٨٤٣٢	الاجمالي	
٢٢٧٣٥	وظائف نمطية	النمطية
٣١٥٣٦	الاجمالي	

المصدر : قطاع الموارد البشرية بالشركة المصرية للاتصالات عام ٢٠٢١

ونظراً للقيود الخاصة بالوقت والتكلفة فقد تقرر الاعتماد على أسلوب العينات لجمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة. واعتمد الباحث على العينة الطبقية العشوائية في اختيار عدد المفردات من العاملين في الشركة. أما بالنسبة لحجم العينة فقد تم تحديدها من خلال المعادلة التالية (إدريس، ٢٠٠٤).

$$n = \frac{N \times (Z)^2 \times p(1-p)}{N e^2 + (Z)^2 \times p(1-p)}$$

حيث (n) حجم العينة، (N) حجم مجتمع الدراسة، (Z) حدود الخطأ المسموح به وهي ١.٩٦ عند درجة ثقة ٩٥%، (P) نسبة عدد المفردات التي تتوافر في الخاصية محل الدراسة وهي ٥٠%، (e) خطأ العينة المسموح به وهو ٠.٠٥%. وباستخدام المعادلة السابقة يتضح أن حجم العينة :

$$= 380 \quad n = \frac{(0.50 - 1) \times (1.96)^2 \times 31536}{(0.05)^2 \times 31536 (1.96)^2 + (0.50 - 1) 0.05 +}$$

وتتمثل وحدة المعاينة في العاملين بالمستويات الإدارية العليا والوسطى والوظائف النمطية، وقام الباحث بتوزيع العينة توزيعاً متناسباً على المستويات الإدارية طبقاً للجدول التالي رقم (٢) :

جدول (٢) : توزيع حجم العينة على العاملين وفقاً للنسبة

المستويات الوظيفية	العدد	النسبة	توزيع مفردات العينة وفقاً للنسبة
الإدارة العليا	٣٦٩	%١.١٧	٥
الإدارة الوسطى	٨٤٣٢	%٢٦.٧٣	١٠١
الوظائف النمطية	٢٢٧٣٥	%٧٢.١	٢٧٤
الإجمالي	٣١٥٣٦	%١٠٠	٣٨٠

المصدر : من إعداد الباحث

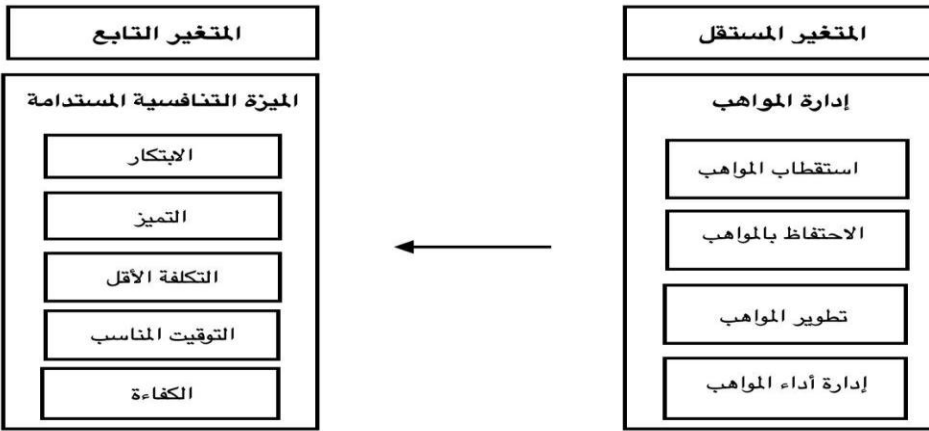
٩- أسلوب وطريقة جمع البيانات : اعتمدت الدراسة على أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات الأولية التي تتطلبها طبيعة الدراسة. وتختص قائمة الاستقصاء بالتعرف على اتجاهات العاملين في الشركة المصرية للاتصالات نحو إدارة المواهب من ناحية، والميزة التنافسية المستدامة من ناحية أخرى. وتضمنت قائمة الاستقصاء عدد (٤٠) فقرة، وتكونت من ثلاثة أقسام، تضمن القسم الأول معلومات عن المستجيب، أما القسم الثاني اشتمل على إدارة المواهب بإجمالي عدد (٢٢) فقرة ، والقسم الثالث تضمن عدد (٢٠) فقرة عن الميزة التنافسية المستدامة. تم توزيع قوائم الاستقصاء على مفردات العينة المستهدفة حيث تم توزيع عدد (٣٨٠) قائمة استقصاء، وتم استرداد عدد (٣٦٣) قائمة استقصاء، وتم استبعاد عدد (١٨) قائمة استقصاء غير صالحة، ليستقر العدد النهائي للقوائم الصالحة (٣٤٥) قائمة استقصاء تمثل نسبة (٩٠.٧٨%)، وهي تعتبر نسبة مقبولة احصائياً. ولقد تمت عملية جمع البيانات الأولية للفترة من شهر مايو وحتى شهر أغسطس ٢٠٢١.

١٠- متغيرات الدراسة وأسلوب قياسها :

المتغير المستقل: إدارة المواهب (استقطاب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تطوير المواهب، إدارة أداء المواهب). واعتمد الباحث في قياس إدارة المواهب على عدة دراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة وهي (Sewify, 2021)، (Al Rawashdeh, 2021)، (Alsakrneh and others, 2018)، (Van and others, 2017)، (Ortlieb and Sieben, 2012)، مع إجراء بعض التعديل والحذف والإضافة بما يتناسب مع طبيعة المستقصى منهم في هذه الدراسة. ولقياس أبعاد إدارة المواهب تم استخدام مقياس ليكرت المكون من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث

يشير الرقم ١ إلى عدم الموافقة التامة، بينما يشير الرقم ٥ إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة حيادية في المنتصف). وقد تضمن المقياس ٢٢ فقرة (٦ فقرات لقياس بُعد استقطاب المواهب، ٥ فقرات لقياس بُعد الاحتفاظ بالمواهب، ٥ فقرات لقياس بُعد تطوير المواهب، ٦ فقرات لقياس بُعد إدارة أداء المواهب).

المتغير التابع: الميزة التنافسية المستدامة (الابتكار، التميز، التكلفة الأقل، التوقيت المناسب، الكفاءة). واعتمد الباحث في قياس الميزة التنافسية المستدامة على عدة دراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة (إسماعيل، ومحمد، ٢٠٢١)، (Cho, 2015)، (Wilden and Gudergan, 2017) مع إجراء بعض التعديل والحذف والإضافة بما يتناسب مع طبيعة المستقصى منهم في هذه الدراسة. وقياس الميزة التنافسية المستدامة تم استخدام مقياس ليكرت المكون من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة. وقد تضمن المقياس ٢٠ فقرة (٤ فقرات لقياس بُعد الابتكار، ٤ فقرات لقياس بُعد التميز، ٤ فقرات لقياس بُعد التكلفة الأقل، ٤ فقرات لقياس بُعد التوقيت المناسب، ٤ فقرات لقياس بُعد الكفاءة). ويمكن توضيح الاطار العام للمتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة من خلال النموذج المقترح التالي:



نموذج متغيرات الدراسة

١١- تقييم الاعتمادية للمقاييس : تمثلت الخطوة الأولى في عملية تحليل البيانات الأولية الخاصة بهذه الدراسة في محاولة تقييم الاعتمادية للمقاييس التي تم الاعتماد عليها، وذلك بغرض تقليل أخطاء القياس العشوائية من ناحية، وزيادة درجة الثبات في المقاييس من ناحية أخرى. وقد تم

استخدام معامل الارتباط ألفا باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين بنود المقياس الخاضع للاختبار، وكذلك أيضاً تحديد مدى تمثيل بنود المقياس للبنية الأساسية المطلوب قياسها. ووفقاً للمبادئ العامة المتعلقة باختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية، فقد تقرر استبعاد أي متغير من المتغيرات الخاضعة للاختبار الثقة والذي يحصل على معامل ارتباط إجمالي أقل من ٠.٣٠ بينه وبين باقي المتغيرات في المقياس نفسه. كما أن الحدود المقبولة لمعامل ألفا يتراوح من ٠.٦٠ إلى ٠.٨٠ وفقاً لمستويات الاعتمادية المستخدمة في العلوم الاجتماعية (إدريس، ٢٠١٦). ولقد تم تطبيق أسلوب ألفا الارتباط على كل من مقياس إدارة المواهب، والميزة التنافسية المستدامة وذلك بصورة إجمالية للمقياس الواحد ككل، ولكل مجموعة من المتغيرات التي يتكون منها المقياس، ولقد تم فحص معاملات الارتباط لجميع المتغيرات التي يتكون منها كل مقياس، وكذلك معاملات ألفا لكل مقياس إجمالي ولكل مجموعة من المجموعات التي يتكون منها على حدة. ويمكن توضيح درجة الاتساق الداخلي بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل الارتباط ألفا وذلك من خلال الجدول التالي رقم (٣) : حيث يتضح أن نتائج تحليل الاعتمادية أظهرت أن معامل ألفا لمقياس إدارة المواهب ككل حوالي (٠.٨٢٨)، إلا أنه بفحص معاملات الارتباط الإجمالية لكل متغير من متغيرات هذه المجموعات، تبين أن هناك ثلاثة متغيرات لم يتمكننا من مقابلة المعيار الذي سبق تحديده (ذات معامل ارتباط أقل من ٠.٣٠)، لذلك تم استبعادهم من المقياس، وبذلك أصبح عدد المتغيرات التي يتكون منها هذا المقياس (١٩) متغيراً بدلاً من (٢٢) متغير، ورغبة منا في تحسين درجة الاعتمادية لنفس المقياس بعد تعديله، تم تطبيق أسلوب الارتباط ألفا مرة أخرى، وقد ارتفع معامل ألفا للمقياس ككل من (٠.٨٢٨) إلى (٠.٨٤٩). كما أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا لمقياس الميزة التنافسية المستدامة ككل حوالي (٠.٦٣٧)، إلا أنه بفحص معاملات الارتباط الإجمالية لكل متغير من متغيرات هذه المجموعات، تبين أن هناك متغيرين لم يتمكننا من مقابلة المعيار الذي سبق تحديده (ذات معامل ارتباط أقل من ٠.٣٠)، لذلك تم استبعادهم من المقياس، وبذلك أصبح عدد المتغيرات التي يتكون منها هذا المقياس (١٨) متغيراً بدلاً من (٢٠) متغير، ورغبة منا في تحسين درجة الاعتمادية لنفس المقياس بعد تعديله، تم تطبيق أسلوب الارتباط ألفا مرة أخرى، وقد ارتفع معامل ألفا للمقياس ككل من (٠.٦٣٧) إلى (٠.٦٨٣).

جدول رقم (٣) : تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة باستخدام معامل الارتباط ألفا

المحاولة الثانية		المحاولة الأولى		المقاييس المستخدمة في الدراسة
معامل ألفا	عدد المتغيرات	معامل ألفا	عدد المتغيرات	
٠.٨٦٤	٥	٠.٨٤١	٦	استقطاب المواهب
٠.٨٥٧	٤	٠.٨٣٢	٥	الاحتفاظ بالمواهب
٠.٨١١	٥	٠.٨١١	٥	تطوير المواهب
٠.٨٥٩	٥	٠.٨١٥	٦	إدارة أداء المواهب
٠.٨٤٩	١٩	٠.٨٢٨	٢٢	اجمالي مقياس إدارة المواهب
٠.٦٢٩	٣	٠.٥١٥	٤	الابتكار
٠.٦٩٢	٤	٠.٦٩٢	٤	التميز
٠.٧٩٠	٤	٠.٧٩٠	٤	التكلفة الأقل
٠.٦٩٠	٣	٠.٥٨٤	٤	التوقيت المناسب
٠.٦٤٢	٤	٠.٦٤٢	٤	الكفاءة
٠.٦٨٣	١٨	٠.٦٣٧	٢٠	إجمالي مقياس الميزة التنافسية المستدامة

وبناء على نتائج التحليل السابقة، يتضح أن المقاييس السابقة تتمتع بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي بين محتوياتها، وذات دلالة جيدة لتحقيق أهداف الدراسة ويمكن الاعتماد عليها في المراحل التالية من التحليل في هذه الدراسة.

١٢ - اختبار صدق أداة الدراسة :

الطريقة الأولى : الصدق الظاهري، للتأكد من صدق الأداة تم عرض قائمة الاستقصاء على عدد من المحكمين الأكاديميين من ذوي الاختصاص، للتأكد من الصدق الظاهري لاستمارة الاستقصاء، حيث كانت لهم بعض وجهات النظر والملاحظات وبعض التعديلات في صياغة بعض الفقرات التي رأى المحكمون إعادة صياغتها حتى تزداد وضوحاً وملائمة لقياس ما وضعت من أجله، وتم أخذ رأيهم بعين الاعتبار والذي كان له عظيم الأثر في اخراج استمارة الاستقصاء في شكلها النهائي، كما تم إجراء دراسة أولية على عدد من العاملين بالشركة محل الدراسة للتأكد من وضوح العبارات الواردة في قائمة الاستقصاء، وأنها فعلاً تستطيع قياس متغيرات الدراسة.

الطريقة الثانية : صلاحية بنية المقياس، يعد التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) أفضل الأساليب لاختبار صلاحية بنية المقياس، من حيث قدرته على اقتراح الأبعاد الحقيقية للمقياس الخاضع للاختبار، والتحقق من ما إذا كانت هذه الأبعاد تتفق مع الأبعاد الأصلية في المقياس الأصلي الذي تم استخدامه في الاستقصاء، إضافة إلى دوره في تخفيض البيانات من خلال استبعاد محتويات المقياس التي تحصل على معاملات تحميل أقل من المعاملات التي يقررها الباحث، أو

تكون محملة على أكثر من عامل من العوامل المستخرجة (إدريس، ٢٠١٢). وفي ضوء ذلك تم تطبيق التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) باستخدام طريقة المكونات الأساسية (Principale Component Analysis) لإستخلاص العوامل معززة بطريقة التدوير المتعاقب (Varimax Rotation) على اعتبار أنها تعد أفضل الوسائل التي تستخدم في تبسيط تفسير العوامل المستخرجة. ويمكن للباحثان إجراء اختبار مبدئي وإمكانية استخدام التحليل العاملي وذلك من خلال اختبار (KMO) لكفاية العينة (Kaiser Meyer Olkin Measure) واختبار (Bartlett) لتحديد المعنوية الكلية لمصفوفة الارتباط التي استخدمت في التحليل (Bartlett Test of Sphericity) كما يوضح الجدول التالي رقم (٤): كفاية حجم العينة على نحو جيد حيث ارتفعت قيمة (KMO) للمقاييس عن ٠.٧٠ وهو الحد الأدنى لكفاية حجم العينة. وجود ارتباط معنوي (استنادا إلى مستوى معنوية اختبار Bartlett) بين المتغيرات بما يكفي لتبرير استخدام التحليل العاملي في توضيح صدق تلك المقاييس.

جدول رقم (٤) اختبار KMO and Bartlett لمقياس إدارة المواهب والميزة التنافسية

المستدامة

مقياس		
الميزة التنافسية المستدامة	إدارة المواهب	
٠.٨٧٩	٠.٩٣٨	KMO
١٤٥٤.٣٦٧	٣٨٧٥.٢٣٣	كا
٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	مستوى المعنوية
		Bartlett

نتائج التحليل العاملي لمقياس إدارة المواهب : تتمثل العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصة بإدارة المواهب في أربعة عوامل تضم (١٩) متغير، وقد تم تحديد المتغيرات لتشكل العوامل الأربعة على أساس أن معاملات التحميل والتي تقرر أن تكون ٠.٠٤ أو أكثر لأي متغير. وبناء على ما تم التوصل إليه، أسهمت العوامل في تفسير نحو ٦٢% من التباين الكلي في المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل وذلك كما موضح في الجدول التالي رقم (٥)، وبالتالي فإن هذه النتيجة تشير إلى نجاح التحليل العاملي في استخراج العوامل الرئيسية في البيانات الخاضعة للتحليل، وكذلك التحقق من مدى مصداقية المقياس الخاضع للاختبار على النحو الذي يساعد في تقليل احتمالات أخطاء القياس. وأن المقياس الخاضع للدراسة يتمتع بدرجة عالية من الصلاحية لمحتوياته في قياس إدارة المواهب في الشركة المصرية للاتصالات.

جدول رقم (٥) : نتائج التحليل العاملي لمقياس إدارة المواهب

عامل (٤) استقطاب المواهب	عامل (٣) إدارة أداء المواهب	عامل (٢) تطوير المواهب	عامل (١) الاحتفاظ بالمواهب	
١٤.٣٢٦	١٤.٥٩٢	١٦.١١٠	١٧.١٢٢	نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج
٦٢.١٥	٤٧.٨٢٤	٣٣.٢٣٢	١٧.١٢٢	النسبة التجميعية للتباين الذي تم تفسيره لجميع العوامل المستخرجة

نتائج التحليل العاملي لمقياس الميزة التنافسية المستدامة : تتمثل العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصة بإدارة المواهب في خمسة عوامل تضم (١٨) متغير، وقد تم تحديد المتغيرات لتشكيل العوامل الأربعة على أساس أن معاملات التحميل والتي تقرر أن تكون ٠.٠٤ أو أكثر لأي متغير. وبناء على ما تم التوصل إليه، أسهمت العوامل في تفسير نحو ٦٩% من التباين الكلي في المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل وذلك كما موضح في الجدول التالي رقم (٦)، وبالتالي فإن هذه النتيجة تشير إلى نجاح التحليل العاملي في استخراج العوامل الرئيسية في البيانات الخاضعة للتحليل، وكذلك التحقق من مدى مصداقية المقياس الخاضع للاختبار على النحو الذي يساعد في تقليل احتمالات أخطاء القياس. وأن المقياس الخاضع للدراسة يتمتع بدرجة عالية من الصلاحية لمحتوياته في قياس الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المصرية للاتصالات.

جدول رقم (٦) : نتائج التحليل العاملي لمقياس الميزة التنافسية المستدامة

عامل (٥) الابتكار	عامل (٤) التوقيت المناسب	عامل (٣) الكفاءة	عامل (٢) التكلفة الأقل	عامل (١) التميز	
١٢.٠٢٢	١٢.٢٤٠	١٣.١٠٢	١٥.٧٥٥	١٦.٢٤٦	نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج
٦٩.٣٦٥	٥٧.٣٤٣	٤٥.١٠٣	٣٢.٠٠١	١٦.٢٤٦	النسبة التجميعية للتباين الذي تم تفسيره لجميع العوامل المستخرجة

١٣ - الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

- مستوى تطبيق إدارة المواهب في الشركة المصرية للاتصالات: يمكن توضيح مستوى تطبيق إدارة المواهب في الشركة المصرية للاتصالات من خلال الجدول التالي رقم (٧). حيث تم قياس إدارة المواهب من خلال أربعة أبعاد : جاء بُعد استقطاب المواهب بالمرتبة الأولى بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي (٣.٧٤) وانحراف معياري (٠.٦٤٧). ويليه بُعد تطوير المواهب بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي (٣.٦٩)، وانحراف معياري (٠.٧٠١). ثم بُعد الاحتفاظ بالمواهب بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي (٢.٨٦) وانحراف معياري (٠.٦٣٢)، وأخيراً بُعد إدارة أداء المواهب جاء بالمرتبة الرابعة والأخيرة بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي (٢.٤٢)، وانحراف معياري (٠.٦١٢). وعلى

المستوى الإجمالي جاء تطبيق إدارة المواهب بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي (٣.١٨) وانحراف معياري (٠.٥٩٥).

جدول رقم (٧) : مستوى تطبيق إدارة المواهب في الشركة المصرية للاتصالات

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إدارة المواهب
١	مرتفع	٠.٦٤٧	٣.٧٤	استقطاب المواهب
٣	متوسط	٠.٦٣٢	٢.٨٦	الاحتفاظ بالمواهب
٢	مرتفع	٠.٧٠١	٣.٦٩	تطوير المواهب
٤	متوسط	٠.٦١٢	٢.٤٢	إدارة أداء المواهب
	متوسط	٠.٥٩٥	٣.١٨	المتوسط العام

المصدر : من إعداد الباحث من واقع نتائج الدراسة الميدانية.

من ١.٣٣ إلى ٢.٣٣ منخفض، أكبر من ٢.٣٣ إلى ٣.٦٦ متوسط، أكبر من ٣.٦٦ مرتفع.

- مستوى الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المصرية للاتصالات: يمكن توضيح مستوى الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المصرية للاتصالات من خلال الجدول التالي رقم (٨). حيث تم قياس الميزة التنافسية المستدامة من خلال خمسة أبعاد: جاء بُعد التكلفة الأقل بالمرتبة الأولى بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي (٣.٨٨) وانحراف معياري (٠.٤٩٨)، ويليه بُعد التميز بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي (٣.٧٢)، وانحراف معياري (٠.٥٣٥)، ثم بُعد الابتكار بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي (٣.٠٧) وانحراف معياري (٠.٥٤٧)، ثم بُعد التوقيت المناسب بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي (٢.٨٢) وانحراف معياري (٠.٥٢١) وأخيراً بُعد الكفاءة جاء بالمرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٧١)، وانحراف معياري (٠.٥٢٩). وعلى المستوى الإجمالي جاء مستوى الميزة التنافسية المستدامة متوسط، بمتوسط حسابي (٣.٢٤) وانحراف معياري (٠.٤١٢).

جدول رقم (٨) : مستوى الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المصرية للاتصالات

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الميزة التنافسية المستدامة
٣	متوسط	٠.٥٤٧	٣.٠٧	الابتكار
٢	مرتفع	٠.٥٣٥	٣.٧٢	التميز
١	مرتفع	٠.٤٩٨	٣.٨٨	التكلفة الأقل
٤	متوسط	٠.٥٢١	٢.٨٢	التوقيت المناسب
٥	متوسط	٠.٥٢٩	٢.٧١	الكفاءة
	متوسط	٠.٤١٢	٣.٢٤	المتوسط العام

٤١ - اختبار فرضيات الدراسة

- تحليل الارتباط لمتغيرات الدراسة : يوضح الجدول التالي رقم (٩) مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد إدارة المواهب وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة

جدول رقم (٩) مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد إدارة المواهب وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة

Y	Y5	Y4	Y3	Y2	Y1	X	X4	X3	X2	X1	
٠.٧٣٠ **	*.٥٣٩ *	٠.٥٨٩ **	٠.٥٨١ **	٠.٥٧١ **	٠.٥٣٢ **	٠.٨٣١ **	٠.٦٣٤ **	٠.٦٧٩ **	٠.٥٦٢ **	١	X1
٠.٧٦١ **	٠.٥٧٢ **	٠.٥٩٧ **	٠.٦١١ **	٠.٥٨٧ **	٠.٥٨٥ **	٠.٨٦٩ **	٠.٧٤٠ **	٠.٧٦٣ **	١		X2
٠.٧٨٩ **	٠.٥٦٩ **	٠.٦١٣ **	٠.٦٣١ **	٠.٦٢٢ **	٠.٦١٨ **	٠.٩١٢ **	٠.٧٧٠ **	١			X3
٠.٧٣٤ **	٠.٥٨٠ **	٠.٥٩١ **	٠.٦٤٨ **	٠.٥٢٢ **	٠.٥٠٤ **	٠.٨٩٣ **	١				X4
٠.٨٥٧ **	٠.٦٥٢ **	٠.٦٧٩ **	٠.٦٩٨ **	٠.٦٦٢ **	٠.٦٤١ **	١					X
٠.٧٥٩ **	٠.٤٤٢ **	٠.٤٤٧ **	٠.٤٤٩ **	٠.٦٣١ **	١						Y1
٠.٧٥٤ **	*.٣٨٤ *	٠.٥١١ **	٠.٤٠١ **	١							Y2
٠.٧٧٤ **	٠.٥٥٢ **	٠.٥٧٢ **	١								Y3
٠.٨٢٣ **	٠.٦١٤ **	١									Y4
٠.٧٧١ **	١										Y5
١											Y

(X1) استقطاب المواهب، (X2) الاحتفاظ بالمواهب، (X3) تطوير المواهب، (X4) إدارة أداء المواهب، (X) إدارة المواهب، (Y1) الابتكار، (Y2) التميز، (Y3) التكلفة الأقل، (Y4) التوقيت المناسب، (Y5) الكفاءة، (Y) الميزة التنافسية المستدامة. يتضح من مصفوفة معاملات الارتباط وجود علاقة ارتباط بين أبعاد إدارة المواهب (كمتغير مستقل) وجميع أبعاد الميزة التنافسية المستدامة (كمتغير تابع)، ويمكن القول أن تحليل الارتباط يعطي مؤشراً مبدئياً عن مدى تأثير أبعاد إدارة المواهب على أبعاد الميزة التنافسية المستدامة، إلا أن الحكم بمدى تأثير كل بُعد من أبعاد إدارة المواهب على الميزة التنافسية المستدامة متروك لنتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد.

- العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب ودعم الميزة التنافسية المستدامة مأخوذة بصورة إجمالية:

تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد، لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب كمغيرات مستقلة والميزة التنافسية المستدامة كمغير تابع ويوضح الجدول التالي رقم (١٠) ما يلي: - توجد علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المواهب وبين دعم الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المصرية للاتصالات (مأخوذة بصورة إجمالية)، وهذه العلاقة تمثل ٨٥.٧% (وفقاً لمعامل الارتباط)، وهذه العلاقة طردية أي كلما زاد اهتمام الشركة المصرية للاتصالات بإدارة المواهب تزداد الميزة التنافسية المستدامة للشركة.

- أن تطبيق إدارة المواهب في الشركة المصرية للاتصالات يمكن أن يفسر ٧٣.٤% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في درجة دعم الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المصرية للاتصالات.

- تبين أن جميع أبعاد إدارة المواهب تتمتع بعلاقة خطية ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين دعم الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المصرية للاتصالات، وأكثر الأبعاد تأثيراً في الميزة التنافسية المستدامة تطوير المواهب ثم الاحتفاظ بالمواهب ثم إدارة أداء المواهب ثم استقطاب المواهب.

جدول رقم (١٠): تحليل الانحدار والارتباط المتعدد في علاقة أبعاد إدارة المواهب و دعم الميزة التنافسية المستدامة

المعنى	ت	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	B	أبعاد إدارة المواهب الأكثر تأثيراً في دعم الميزة التنافسية المستدامة
٠.٠٣٥	٣.٠٢٢	٠.٥٣٣	٠.٧٣٠	٠.٢١٥	٠.١٤٧	استقطاب المواهب
٠.٠٠٠	٥.٥٣٨	٠.٥٧٩	٠.٧٦١	٠.٣١٤	٠.١٧٦	الاحتفاظ بالمواهب
٠.٠٠٠	٦.٦٢٢	٠.٦٢٢	٠.٧٨٩	٠.٣٥٨	٠.١٩٨	تطوير المواهب
٠.٠٠٠	٤.١٥٢	٠.٥٣٩	٠.٧٣٤	٠.٣٠٥	٠.١٦١	إدارة أداء المواهب
					٠.٨٥٧	معامل الارتباط في النموذج (R)
					٠.٧٣٤	معامل التحديد في النموذج (R^2)
					١٨١.٥٢٢	قيمة (ف) المحسوبة
					٤,٣٤٠	درجات الحرية
					٠.٠٠٠	مستوى الدلالة الإحصائية

وبناءً على ما سبق، فقد تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، وذلك بعد أن أظهر نموذج الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥ بين إدارة المواهب ودعم الميزة التنافسية المستدامة.

- **العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب والابتكار** : تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد، لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب كمتغيرات مستقلة والابتكار (أحد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة) كمتغير تابع والجدول التالي رقم (١١) يوضح ما يلي:

- توجد علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المواهب وبين تحقيق الابتكار في الشركة المصرية للاتصالات (مأخوذة بصرة إجمالية)، وهذه العلاقة تمثل ٦٤.١% (وفقاً لمعامل الارتباط)، وهذه العلاقة طردية أي كلما زاد اهتمام الشركة المصرية للاتصالات بإدارة المواهب زاد ذلك من قدره الشركة على تحقيق الابتكار.

جدول رقم (١١) : تحليل الانحدار والارتباط المتعدد في علاقة أبعاد إدارة المواهب بالابتكار

المعنوية	ت	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	B	أبعاد إدارة المواهب الأكثر تأثيراً في دعم الميزة التنافسية المستدامة
٠.٠٠٣	٢.٨٩٤	٠.٢٨٣	٠.٥٣٢	٠.٢٠٧	٠.١٣٩	استقطاب المواهب
٠.٠٠١	٣.٤٨٩	٠.٣٤٢	٠.٥٨٥	٠.٢٨٥	٠.٢١٩	الاحتفاظ بالمواهب
٠.٠٠٠	٣.٥٣٩	٠.٣٨١	٠.٦١٨	٠.٣٣٢	٠.٢٦١	تطوير المواهب
٠.٢٩٤	١.٠٧٢	٠.٢٥٤	٠.٥٠٤	٠.٠٩٣	٠.٠٦٩	إدارة أداء المواهب
					٠.٦٤١	معامل الارتباط في النموذج (R)
					٠.٤١١	معامل التحديد في النموذج (R^2)
					٤٤.١٤٢	قيمة (ف) المحسوبة
					٤,٣٤٠	درجات الحرية
					٠.٠٠٠	مستوى الدلالة الإحصائية

- أن تطبيق إدارة المواهب في الشركة المصرية للاتصالات يمكن أن يفسر ٤١.١% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في درجة تحقيق الابتكار في الشركة المصرية للاتصالات.
- هناك ثلاثة أبعاد فقط من أبعاد إدارة المواهب تتمتع بعلاقة خطية ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين تحقيق الابتكار في الشركة المصرية للاتصالات، وهي تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، استقطاب المواهب.

وبناءً على ما سبق، فقد تقرر رفض فرض العدم "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المواهب وتحقيق الابتكار في الشركة المصرية للاتصالات"، وقبول الفرض البديل، وذلك بعد أن أظهر نموذج الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥ بين إدارة المواهب وتحقيق الابتكار. كما تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، لثلاثة أبعاد فقط من أربعة متغيرات في نموذج تحليل الانحدار وذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل منهم وبين تحقيق الابتكار عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥ .

- **العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب والتميز:** تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد، لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب كمتغيرات مستقلة والتميز (أحد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة) كمتغير تابع والجدول التالي رقم (١٢) يوضح ما يلي :
- توجد علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المواهب وبين تحقيق التميز في الشركة المصرية للاتصالات (مأخوذة بصورة إجمالية)، وهذه العلاقة تمثل ٦٦.٢% (وفقاً لمعامل

الارتباط)، وهذه العلاقة طردية أي كلما زاد اهتمام الشركة المصرية للاتصالات بإدارة المواهب زاد ذلك من قدره الشركة على تحقيق التميز.

- أن تطبيق إدارة المواهب في الشركة المصرية للاتصالات يمكن أن يفسر ٣٨.٤% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في درجة تحقيق التميز في الشركة المصرية للاتصالات.

جدول رقم (١٢) : تحليل الانحدار والارتباط المتعدد في علاقة أبعاد إدارة المواهب بالتميز

المعنوية	ت	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	B	أبعاد إدارة المواهب الأكثر تأثيراً في دعم الميزة التنافسية المستدامة
٠.٠٠٠	٣.١٧١	٠.٣٢٦	٠.٥٧١	٠.٢٥٩	٠.١٩٥	استقطاب المواهب
٠.٠٠٢	٣.٢١٢	٠.٣٤٤	٠.٥٨٧	٠.٢٦٣	٠.٢١١	الاحتفاظ بالمواهب
٠.٠٠٣	٣.٤١١	٠.٣٨٦	٠.٦٢٢	٠.٢٩٤	٠.٢٤٢	تطوير المواهب
٠.٥	٠.٦٧٦	٠.٢٧٢	٠.٥٢٢	٠.٠٦٢	٠.٠٥٣	إدارة أداء المواهب
					٠.٦٦٢	معامل الارتباط في النموذج (R)
					٠.٣٨٤	معامل التحديد في النموذج (R^2)
					٤٦.٢٢٥	قيمة (ف) المحسوبة
					٤، ٣٤٠	درجات الحرية
					٠.٠٠٠	مستوى الدلالة الإحصائية

- هناك ثلاثة أبعاد فقط من أبعاد إدارة المواهب تتمتع بعلاقة خطية ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين تحقيق التميز في الشركة المصرية للاتصالات، وهي تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، استقطاب المواهب.

وبناءً على ما سبق، فقد تقرر رفض فرض العدم "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المواهب وتحقيق التميز في الشركة المصرية للاتصالات"، وقبول الفرض البديل، وذلك بعد أن أظهر نموذج الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين إدارة المواهب وتحقيق التميز. كما تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، لثلاثة أبعاد فقط من أربعة متغيرات في نموذج تحليل الانحدار وذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل منهم وبين تحقيق الابتكار عند مستوى معنوية ٠.٠٥.

العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب والتكلفة الأقل : تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد، لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب كمتغيرات مستقلة والتكلفة الأقل (أحد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة) كمتغير تابع والجدول التالي رقم (١٣) يوضح ذلك :

جدول رقم (١٣) : تحليل الانحدار والارتباط المتعدد في علاقة أبعاد إدارة المواهب بالتكلفة الأقل

المعنوية	ت	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	B	أبعاد إدارة المواهب الأكثر تأثيراً في دعم الميزة التنافسية المستدامة
٠.٠٧٣	١.٨٧٢	٠.٣٣٧	٠.٥٨١	٠.١٥٠	٠.١٢٥	استقطاب المواهب
٠.٠٢	٢.٣٤٥	٠.٣٧٣	٠.٦١١	٠.١٨١	٠.١٥٢	الاحتفاظ بالمواهب
٠.٠٠٢	٣.١٤٤	٠.٣٩٨	٠.٦٣١	٠.٢٠٨	٠.١٥٩	تطوير المواهب
٠.٠٠١	٣.٢٦٥	٠.٤١٩	٠.٦٤٨	٠.٣٥٦	٠.٢١٧	إدارة أداء المواهب
					٠.٦٩٨	معامل الارتباط في النموذج (R)
					٠.٤٨٧	معامل التحديد في النموذج (R ²)
					٥٧.٠١١	قيمة (ف) المحسوبة
					٤,٣٤٠	درجات الحرية
					٠.٠٠٠	مستوى الدلالة الإحصائية

- توجد علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المواهب وبين تحقيق التكلفة الأقل في الشركة المصرية للاتصالات (مأخوذة بصورة إجمالية)، وهذه العلاقة تمثل ٦٩.٨% (وفقاً لمعامل الارتباط)، وهذه العلاقة طردية أي كلما زاد اهتمام الشركة المصرية للاتصالات بإدارة المواهب زاد ذلك من قدره الشركة على تحقيق التكلفة الأقل.

- أن تطبيق إدارة المواهب في الشركة المصرية للاتصالات يمكن أن يفسر ٤٨.٧% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في درجة تحقيق التكلفة الأقل في الشركة المصرية للاتصالات.

- هناك ثلاثة أبعاد فقط من أبعاد إدارة المواهب تتمتع بعلاقة خطية ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين تحقيق التكلفة الأقل في الشركة المصرية للاتصالات، وهي إدارة أداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب. وبناءً على ما سبق، فقد تقرر رفض فرض العدم "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المواهب وتحقيق التكلفة الأقل في الشركة المصرية للاتصالات"، وقبول الفرض البديل، وذلك بعد أن أظهر نموذج الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥ بين إدارة المواهب وتحقيق التكلفة الأقل. كما تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، لثلاثة أبعاد فقط من أربعة متغيرات في نموذج تحليل الانحدار وذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل منهم وبين تحقيق التكلفة الأقل عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥ .

العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب والتوقيت المناسب : تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد، لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب كمتغيرات مستقلة والتوقيت المناسب (أحد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة) كمتغير تابع والجدول التالي رقم (١٤) يوضح ذلك :

- توجد علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المواهب وبين تحقيق التوقيت المناسب في الشركة المصرية للاتصالات (مأخوذة بصورة إجمالية)، وهذه العلاقة تمثل ٦٧.٩% (وفقاً لمعامل الارتباط)، وهذه العلاقة طردية أي كلما زاد اهتمام الشركة المصرية للاتصالات بإدارة المواهب زاد ذلك من قدره الشركة على تحقيق التوقيت المناسب.
- أن تطبيق إدارة المواهب في الشركة المصرية للاتصالات يمكن أن يفسر ٤٦.١% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في درجة تحقيق التوقيت المناسب في الشركة المصرية للاتصالات.
- هناك بُعدان فقط من أبعاد إدارة المواهب تتمتع بعلاقة خطية ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين تحقيق التوقيت المناسب في الشركة المصرية للاتصالات، وهما تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب.

جدول رقم (١٤) : تحليل الانحدار والارتباط المتعدد في علاقة أبعاد إدارة المواهب بالتوقيت

المناسب

المعنوية	ت	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	B	أبعاد إدارة المواهب الأكثر تأثيراً في دعم الميزة التنافسية المستدامة
٠.١٢٣	١.٥٢١	٠.٣٤٦	٠.٥٨٩	٠.١٣٦	٠.١١٣	استقطاب المواهب
٠.٠٠٣	٢.٩٧٣	٠.٣٥٦	٠.٥٩٧	٠.٢٣٧	٠.٢١٤	الاحتفاظ بالمواهب
٠.٠٠٠	٤.١٨١	٠.٣٧٥	٠.٦١٣	٠.٢٨٤	٠.٢٢١	تطوير المواهب
٠.١١٢	١.٥٤٤	٠.٣٤٩	٠.٥٩١	٠.١٣٨	٠.١٢١	إدارة أداء المواهب
					٠.٦٧٩	معامل الارتباط في النموذج (R)
					٠.٤٦١	معامل التحديد في النموذج (R^2)
					٥٠.٤٣٥	قيمة (ف) المحسوبة
					٤،٣٤٠	درجات الحرية
					٠.٠٠٠	مستوى الدلالة الإحصائية

وبناءً على ما سبق، فقد تقرر رفض فرض العدم "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المواهب وتحقيق التوقيت المناسب في الشركة المصرية للاتصالات"، وقبول الفرض البديل، وذلك بعد أن أظهر نموذج الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين إدارة المواهب وتحقيق التوقيت المناسب. كما تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، لبُعدان فقط من أربعة متغيرات في نموذج تحليل الانحدار وذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل منهم وبين تحقيق التوقيت المناسب عند مستوى معنوية ٠.٠٥ .

العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب والكفاءة : تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد، لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب كمتغيرات مستقلة والكفاءة (أحد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة) كمتغير تابع والجدول التالي رقم (١٥) يوضح ذلك :

- توجد علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المواهب وبين تحقيق الكفاءة في الشركة المصرية للاتصالات (مأخوذة بصورة إجمالية)، وهذه العلاقة تمثل ٦٥.٢% (وفقاً لمعامل الارتباط)، وهذه العلاقة طردية أي كلما زاد اهتمام الشركة المصرية للاتصالات بإدارة المواهب زاد ذلك من قدره الشركة على تحقيق الكفاءة.

- أن تطبيق إدارة المواهب في الشركة المصرية للاتصالات يمكن أن يفسر ٤٢.٥% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في درجة تحقيق الكفاءة في الشركة المصرية للاتصالات.

- هناك ثلاثة أبعاد فقط من أبعاد إدارة المواهب تتمتع بعلاقة خطية ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين تحقيق الكفاءة في الشركة المصرية للاتصالات، إدارة أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تطوير المواهب.

جدول رقم (١٥) : تحليل الانحدار والارتباط المتعدد في علاقة أبعاد إدارة المواهب بالكفاءة

المعنوية	ت	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	B	أبعاد إدارة المواهب الأكثر تأثيراً في دعم الميزة التنافسية المستدامة
٠.٣١٢	١.٠٠٥	٠.٢٩٠	٠.٥٣٩	٠.٠٩٥	٠.٠٧٥	استقطاب المواهب
٠.٠٠٥	٢.٨٤٣	٠.٣٢٧	٠.٥٧٢	٠.٢٢٦	٠.١٦٢	الاحتفاظ بالمواهب
٠.٠٣١	٢.١١٢	٠.٣٢٣	٠.٥٦٩	٠.١٨٩	٠.١٤٦	تطوير المواهب
٠.٠٠٢	٣.١٩٩	٠.٣٣٦	٠.٥٨٠	٠.٢٣٥	٠.١٨٥	إدارة أداء المواهب
					٠.٦٥٢	معامل الارتباط في النموذج (R)
					٠.٤٢٥	معامل التحديد في النموذج (R ²)
					٤١.٥١٣	قيمة (ف) المحسوبة
					٤،٣٤٠	درجات الحرية
					٠.٠٠٠	مستوى الدلالة الإحصائية

وبناءً على ما سبق، فقد تقرر رفض فرض العدم "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المواهب وتحقيق الكفاءة في الشركة المصرية للاتصالات"، وقبول الفرض البديل، وذلك بعد أن أظهر نموذج الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥ بين إدارة المواهب وتحقيق الكفاءة. كما تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، لثلاثة أبعاد فقط من أربعة متغيرات في نموذج تحليل الانحدار وذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل منهم وبين تحقيق الكفاءة عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥ .

١٥ - النتائج والتوصيات ودلالات الدراسة

توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج تتمثل فيما يلي :

١- أظهرت النتائج من خلال المتوسطات الحسابية أن تطبيق إدارة المواهب جاء بمستوى متوسط. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (Dzimiri and Molefi, 2021)، (عناي، ٢٠١٩)، (Bibi, 2019)، (الصباغ، وآخرون، ٢٠١٨). وتختلف مع دراسات (وهبة، وآخرون، ٢٠٢١)، (زيادة، ٢٠٢١)، (عبد الهادي، ٢٠٢٠)، (خليل، ٢٠٢٠)، (Salau and others, 2018)، (داود، وعلي، ٢٠١٧) والتي توصلت إلى أن مستوى تطبيق إدارة المواهب جاء مرتفعاً. وقد جاء ترتيب أبعاد إدارة المواهب كما يلي : بُعد استقطاب المواهب بمستوى مرتفع، يليه بُعد تطوير المواهب بمستوى مرتفع، ثم بُعد الاحتفاظ بالمواهب بمستوى متوسط، وأخيراً بُعد إدارة أداء المواهب بمستوى متوسط. وتعكس هذه النتيجة احتياج إدارة المواهب إلى مزيد من الاهتمام والدعم من قبل الشركة المصرية للاتصالات خاصة الاحتفاظ بالمواهب، وإدارة أداء المواهب. كما تعكس هذه النتيجة قدرة الشركة المصرية على استقطاب وتطوير المواهب، في حين تنخفض قدرتها على الاحتفاظ بالمواهب وإدارة أدائها. ويرجع ذلك لقصور نظام الأجور والحوافز المطبق بالشركة، عدم وجود معايير دقيقة للمكافآت والحوافز، غياب العدالة في توزيع المكافآت، عدم وجود معايير واضحة للتقدم والتقدم، عدم وجود خطة استراتيجية لتطوير المسار الوظيفي، ضعف نظام تقييم الأداء المطبق بالشركة.

٢- أظهرت النتائج من خلال المتوسطات الحسابية أن مستوى الميزة التنافسية المستدامة جاء متوسط. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (محمد، ٢٠٢٠)، (موسى، ٢٠٢٠)، (Mahdi and others, 2019). وتختلف مع دراسات (إسماعيل، ومحمد، ٢٠٢١)، (منصور، ٢٠٢١)، (الأيوبي، ٢٠٢٠)، (عناي، ٢٠١٩)، (عثمان، وآخرون، ٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن مستوى الميزة التنافسية المستدامة كان مرتفعاً، ودراسة (عبد العزيز، ٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن مستوى الميزة التنافسية المستدامة كان منخفض. وقد جاء ترتيب أبعاد الميزة التنافسية المستدامة كما يلي : بُعد التكلفة الأقل بمستوى مرتفع، يليه بُعد التميز بمستوى مرتفع، ثم بُعد الابتكار بمستوى متوسط، وبعده التوقيت المناسب بمستوى متوسط، وبعده الكفاءة بمستوى متوسط، وتعكس هذه النتيجة وجود اهتمام إلى حد ما من قبل الشركة المصرية للاتصالات بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة خاصة فيما يتعلق بتحقيق التكلفة الأقل والتميز، ولكن ما زال يحتاج كلاً من الابتكار، والتوقيت المناسب، والكفاءة إلى مزيد من الدعم والاهتمام من قبل الشركة المصرية للاتصالات. ويرجع ذلك لضعف قدرة الشركة على استحداث منتجات وخدمات جديدة وفريده، عدم قدرتها على ملاحقة حاجات ورغبات العملاء، عدم الاستخدام الكفء للموارد المتاحة، وبالإضافة لذلك يرى الباحثان أن ما سبق يرجع لضعف قدرة الشركة على الاحتفاظ بالمواهب، حيث أنها القادرة على الابتكار وتقديم منتجات وخدمات متميزة وتنافسية.

٣- توجد علاقة معنوية بين تطبيق إدارة المواهب ودعم الميزة التنافسية المستدامة للشركة المصرية للاتصالات، وهذه العلاقة طردية أي كلما زاد اهتمام الشركة بإدارة المواهب تزداد الميزة التنافسية المستدامة للشركة. وهذا يعني أن الشركة المصرية للاتصالات يمكنها دعم الميزة التنافسية المستدامة من خلال تصميم وتنفيذ استراتيجيات وسياسات استباقية لاستقطاب الموهوبين، وضع وتنفيذ خطط لتطوير وتنمية الموهوبين، توفير نظام حوافز متميز، التقييم الدوري للموهوبين، الاهتمام بتطوير المسار الوظيفي للموهوبين، العدالة في تقييم أداء الموهوبين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مير، وبتراوي، ٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن إدارة المواهب لها علاقة وطيدة بالميزة التنافسية، ودراسة (قريشي، وبوقفة، ٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن إدارة المواهب البشرية تساهم في تحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال، ودراسة (عناني، ٢٠١٩) التي توصلت لوجود أثر إيجابي لإدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية، ودراسة (Faria and others, 2015) التي توصلت إلى أن إدارة المواهب مصدر هام لتحقيق الميزة التنافسية، ودراسة (Pruthvirajsinh, 2014) والتي توصلت لوجود تأثير إيجابي لإدارة المواهب على نجاح المنظمة في الحصول على الميزة التنافسية. وتتمثل أهم أبعاد إدارة المواهب الأكثر قدره على تفسير التباين في دعم الميزة التنافسية المستدامة مرتبة حسب درجة أهميتها كما يلي: تطوير المواهب ثم الاحتفاظ بالمواهب ثم إدارة أداء المواهب ثم استقطاب المواهب.

٤- توجد علاقة معنوية بين تطبيق إدارة المواهب و تحقيق الابتكار في الشركة المصرية للاتصالات وهذه العلاقة طردية أي كلما زاد اهتمام الشركة بإدارة المواهب زاد ذلك من قدرتها على تحقيق الابتكار. وهذا يعني أن الشركة المصرية للاتصالات يمكنها تحسين الابتكار من خلال الاهتمام باستقطاب المواهب التي لديها القدرة على الابتكار واستحداث منتجات وخدمات جديدة، والاهتمام بتدريبهم من خلال البرامج التدريبية التي تركز على تنمية القدرات الابتكارية لديهم، كذلك تطبيق نظم حوافز متنوعة للحفاظ على المواهب. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Ibrahim and Al Omari, 2020) والتي توصلت إلى أن إدارة المواهب لها تأثير كبير وإيجابي على ابتكارات المنتجات والعمليات والتسويق. ودراسة (بوزيدي، ٢٠٢٠) والتي توصلت إلى وجود أثر لإدارة المواهب على الابتكار التنظيمي في حال تم الاهتمام فعلاً بهذه المواهب. ودراسة (عناني، ٢٠١٩) التي توصلت لوجود أثر لإدارة المواهب بأبعادها في تحقيق الابتكار، ودراسة (Mnim and others, 2018) والتي أظهرت وجود علاقات إيجابية وهامة بين متغيرات إدارة المواهب والمتغيرات المقابلة للابتكار، ودراسة (Iman and others, 2017) والتي توصلت لوجود علاقة معنوية بين إدارة المواهب والسلوك الابتكاري للموظفين. في حين تختلف هذه النتيجة مع دراسة (Dzimbiri and Molefi, 2021) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة المواهب لم تسهم في سلوك العمل المبتكر للمبجوثين، ولذا أوصت الدراسة إدارة المستشفيات الاهتمام بممارسات إدارة المواهب، وأشارت الدراسة إلى أن الطريقة المؤكدة لتحقيق سلوك عمل مبتكر هي من خلال تطبيق إدارة المواهب. وتتمثل أهم أبعاد إدارة المواهب الأكثر قدره على تفسير التباين في تحقيق

الابتكار مرتبة حسب درجة أهميتها كما يلي : تطوير المواهب ثم الاحتفاظ بالمواهب ثم استقطاب المواهب.

٥- توجد علاقة معنوية بين تطبيق إدارة المواهب وتحقيق التميز في الشركة المصرية للاتصالات وهذه العلاقة طردية أي كلما زاد اهتمام الشركة بإدارة المواهب زاد ذلك من قدرتها على تحقيق التميز. ويعني ذلك أن الشركة المصرية للاتصالات يمكنها تحقيق التفوق والحصول على مركز قيادي بين المنافسين وتقديم خدمات مميزة عن المنافسين من خلال قدرتها على تطوير سياسات الاستقطاب المتبعة داخل الشركة، وتركيزها على استقطاب الموهوبين القادرين على تحقيق التميز، وزيادة المخصصات المالية والبرامج التدريبية اللازمة لتنمية وتطوير المواهب، وبذل المزيد من الجهد للحفاظ على المواهب من خلال تقديم الحوافز. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (السعيد، ٢٠٢٠) والتي توصلت إلى أن استقطاب وتنمية وتطوير الموارد البشرية، والاستبقاء عليها باستخدام طرق تحفيزية متنوعة يحقق التميز التنافسي المستدام. ودراسة (Van and others, 2017) والتي توصلت الدراسة إلى تحديد أهم استراتيجيات إدارة المواهب والقادرة على تحقيق التميز للمنظمات المبحوثة وهي جذب وتطوير المواهب، تحديد المواهب، المحافظة على المواهب، ودراسة (Katarzyna et al., 2015) التي بينت دور سياسات جذب المواهب وبرامج تطوير المواهب في تحقيق التميز للمنظمات، ودراسة (خليل، ٢٠١٤) والتي توصلت لوجود علاقة ارتباط بين إدارة المواهب بأبعادها وتحقيق التميز. وتتمثل أهم أبعاد إدارة المواهب الأكثر قدره على تفسير التباين في تحقيق التميز مرتبة حسب درجة أهميتها كما يلي : تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، استقطاب المواهب.

٦- توجد علاقة معنوية بين تطبيق إدارة المواهب وتحقيق التكلفة الأقل في الشركة المصرية للاتصالات وهذه العلاقة طردية أي كلما زاد اهتمام الشركة بإدارة المواهب زاد ذلك من قدرتها على تحقيق التكلفة الأقل. ويمكن للشركة المصرية للاتصالات خفض تكلفتها بالاهتمام بإدارة أداء المواهب من خلال تحديد جيد لمعايير الأداء وتحديد الفجوات بين الأداء المخطط والأداء الفعلي، مع التدريب المستمر للموهوبين بما يؤدي إلى تقليل فجوات الأداء وزيادة الإنتاجية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عناني، ٢٠١٩) والتي توصلت لوجود تأثير إيجابي لإدارة المواهب على تخفيض التكلفة. وتتمثل أهم أبعاد إدارة المواهب الأكثر قدره على تفسير التباين في تحقيق التكلفة الأقل مرتبة حسب درجة أهميتها كما يلي : إدارة أداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب.

٧- توجد علاقة معنوية بين تطبيق إدارة المواهب وتحقيق التوقيت المناسب في الشركة المصرية للاتصالات وهذه العلاقة طردية أي كلما زاد اهتمام الشركة بإدارة المواهب زاد ذلك من قدرتها على تحقيق التوقيت المناسب. ويعني ذلك أن الشركة المصرية للاتصالات يمكنها تحقيق التفوق التنافسي بسرعة الاستجابة والاهتمام بتقديم خدماتها ومنتجاتها في التوقيت المناسب للعملاء من خلال تدريب الموهوبين والتأكيد على أهمية الوقت بالنسبة للعميل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Alma'aitah et al., 2013) والتي بينت تأثير إدارة المواهب في تحسين سرعة استجابة الشركات لتقديم خدمات تشبع احتياجات العملاء، ودراسة (Katarzyna et al., 2015) والتي توصلت لوجود علاقة ارتباط بين إدارة المواهب وتحقيق التوقيت المناسب لإنتاج وتقديم سلع وخدمات بشكل أفضل من

المنافسين. وتتمثل أهم أبعاد إدارة المواهب الأكثر قدره على تفسير التباين في تحقيق التوقيت المناسب مرتبة حسب درجة أهميتها كما يلي: تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب.

٨- توجد علاقة معنوية بين تطبيق إدارة المواهب وتحقيق الكفاءة في الشركة المصرية للاتصالات وهذه العلاقة طردية أي كلما زاد اهتمام الشركة بإدارة المواهب زاد ذلك من قدرتها على تحقيق الكفاءة. ويعني ذلك أن الشركة المصرية للاتصالات يمكنها تحسين مستوى الكفاءة في عملياتها والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من خلال اهتمامها بعمليات تطوير وتنمية المواهب الذين لديهم القدرة على تحقيق أهداف الشركة، وتوفير نظام حوافز متميز يحافظ على الموهوبين، كذلك توفير فرص للتقدم والتقدم للموهوبين، ووضع نظام فعال لإعادة التوزيع والإحلال للمواهب بما يضمن الاستمرارية في تحسين الكفاءة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (داود، وعلي، ٢٠١٧) والتي توصلت لوجود تأثير معنوي لإدارة الموهب في الكفاءة والفاعلية، ودراسة (Franculino and Gomes, 2017) التي توصلت إلى أن إدارة المواهب ساهمت بشكل كبير في زيادة القدرة التنافسية من خلال رفع كفاءة العمليات والابداع في المنظمات الدوائية في البرازيل والهند. ودراسة (Sabuncu and Karacay, 2016) التي توصلت إلى أن إدارة المواهب تحقق الكفاءة في تخصيص الموارد، ودراسة (Faria and others, 2015) التي توصلت إلى أن إدارة المواهب مصدر هام لتحقيق الميزة التنافسية، حيث أنها تساهم في تحسين كفاءة وفاعلية العمليات التنظيمية، ودراسة (Ramadan, 2012) التي توصلت إلى أن إدارة المواهب تعتبر مصدراً أساسياً لتعزيز كفاءة العمليات الداخلية والخارجية وتعزيز انتاجية المنظمات والوصول لاستدامة الميزة التنافسية. وتتمثل أهم أبعاد إدارة المواهب الأكثر قدره على تفسير التباين في تحقيق الكفاءة مرتبة حسب درجة أهميتها كما يلي : إدارة أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تطوير المواهب.

وفي ضوء نتائج الدراسة وتحقيقاً لأهدافها قدم الباحثان مجموعة من التوصيات كما يلي :

فيما يخص استقطاب المواهب: إعادة النظر في تصميم وتنفيذ استراتيجيات استباقية لاستقطاب الموهوبين تركز على جذب ذوي القدرات الابتكارية القادرة على خلق واستدامة الميزة التنافسية وذلك بتحليل بيئة الشركة الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية للشركة واستثمار الفرص وتجنب التهديدات، تحديث تحليل وتوصيف الوظائف بناءً على نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وضع معايير لقياس الموهبة، تدريب اللجان القائمة بالاختبار علي كيفية اختيار الموهوبين، تخصيص الموازنات اللازمة.

فيما يخص الاحتفاظ بالمواهب : توفير نظام فعال للأجور والحوافز، تحديد معايير دقيقة لتقييم الموهوبين وربط نتائج التقييم بالحوافز، وضع نظم حوافز متنوعة (مادية، معنوية)، توفير مسار وظيفي واضح يضمن الترقى والتقدم الوظيفي للموهوبين، تنمية الولاء لدى الموهوبين، الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية للموهوبين.

فيما يخص تطوير المواهب : إعادة النظر في استراتيجيات التدريب والتطوير المطبقة في الشركة بحيث تشمل استراتيجية خاصة لتنمية وتطوير الموهوبين، الاهتمام بتقييم فاعلية البرامج التدريبية

الخاصة بالموهوبين، توفير ميزانية خاصة بتطوير وتنمية الموهوبين، الاهتمام بالتغذية العكسية من المديرين عن مدى التقدم في أداء الموهوبين بعد حضورهم للبرامج التدريبية. **فيما يخص إدارة أداء المواهب** : إعادة تصميم نظام تقييم الأداء للموهوبين بحيث يعتمد على معايير دقيقة وعادلة لقياس الأداء ويسمح بتتبع الأداء ويقدم مؤشرات عن مدى التقدم في أداء الموهوبين، الاهتمام بتطوير القدرات القيادية للموهوبين للاستفادة منهم في وظائف أكثر تقدماً في الشركة، ووضع نظام فعال لإعادة التوزيع والإحلال للمواهب بما يضمن استمرارية التميز التنافسي للشركة، تدقيق معايير أداء الأعمال لتحديد الفجوات بين الأداء المخطط والأداء الفعلي بدقة. وقد أسفرت مناقشة نتائج الدراسة عن وجود بعض الدلالات على مستوى النظرية والتطبيق يمكن إبرازها فيما يلي :

على مستوى النظرية : أكدت الدراسة الحالية على الدور الهام لاستراتيجيات وسياسات إدارة المواهب في دعم وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للشركة المصرية للاتصالات، ومن ثم فإن الدراسة الحالية تضيف إلى الأدبيات القليلة نسبياً والمتاحة في هذا المجال - حيث لم يرصد الباحثان أي سبق في هذا الصدد في البيئة المصرية - من البحث، بما يعمل على توسيع قاعدة البحث في هذا الجانب من دراسات إدارة الموارد البشرية، كما أن اتفاق نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق بمستوى تطبيق أبعاد إدارة المواهب ومستوى أبعاد الميزة التنافسية المستدامة مع نتائج دراسات عديدة تم إجراؤها في دول عربية وأجنبية، يدل على وجود أبعاد عامة في إدارة المواهب والميزة التنافسية المستدامة مع اختلاف الثقافات.

على مستوى التطبيق : تعتبر نتائج الدراسة الحالية وبما أكدته من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والميزة التنافسية المستدامة في الشركة المصرية للاتصالات، تعطي دلالة على أن سبيل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للشركة المصرية للاتصالات تعتمد على إدارة المواهب، حيث أن ارتفاع مستوى استخدام وتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب (استقطاب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تطوير المواهب، إدارة أداء المواهب) يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية المستدامة للشركة المصرية للاتصالات.

١٦ - البحوث المستقبلية : أظهرت نتائج الدراسة الحالية عدداً من المجالات التي تستحق الاهتمام والدراسة والتحليل، ومن أهم هذه المجالات ما يلي :

- علاقة إدارة المواهب بالأداء الابداعي
- علاقة إدارة المواهب بالأداء الريادي
- العلاقات مع العملاء والميزة التنافسية المستدامة

المراجع العربية

- ١- إسماعيل، عمار فتحي، ومحمد، نجاح عوض (٢٠٢١) دور التسويق الريادي في تدعيم الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة السادات، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، المجلد ٩، العدد ١، ص ٩٨.
- ٢- إسماعيل، محمود طه (٢٠١٨) أثر التمكين الإداري على استراتيجيات إدارة المواهب، دراسة ميدانية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، المجلد ٩، العدد ١، ص ٥٧-١٠٤.
- ٣- السيد، هاني محمد (٢٠٢٠) تحليل العلاقة بين إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث وتحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية، بالتطبيق على شركات السياحة في مصر، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، المجلد ١١، العدد ٣، ص ١٣٤٥.
- ٤- الصباغ، شوقي محمد، وعمار، أمجد حامد، منصور، معن حسين (٢٠١٨) دور إدارة المواهب في دعم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال : دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية في الأردن، *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، كلية التجارة، جامعة المنوفية، المجلد ٢٩، العدد ١، ص ١٠-٢٩.
- ٥- الأيوبي، منصور محمد (٢٠٢٠)، استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة تطبيقية، *مجلة جامعة العين للأعمال والقانون*، كلية فلسطين التقنية، المجلد ٤، العدد ٢.
- ٦- بلقرع، فاطنة (٢٠١٨) مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفاعلية التنظيمية، *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، العدد ٧، ص ٩٧.
- ٧- بوزيدي، شهراد (٢٠٢٠) أثر إدارة المواهب على الابتكار التنظيمي، *مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة*، المجلد ٥، العدد ١، ص ١٢٢-١٣٣.
- ٨- خليل، أريج سعيد (٢٠١٤) ، تأثير أبعاد إدارة الموهبة في إدارة التميز بحث تحليلي لعينة من شركات وزارة الصناعة في بغداد، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية*، المجلد ١٢، العدد ٢.
- ٩- خليل، جيهان أحمد (٢٠٢٠) إدارة المواهب كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والإستدامة البيئية التشغيلية، دراسة ميدانية على شركات الصناعات الكيماوية في مصر، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة جامعة بورسعيد، المجلد ٢١، العدد ٣، ص ٤٥٣.
- ١٠- داود، فضيلة سلمان، وعلي، أسرار عبد الزهرة (٢٠١٧) الأداء الريادي للمنظمة وفق استراتيجية إدارة الموهبة، *مجلة دراسات اقتصادية*، العدد ٢٧، ص ١١٣-١٢٩.
- ١١- زيادة، رانيا (٢٠٢١) دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، المجلد ٢٩، العدد ١، ص ١٠٠.
- ١٢- سمالي، يحضيه (٢٠٢٠) تحليل الإطار المفاهيمي والوظيفي لتنمية المواهب وفق نظرية تنمية الموارد البشرية، *المجلة الدولية للأداء الاقتصادي*، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، العدد الخامس، يونيو، ص ٤٠.

- ١٣- عابدين، شيرين حسين (٢٠١٩) العلاقة بين استراتيجية إدارة المواهب وفاعلية الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، كلية التجارة بالإسمايلية، جامعة قناة السويس، المجلد ١٠، العدد ٢، ص ٣٣٧.
- ١٤- عبد العزيز، عبد الكريم محمد (٢٠١٩) دور التماثل التنظيمي في دعم الميزة التنافسية المستدامة، دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية، *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، كلية التجارة، جامعة المنوفية، المجلد ٣٤، العدد ٣، ص ٢٧٦.
- ١٥- عبد الهادي، محمد جمال (٢٠٢٠) أثر إدارة المواهب على تحسين الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، المجلد ١١، العدد ٤، ص ص ٦١٧-٦٥١.
- ١٦- عثمان، مروة السيد، وعواد، محمد أحمد، وحسيب، السيد فتحي (٢٠١٩) تحليل العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، المجلد ٢٠، العدد الثاني، ص ١٨١.
- ١٧- عناني، مسعودة (٢٠١٩) أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة حالة مؤسسة العسكرية للاسمنت، بسكرة، *رسالة ماجستير*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، الجزائر، ص ٨٦ - ٨٨.
- ١٨- قريشي، هاجر، وبوقفة، أحلام (٢٠١٩) إدارة المواهب كميزة تنافسية في منظمات الأعمال، نماذج عالمية، *مجلة المنهل الإقتصادي*، جامعة الشهيد حمه لخضر، الجزائر، المجلد ٢، العدد ١، ص ٢٥١.
- ١٩- محمد، مصطفى محمد (٢٠٢٠) تصور مقترح لتنفيذ دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسبوط، *المجلة التربوية*، العدد ٧٦، أغسطس، ص ١٩٣٢.
- ٢٠- مقري، زكية، وبحياوي، نعيمة (٢٠١٤) أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية، *مجلة الدراسات الإدارية*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد ٧، العدد ١٣، ص ١١.
- ٢١- منصور، نسرين السعيد (٢٠٢١) أثر تمكين العميل من إدارة حساباته الرقمية كمدخل لتحقيق مزايا تنافسية في بنوك الأعمال من وجهة نظر العميل المصري، دراسة على بعض البنوك المصرية والعربية والاجنبية بالسوق المصري، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة جامعة بورسعيد، المجلد ٢٢، العدد ٤، ص ٣٦١.
- ٢٢- موسى، زهراء جعفر، (٢٠٢٠) أثر رأس المال المهني على الميزة التنافسية المستدامة قابليات إدارة الموارد البشرية متغير معدل، *رسالة ماجستير*، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ص ص ل- م.
- ٢٣- مير، أحمد، وتيطراوي آمنه (٢٠١٩) إدارة المواهب كميزة تنافسية في المؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة لافارج بالمسيلة، *مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية*، المجلد ١، العدد ١، ص ص ١-١٢.
- ٢٤- هلال، طارق عبد الله (٢٠١٤) أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على القطاع المصرفي السوداني، *رسالة دكتوراه*، كلية العلوم الإدارية، جامعة أم درمان الإسلامية.

٢٥- وهبة، وآخرون (٢٠٢١) أثر إدارة المواهب على الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على هيئة أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، المجلد ١٢، العدد ١، ص ٤٠٩-٤١٨.

المراجع الأجنبية

- 1-Alma'aitah,M.,Al-Shalabi,F.,and Aljamal ,W.,(2013)Talent Management and Competitive Advantage: The Moderating Effect of Knowledge Integration , **International Journal of Computer Applications**,V(66), No(11).
- 2- Al Rawashdeh, E. (2021). The Impact of Applying Talent Management Strategies on Achieving Happiness in the Work Environment: An Applied Study on the Royal Jordanian Airlines Company, **International Review of Management and Marketing**, 11(1), pp 68-77.
- 3- Bibi, M. (2019).Impact of Talent Management Practices on Employee Performance. **SEISENSE Journal of Management**, 2(1), pp 22-32.
- 4- Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, 1, pp 305-331.
- 5- Cho, J., (2017). Contribution of talent analytics in change management within project management organizations The case of the French aerospace sector. **Procedia Computer Science**, 121, pp 625-629.
- 6- Cho, Y. S. (2015). "The relationships between managerial metacognition, total quality management, and a firm's sustainable competitive advantages: An empirical investigation based on structural equation modeling analysis", **Ph.D, The University of Texas-Pan American**.
- 7-Dalayga, B., & Baskaran, S. (2019). Talent Development Practices: Does It Really Matters. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 9(6), pp 896-906.
- 8-Della Corte, V., & Aria, M.(2016)."Coopetition and sustainable competitive advantage.The case of tourist destinations", **Tourism Management**, Vol. (54), pp 524-540.
- 9- Dzimbiri, G. L. & Molefi, M. A., (2021). Talent Management and Its Impact on Innovative Work Behaviour Among Registered Nurses in Public Hospitals of Malawi. **Africa Journal of Nursing and Midwifery**, 23(1), p21.
- 10- Faria Rabbi , Nouman Ahad, Tahira Kousar and Tanzila Ali , (2015) , Talent management as A Source of Competitive Advantage , **Journal of Asian Business Strategy** , Vol. 5, Issue 9, pp. 208-214.
- 11-Harimurti, C., & Hermawan, R. (2021). The Role of Talent Management in Improving the Quality of Human Resources: A Case Study approach of National Private Companies, **Technium Social Sciences Journal**, 17, pp 386-397.
- 12- Ibrahim, R., & Al Omari, G. (2020). The effect of talent management on innovation: Evidence from Jordanian Banks, **Management Science Letters** 10 pp 1295- 1306
- 13- Katarzyna,S.,Copp,T.,And Lis,M.,(2015),Talent Management In The Development Of Chinese Companies' Competitiveness , **ZN WSH Zarządzanie** (4), s, pp107-117.

- 14- Kati Järvi , Violetta Khoreva , (2020) , The role of talent management in strategic renewal , *Employee Relations: The International Journal* ,Vol. 42 , No. 1, pp. 75-89 .
- 15- Kevin Groves, talent management best practices : identifying and developing high potential leaders, American society for healthcare human resources administration ASHHRA, **American hospital association**, USA, August p:31.
- 16- Kuncoro, W., & Suriani, W. O. (2017). "Achieving sustainable competitive advantage through product innovation and market driving", **Asia Pacific Management Review**, pp 1-7 .
- 17-Latukha, M.O. (2018)."Can Talent Management Practices Be Considered as a Basis for Sustainable Competitive Advantages in Emerging-Market Firms? Evidence from Russia ", **Thunderbird International Business Review**, Vol. (60), No.(1), pp.69-87.
- 18- Li, J., Hedayati-Mehdiabadi, A., Choi, J., Wu, F., & Bell, A. (2018). Talent management process in Asia: multiple case study. **European Journal of Training and Development**, 42(7–8), pp499–516.
- 19- Martins, I., & Belo, O. (2017, September). "**A Balanced Scorecard Approach for Evaluating the Utility of a Data Warehousing System**", In European, Mediterranean, and Middle Eastern Conference on Information Systems .
- 20- Mahdi, O. R., Nassar, I. A., & Almsafir, M. K. (2019). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. **Journal of Business Research**, 94, pp 320-334.
- 21- Mensah, J. K. (2015). A "coalesced framework" of talent management and employee performance: For further research and practice. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 64(4), pp 544-566.
- 22- Mehdiabadi, A. H., & Li, J. (2016). Understanding Talent Development and Implications for Human Resource Development: An Integrative Literature Review. **Human Resource Development Review**, pp 1–32.
- 23-Meyer, K.E , Xin, K.R , (2018), Managing talent in emerging economy multinationals: integrating strategic management and human resource management , **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 29, No. 11, pp. 1827-1855.
- 24- Mnim, O.; Chima, O., & Fabin, U. (2018). Talent Management and Innovation in Indigenous Hotels in Port Harcourt, Rivers State, **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)** 20 (3) . IX, pp 31-40
- 25- Ott, D. L., Tolentino, J. L., & Michailova, S. (2018). Effective talent retention approaches. **Human Resource Management International Digest**, 26(7), pp16–19.
- 26- Pasaribu, D., & Sinulingga, S. (2021). Analysis of the Impact of Talent Management Practice on Employee Performance with Employee Engagement as an Intervening Variable in Bank XYZ Region I, **International Journal of Research and Review**, 1(8), pp 342-356.
- 27- Panda, S, Sahoo, C.K, (2015), Strategic talent development interventions: an analysis, **Industrial and Commercial Training**, Vol. 47 No. 1, pp. 15-22.
- 28-Pérez, C. Á., Montequín, V. R., Fernández, F. O., & Balsera, J. V. (2017). "Integration of Balanced Scorecard (BSC), Strategy Map, and Fuzzy Analytic Hierarchy Process (FAHP) for a Sustainability Business Framework: A Case Study of a Spanish Software Factory in the Financial Sector", **Sustainability**, Vol.(9), No.(4), pp 1-23.

- 29- Sabuncu K.; Gaye K. (2016). Exploring Professional Competencies for Talent Management in Hospitality and Food Sector in Turkey., *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, pp 443-452.
- 30- Salau, O.; Osibanjo, A.; Adeniji, A.; Oludayo, O.; Falola, H.; Igbinoaba, E. & Ogueyungbo, O. (2018). Data Regarding Talent Management Practices and Innovation Performance of Academic Staff in A Technology-Driven Private University, *Data in Brief*, 19, pp1040-1045
- 31- Sewify, A. (2021). The effect of talent management on organizational identification: Field study on the Office of Innovation Support, Technology Transfer and Marketing at Al-Azhar University (TAICO) -Egypt, *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 5 (2), pp153-177
- 32- Singh, R. K., & Arora, S. S. (2018). "The adoption of balanced scorecard: an exploration of its antecedents and consequences", *Benchmarking: An International Journal*, Vol .(25), No.(3),pp 874-892.
- 33- Tlaiss, H. A., Martin, P., & Hofaidhllaoui, M. (2017). Talent retention: evidence from a multinational firm in France. *Employee Relations*, 39(4), 426–445.
- 34- Van Zyl, E., Mathafena,R.B., & Ras, J., (2017). The Development of a Talent Management Framework for the private sector.SA Journalof **Human Resource Management**,15(0), a820.
- 35- Wejdan A. L. Dayel, Yaw A. Debrah, John Mulyata , (2020) ,To Explore the Effect of Talent Management Developments in Saudi Healthcare Sector , *Management Studies*, , Vol. 8, No. 1, pp. 1-13.
- 36- Widodo, W., & Mawarto, M. (2020) .Investigating the role of innovative behavior in mediating the effect of transformational leadership and talent management on performance, *Management Science Letters*, 10 (10), 2175-2182
- 37- Wilden, R., & Gudergan, S. (2017). Service - dominant orientation, dynamic capabilities and firm performance. *Journal of Service Theory and Practice*, Vol .(27), No.(4), pp 808-832.