



كلية التجارة
سم إدارة الأعمال

أثر إدارة المواهب على تحقيق الاستدامة التنافسية في ظل الدور الوسيط للثقة التنظيمية

بالتطبيق على شركات الطيران في ليبيا

**The impact of talent management on achieving competitive
sustainability: the mediating role of Organizational trust**

دراسة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

جنات رجب محمد أبو واجعة

د. بيومي محمد عمارة

مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة بنها

أ.د/ أماني محمد عامر

أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة بنها

مستخلص الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في دراسة أثر إدارة المواهب على تحقيق الإستدامة التنافسية في ظل الدور الوسيط للثقة التنظيمية بالتطبيق على شركات الطيران في ليبيا وذلك بالإعتماد على منهجية نمذجة المعادلة البنائية وأسلوب تحليل المسار لتوضيح قوة العلاقة الخطية بين متغيرات الدراسة باستخدام برنامج AMOS.V26، وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية للثقة التنظيمية كمتغير وسيط بين إدارة المواهب والإستدامة التنافسية وذلك لأنهما مثلت النجاح والنمو بمعنى اتباع شركات الطيران لتطبيق ادارة المواهب كلما حقق الاستدامة التنافسية وذلك من خلال العلاقات المبنية على الصدق والقدرة والاهتمام بالعاملين مع بعضهم.

Study abstract:

The main objective of this study is to study the impact of talent management on achieving competitive sustainability in light of the mediating role of organizational trust by applying to airlines in Libya, based on the structural equation modeling methodology and path analysis method to clarify the strength of the linear relationship between the study variables using the AMOS.V26 program. The study concluded that there is a positive, statistically significant effect of organizational trust as an intermediate variable between talent management and competitive sustainability, because they are the triangle of success and growth, meaning that airlines follow the application of talent management whenever competitive sustainability is achieved through relationships based on honesty, ability, and attention to workers with each other.

مقدمة الدراسة :

تواجه العديد من المؤسسات والشركات الحكومية من المنظور العالمي المنافسة التي تتطلب الحاجة إلى تسجيل الموظفين الأعلى أداءً، من خلال تقديم خدمات عالية الجودة للمواطنين تتميز بتحسين الكفاءة وخفض التكاليف؛ لهذا تصاعد الاهتمام بإدارة الموارد البشرية، لأن الأفراد يعتبرون أساس المنظمات وخاصة الموهوبين منهم، إذ أن تطورها مرهون بهم، وتقدمها مرتبط بأشد الارتباط بتقدمهم، وعليه فإن إدارة هذه المواهب تعتبر هدفاً وجزءاً مهماً من إستراتيجيات المنظمات، لما تتميز به من قدرات خارقة وكفاءات عالية، يمكن من خلالها إظهار النتائج الإبداعي، وتحقيق التفوق والأفضلية التنافسية.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات السابقة التي تناولت إدارة المواهب:

١-دراسة (Al Maashani & et al., 2019)^(١)

واقع إدارة المواهب لدى طلبة جامعة السلطان قابوس في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية، والتعرف على مستوى وعي طلبة جامعة السلطان قابوس بمفهوم إدارة المواهب، وتحديد ما إذا كانت هناك فروق دالة في مستوى وعي أفراد عينة البحث بمفهوم إدارة المواهب تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المرحلة الدراسية، نوع الكلية، المعدل التراكمي)، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن مستوى الوعي بمفهوم إدارة المواهب لدى طلبة جامعة السلطان قابوس كان مرتفعاً، وكما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات عينة الدراسة في مستوى وعيهم لإدارة المواهب للأبعاد (الوعي بمفهوم إدارة المواهب، التطوير والنمو المهني، الاستقلالية) وبحسب متغيرات الدراسة الحالية، كما أشارت إلى وجود تأثيرات ذات دلالة إحصائية لتفاعلات (النوع الاجتماعي، الكلية).

٢-دراسة (جيهان دغيم، ٢٠٢٠)^(٢):

المواهب كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاستدامة البيئية التشغيلية: دراسة ميدانية على شركات الصناعات الكيماوية في مصر، وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المواهب كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاستدامة البيئية التشغيلية، وطبقت الدراسة

(1) Al Maashani & et. al (2019). The Reality of Talent Management among the Students of Sultan Qaboos University in Light of some Demographic Variables, International Journal of Learning Management Systems An International Journal, Int. J. Learn. Man. Sys.7, No.2 , 17-30

(٢) جيهان أحمد دغيم، (٢٠٢٠) إدارة المواهب كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاستدامة البيئية التشغيلية : دراسة ميدانية على شركات الصناعات الكيماوية في مصر، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بور سعيد، كلية التجارة، بحوث ومقالات، محكمة، ع، ٣، ص ص ٤٥٢-٤٩٠.

على شركات الصناعات الكيماوية محل الدراسة بمصر، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لإدارة المواهب كإجمالي في العلاقة المباشرة بين تكنولوجيا المعلومات كمتغير مستقل وبين كل بعد من أبعاد الاستدامة البيئية التشغيلية المتمثلة في (البعد الإقتصادي، والبعد الإجتماعي، والبعد البيئي) كمتغير تابع، وأوصت الدراسة بتفعيل دور إدارة المواهب بشركات قطاع الصناعات الكيماوية والتي من شأنها تصميم البرامج رمج التي تعمل على جذب وتوظيف، وتنمية وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب المناسبة لاحتياجات وظروف وطبيعة العمل داخل الشركات.

٢. الدراسات السابقة المتعلقة بالاستدامة التنافسية (المتغير التابع) Sustainable Competitiveness :
١- (أحمد علي، ٢٠١٩)^(١):

العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً وتحقيق الاستدامة التنافسية بالتطبيق على الجامعة العراقية، وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً وتحقيق الاستدامة التنافسية، بالتطبيق على الجامعة العراقية، وبلغ مجتمع الدراسة (٨٢٥) مفردة وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (٢٧١) مفردة شملت المستويات الإدارية الثلاثة وتم برنامج SPSS، وتوصلت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (الاختيار إلكترونياً، نظام التعويضات إلكترونياً، تقييم الأداء إلكترونياً) وتحقيق الاستدامة التنافسية للجامعة العراقية محل الدراسة.

٢- دراسة (Heryanto & et al, 2021)^(٢):

بعنوان أسلاف المزايا التنافسية المستدامة: دراسة حالة صناعات زيت النخيل في إندونيسيا، وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل محددات إنشاء ميزة تنافسية مستدامة (SCA) في صناعة زيت النخيل في رياو، إندونيسيا. يستخدم إطار النموذج أبعاد SCA على المستوى التنظيمي. يتم استخدام أربعة أبعاد لقياس SCA في صناعة زيت النخيل في Riau، وهي القيمة، وندرة الموارد، وعدم القدرة على التكرار، ولا يمكن الاستغناء عنها، وتم توزيع الاستبيانات على الجهات الفاعلة في صناعة زيت النخيل في رياو مع ٨١ مشاركاً. تستخدم تقنية التحليل نموذج المعادلة الإنشائية ذات المربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS)، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن الاستدامة التنافسية في صناعة زيت النخيل في رياو كان عند مستوى معتدل. على الرغم من أن الميزة التنافسية لكونها مستدامة في صناعة زيت النخيل في Riau هي

(١) أحمد ابراهيم سرحان علي (٢٠١٩)، العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً وتحقيق الاستدامة التنافسية بالتطبيق على الجامعة العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، بنها.

(2) Heryanto, M & Febrian, A & Andini, F & Handoko, T & Suryana, D (2021), Antecedents of Sustainable Competitive Advantages: A Case Study of Palm Oil Industries in Indonesia, *Journal of Asian Finance, Economics and Business* Vol 8 No 2, . ISSN 2288-4645

في الفئة المتوسطة، إلا أن نتائج الاختبار على أبعاد SCA وجدت أن كل متغير كامن بشكل إيجابياً هاماً لـ SCA مع نموذج استدامة الميزة التنافسية علاقة بناء انعكاسية. الأبعاد الثلاثة المهيمنة والموصى بها التي تشكل البناء من SCA في صناعة زيت النخيل أنها قيمة ومورد نادر ولا يمكن الاستغناء عنه.

٣. الدراسات السابقة المتعلقة بالثقة التنظيمية **organization trust**:

١-دراسة(نجيب نجم، كريم ٢٠١٨)^(١):

دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، ودراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك، وهدفت إلى وصف وتشخيص متغيري الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في المنظمة المبحوثة، وهدف إلى توضيح أبعاد الثقة التنظيمية الأكثر علاقة وتأثيراً بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمة المبحوثة لأجل إبراز دورياً، وتواصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك درجة مرضية من الثقة في ميدان العمل مما يدل على اهتمام المديرية بالثقة التنظيمية من خلال تقديم العون للعاملين والسعي إلى معالجة مشاكلهم الوظيفية، وسلوكيات طوعية اختيارية هدفها تقديم الدعم للآخرين، وتذليل العقبات، مما يدل على أن سلوك المواطنة قد شغل حيزاً فاعلاً نتيجة التفاعل الإيجابي بين المتغيرات المكونة من (الإيثار، ووعي الضمير، قيم المواطنة، الكياسة.

٢-دراسة(Beverly Addun, 2020)^(٢) :

الثقة التنظيمية كمنبو لسفالية التدريس، وتهدف هذه الدراسة على تحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية وفعالية التدريس. على وجه التحديد، وكذلك السعي إلى فهم الملف الشخصي ومستوى الثقة التنظيمية وتأثيرها على فعالية التدريس لأعضاء هيئة التدريس في إحدى الجامعات في كاجايان، واستخدم المنهج الوصفي الكمي في تحليل وتفسير البيانات المأخوذة من ٢١٨ مدرساً مشاركاً و٤٢ عميداً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن طاقم التدريس مشبع بمستوى الثقة التنظيمية وفعالية التدريس، وكما تقوم العلاقة القائمة بين أعضاء هيئة التدريس والمسؤولين بالجامعة وفيما بينهم الثقة المتبادلة والرضا والالتزام. إجمالاً، يظهرون موقفاً إيجابياً مثل الروح المعنوية العالية، أداء مهام فعال وتبجيل واضح للجامعة وهم يعملون بشكل مترابط وملتزمون لتحقيق أهداف مشتركة، وتحقيق أداء تعليمي جيد جداً. هذا يمكن ملاحظته في جميع حرم الجامعة.

(١) نجيب عبد الحميد نجم، وخولة كريم (٢٠١٨)، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تشخيصية تحليلية

لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك، جامعة كركوك، مجلد ٨، ع، ٢.

(2) Beverly Addun (2020), **Organizational Trust As A Predictor Of Teaching Effectiveness**, journal of critical reviews, ISSN-2394-5125, VOL 7, ISSUE 11, 2020.

الفجوة البحثية للدراسة :

➤ استخدمت الدراسة الحالية أبعاد لمتغيرات الدراسة تختلف نوعاً ما عن الأبعاد المستخدمة في الدراسات السابقة.

➤ تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على مدى تطبيق شركات الطيران ممارسات إدارة المواهب ومدى التزامهم بأبعاد الثقة التنظيمية ومدى تأثير ذلك على تحقيق الاستدامة التنافسية وهو مسأله تتعرض له أي من الدراسات السابقة- على حد علم الباحثة.

مشكلة الدراسة :

تزايد التنافس بين الشركات الطيران التي تسعى للاستدامة، والوصول إلى أعلى مستوى، لتحسين أدائها وتطوير برامجها وكوادرها وخدماتها التي تقدمها، بما يتناسب مع تحقيق أهدافها، في ظل احتياجات سوق العمل، وهذا يحتاج إلى طرق حديثة غير عادية لإنجاز أعمالها، وأصبحت هناك ضرورة بوجود أفراد موهوبين للاستمرار في تحقيق التنافسية.

وتشير نتائج الدراسة الاستطلاعية إلى أن شركات الطيران في ليبيا تفقر إلى فهم حقيقة هذه المشكلة، لاسيما أنها تركز على التهديدات بقياس الفجوة في الأداء والعمل على علاجها من خلال برامج التوظيف والتطوير، لتحقيق مستوى الأداء المقبول، وكما أنها تتجاهل إدارة الفرص التي تحتاج إلى جهد وتكلفة أقل، لتحقيق التميز والإبداع عن طريق إدارة الموهوبين، كما تواجه الشركات في هذه الأيام حيرة في كيفية إدارة المواهب، والممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، وإعادة صياغة إستراتيجياتها خاصة في الاقتصاد العالمي، أي يجب على كل قائد في أي منظمة الاستمرار في الاستثمار في رأس المال البشري، لمعالجة النقص في المواهب.

وانطلاقاً من المضامين السابقة التي تعكس المشكلة جاءت هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: هل هناك أثر لإدارة المواهب على تحقيق الاستدامة التنافسية في ظل وجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الوصفية والاستدلالية الآتية:

- ١- هل يوجد أثر لإدارة المواهب على الاستدامة التنافسية؟
- ٢- هل يوجد أثر لإدارة المواهب على الثقة التنظيمية؟
- ٣- هل يوجد أثر للثقة التنظيمية على الاستدامة التنافسية؟
- ٤- هل يوجد أثر لإدارة المواهب على الاستدامة التنافسية بوجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط؟

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

أهداف الدراسة

- ١- معرفة أثر إدارة المواهب على الاستدامة التنافسية في شركات الطيران.
- ٢- معرفة أثر إدارة المواهب على الثقة التنظيمية في شركات الطيران.
- ٣- معرفة أثر الثقة التنظيمية على الاستدامة التنافسية في شركات الطيران.
- ٤- تحديد أثر إدارة المواهب على الاستدامة التنافسية في شركات الطيران، في ظل المتغير الوسيط (الثقة التنظيمية).

أهمية الدراسة :

أولاً : الأهمية العلمية :

- ١- تتبثق أهمية الدراسة من أهمية المتغيرات التي تناولتها، كونها أصبحت من الموضوعات ذات الأهمية التي شغلت العديد من الباحثين في الإدارة والريادة؛ لما لها من أثر على سلوكيات الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء.
- ٢- تأتي أهمية هذه الدراسة كونه لم تأت دراسة سابقة - حسب علم الباحثة - تناولت موضوع إدارة المواهب وأثرها في تحقيق الاستدامة التنافسية في المجال الخدمي.
- ٣- تكمن أهمية هذه الدراسة في عدم وجود بحوث ودراسات في هذا المجال في المساحة الليبية- حسب علم الباحثة - كونها تعتبر أول دراسة في ليبيا.
- ٤- تعتبر أول دراسة تتناول مجتمع الدراسة وعينتها من شركات الطيران، رغم أهميته؛ كونها شركات خدمية متميزة، وفي ظل التنافس العالمي والإقليمي.
- ٥- تأتي أهمية هذه الدراسة في إثراء المكتبة الليبية، كأول دراسة ليبية تتناول هذا الموضوع -حسب علم الباحثة.

ثانياً : الأهمية العملية :

١. قد تسهم نتائج هذه الدراسة في زيادة وعي القائمين على شركات الطيران، من خلال تقديم إطار علمي يمكن من خلاله الإلمام بمجموعة من العوامل المؤثرة في إدارة المواهب، ومن ثم يمكن لهؤلاء المسؤولين توفير المناخ المناسب الذي يساعد على إدارة المواهب وتوجيهها نحو أداء أفضل.
٢. توفر هذه الدراسة اختبارات ومقاييس لمتغيرات الدراسة (إدارة المواهب، الاستدامة التنافسية، الثقة التنظيمية)، تم تقنينها بما يوائم البيئة الليبية، مما قد يفيد الباحثين عند إعداد البحوث المشابهة، وإعداد الدراسات المستقبلية.
٣. إمداد المسؤولين بالشركات محل الدراسة ببيانات صادقة وموثقة ومستمدة من دراسات ميدانية في البيئة الليبية، تساعد على إبراز دور إدارة المواهب في زيادة كفاءة وفعالية الشركة، في ظل الثقة التنظيمية لتحقيق التنمية المستدامة.

فروض الدراسة :

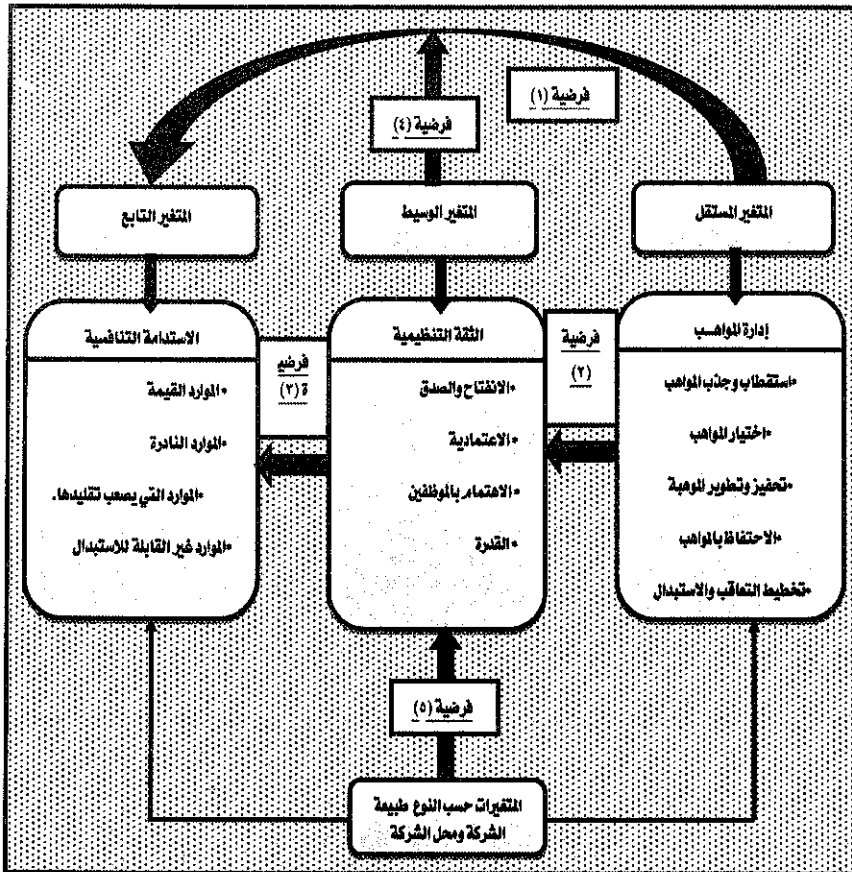
في ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، والأهداف السابق ذكرها يمكن صياغة الفروض التالية:

١. الفرض الأول : يوجد تأثير إيجابي معنوي ذات دلالة إحصائية لإدارة المواهب على الاستدامة التنافسية لشركات الطيران في ليبيا محل الدراسة.
٢. الفرض الثاني : يوجد تأثير إيجابي معنوي ذات دلالة إحصائية لإدارة المواهب على الثقة التنظيمية لشركات الطيران في ليبيا محل الدراسة.

٣. الفرض الثالث : يوجد تأثير إيجابي معنوي ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على الاستدامة التنافسية لشركات الطيران في ليبيا محل الدراسة.
٤. الفرض الرابع : يزداد التأثير الإيجابي المعنوي لإدارة المواهب على الاستدامة التنافسية عند توسط الثقة التنظيمية لشركات الطيران في ليبيا محل الدراسة.
٥. الفرض الخامس : توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات العينة حول متغيرات الدراسة (إدارة المواهب، الثقة التنظيمية، الاستدامة التنافسية) وفقا (النوع - طبيعة الشركة - الشركة محل الدراسة) في شركات الطيران في ليبيا محل الدراسة.

نموذج الدراسة:

الشكل التالي نموذج وصفي لمتغيرات الدراسة:



شكل يوضح نموذج الدراسة

المصدر : من إعداد الباحثة بالرجوع إلى الدراسات السابقة.

الدراسة النظرية :

أولاً: إدارة المواهب Talent management :

تعد المواهب موضوعاً مهماً؛ إذ إن العصر الذي نعيشه الآن هو عصر نبوغ معرفي مذهل يعتمد في أساسه على تخطي الحواجز وإبداع جديد متطور دائماً، ولا يتسنى ذلك للمجتمعات النامية إلا بالاعتماد على دور كل فرد من أفرادها عامة والموهوبين خاصة، فنقدم الأمم ورفيئها مرهون بتقدم فكرها وإنتاجها العلمي والتقني^(١)، أما بالنسبة لمفهوم المواهب في اللغة والاصطلاح فتوضيحه فيما يلي:

١. لغةً: المواهب معناها اللغوي كما ورد في لسان العرب أخذ من الفعل وهب أي أعطى شيئاً مجاناً، فالموهبة إذاً هي العطية للشيء بلا مقابل، أما كلمة موهوب في اللغة فقد أتت أيضاً من الأصل وهب، فهو إذن الإنسان الذي يمنح شيئاً بلا عوض.

٢. اصطلاحاً: المواهب هي قدرة متميزة وذاتية، ولكنها تتميز بالخصوصية، والمواهب تختلف عن الهواية، فالمواهب توجد لدى الفرد منذ نشأته لكنها تتبلور عن طريق التدريب والتزود بالمعرفة، أما الهواية فنستطيع أن نكسبها ونولدها داخل نفوس الأطفال ولكن لا بد أن نراعي مسألة تقاربها وتناسبها مع إمكانيات الطفل ورغباته، وتلعب المواهب دوراً إيجابياً في حياة الإنسان فهي تساعد على تحقيق ذاته^(٢).

إدارة المواهب: هي عملية متكاملة تقوم بها شركات الطيران من أجل جذب واستقطاب واختيار الأفراد المتميزون لتحقيق اهداف الشركة من خلال الاحتفاظ بهم وتنميتهم وتطويرهم لتلبية احتياجات الشركة الحالية والمستقبلية.

يقصد بها عملية جذب الموهوبين للعمل في الشركة، ودمجهم فيها، واكتشاف المواهب الموجودة في الشركة، وتطويرها، وتحفيزها، والاحتفاظ به.

أهمية إدارة المواهب البشرية في منظمات الأعمال:

عندما تلبي أي منظمة حاجات الموهوبين وتنمي قدراتهم، سوف يظهر الإنتاج الإبداعي والابتكار والذي سيؤدي حتماً إلى مخرجات تميز هذه المنظمة عن غيرها؛ وتظهر أهمية إدارة الموهوبين من حيث^(٣):

(١) أوردان العبيدي، إيلاف التعميمي (٢٠١٧) تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الإستراتيجية، دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الأربعون، العدد ١١، ص ٩٩.
(٢) أوردان العبيدي، وآخرون (٢٠١٧) مرجع سبق ذكره، ص (٩٩).
(٣) محمد بن سعيد العمري (٢٠١٧) واقع تطبيق إدارة المواهب البشرية: دراسة ميدانية على القطاع الصناعي، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة الزرقاء، عمادة البحث العلمي، مجلد ١٧، العدد، ١ ص ٨٦.

١. التكاليف: تكاليف الحاجة إلى استبدال شخص من ذوي المهارات النادرة والمواهب كبيرة؛ لأنها ليست متاحة بحرية في السوق، هذا يعني أن هناك حاجة للوكالات أو المستشارين من أجل البحث للعثور على مثل هذه المواهب.

٢. المخاطرة: على الرغم من محاولات ممارسة اختيار العاملين بفعالية؛ لكن هناك خطر دائم يتمثل في أن العاملين الجدد لن يقوموا بتنفيذ مهامهم كما هو متوقع منهم، ما لم يمتلكوا مواهب تمنحهم ذلك؛ لعدم وجود تناسب ثقافي بين الفرد والمنظمة.

٣. خدمة العملاء وتكاليف الفرصة البديلة: يشعر العملاء بالثقة والارتياح عند وجود المواهب داخل المنظمة؛ وذلك لإيمانهم بمدى تميز الخدمة أو المنتج الذي سيحصلون عليه، لأن نقص الكفاءات يؤدي إلى زيادة الحمل على المنظمة، وغياب الالتزام بالمواعيد النهائية، وانخفاض نوعية العمل مما يجعل المنظمات تفقد عملاءها، كذلك تفقد القدرة على مواكبة أحدث الممارسات المتعلقة بإبداع المواهب. وتعتمد الخدمة المتميزة في المنظمات الخدمية بشكل كبير على العلاقات الشخصية، بالإضافة إلى الثقة في العاملين الذين يقدمون الخدمة، مع إدراكهم لاحتياجات عملاء المنظمة^(١).

٤. النقص في القدرات: تحتوي كل منظمة على كثير من الأفراد ذوي المواهب والخبرات المناسبة، لكن يعدون قلة نظراً لما تحتاجه تلك المنظمة؛ مما يؤكد أهمية إدارة الموهوبين: النقص في عدد الأفراد الذين يملكون مهارات عالية ومناسبة، أولئك الذين لهم تقديم الخدمة بالشكل العصري؛ أي يتناسب مع متطلبات العصر: الفهم المتكامل لاحتياجات الزبون، والجودة في الأداء، والتعامل الرأفي مع الزبون، والسرعة في إيصال الخدمة وتسليمها^(٢).

تصنيفات الموهبة:

باستقراء ما سبق يتبين أن الموهبة تعبر عن قدرات الأفراد واستعداداتهم لأداء عمل محدد بطريقة معينة تحدث اختلافاً في أداء الشركة، ويمكن تصنيفها إلى أربعة أنواع رئيسية:

(1) Meyer, Terry. Talent Management, Disclaimer, Arab British Academy for higher education, 2005.p p2.

(٢) عبد الرحمن فرحان العزوي، حسين الزبيد (٢٠١٩)، أثر ممارسات إدارة المواهب على تطوير الاستراتيجيات التسويقية في الشركات الصناعية المساهمة الكويتية، رسالة ماجستير، الأردن، جامعة ال البيت، ص ١٣.

أ. موهبة القيادة^(١) : leadership talent

تقع هذه الفئة في قمة هرم المواهب وتمثل القادة الموهوبين المسؤولين عن وضع الإستراتيجية وإعدادها وتنفيذها على مستوى المنظمة.

ب. الموهبة الأساسية Basic talent^(٢) : وتضم أفراداً لديهم حس المنافسة القوية، وتعد الموهبة الأساسية مصدراً مُهمًا للمنظمة لما يتمتع به أفرادها من قرارات وما يمتلكونه من رؤى وتصورات للمستقبل.

- الأفراد ضمن هذا النوع يكونون في منافسة قوية، ويمكن اعتبار هذا النوع من المواهب مهماً جداً للشركة؛ نظراً لما يتمتع به أصحابه من قدرات وما يمتلكونه من رؤية وتصور للمستقبل.
- الأفراد في هذا النوع من التصنيف يكون لديهم القدرة على تحمل المسؤولية من المستوى الأول في مدة زمنية لا تتجاوز ثلاث سنوات.
- بالإضافة إلى أن بعض الصناعات أو الأدوار يجب أن تتضمن الأفراد المتخصصين وقادة الفكر أو الأفراد ذوي مكانة (ندرة) المهارات.
- المواهب الأساسية عادة ما تمثل نسبة ٢-٥% من الأفراد الموظفين الذين ينتشرون في التسلسل الهرمي للتصنيف.

ج. الموهبة الجوهرية Substantial talent^(٣) :

يشكل أفراد هذه الفئة القوة العظمى ضمن العمل، ويشمل المسؤولين عن تسليم المنتج النهائي إلى المستهلك.

- الأشخاص الذين ينجزون الأعمال الأساسية.
 - تنفيذ ما هو مهم في المدى القصير ٦-١٢ شهراً من دون التركيز على المستقبل.
- د. الموهبة الداعمة الساندة Supportive talent^(٤) :
- وتشمل الأفراد الموكّل إليهم الأنشطة غير الجوهرية والأعمال الروتينية، مثل الأنشطة الإدارية.
 - الأنشطة تتفد من خلال دعم المواهب الداعمة للأعمال غير الأساسية.

(١) جمعة محمود حسن (٢٠١٥) الأنماط القيادية ودورها في تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية، دراسة تطبيقية في رئاسة جامعة ديالى، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد السادس والعشرون، ص ١٣٦.

(٢) محمد الخليفة، مرعي خالد (٢٠١٧) أثر إدارة المواهب في تحقيق الإبداع في البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير، الأردن، جامعة آل البيت، كلية إدارة المال والأعمال، ص ١٦.

(٣) محمد كسنة، (٢٠١٧)، دور إدارة المواهب في تميز منظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحلفاء، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد ١، العدد ١، ص ١٣٥.

(٤) محمد الخليفة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ١٨.

○ كثيراً ما تكون هذه الأنشطة -على سبيل المثال- الأنشطة الإدارية التي قد تصلح للتشغيل الآلي.
وتكون مهارات الأفراد العاملين داخل هذه المجموعة من المواهب المتوافرة بسهولة ويمكن تغييرها في غضون أسابيع.

أبعاد إدارة المواهب :

➤ **استقطاب وجذب المواهب: Attracting Talent** : هو مجموعة من النشاطات التي تسعى من خلالها شركات الطيران على جذب مجموعة من الأفراد المؤهلين للعمل فيها بهدف إشباع رغبات وحاجات الطرفين .

➤ **اختيار الموهبة Talent selection** : هو مجموعة من الإجراءات تستطيع الشركة من خلالها تحديد مجموعة الأفراد من خلالها إنتقاء الأفراد المتميزون عن طريق المعرفة والسلوكيات والمهارة والخصائص الأخرى التي تمكن الشركة من تحقيقها.

➤ **تحفيز وتطوير الموهبة Talent Development** : هو عدد من الأنشطة التي تعمل على زيادة المرود الحالي والمستقبلي للأشخاص الموهوبين وترفع من قدراتهم الخاصة بعملية إنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، واستعداداتهم وإتجاهاتهم.

➤ **الاحتفاظ بالموهبة Retention Talent** : يعرف الاحتفاظ بالعمالين على أنه محاولة منهجية من قبل شركات الطيران لبناء جو عمل ملائم يعزز ثقافة الاحتفاظ بالموظفين. يجب على المنظمة تنفيذ السياسات والإجراءات التي تركز على الاحتياجات المختلفة لتحقيق ثقافة الاستبقاء.

➤ **تخطيط التعاقب والاستبدال Succession planning** : بأنه تسعى الشركات للتطوير والتغيير المستمر، وهذا يحتاج إلى تغيير للأفراد في مواقع جديدة، فالتعاقب يمكن المسدراء والأفراد لتمييز المرشحين الأفضل للوظائف، وبما يتوافق مع خطط العمل لفهم ومطابقة الاحتياجات.

ثانياً: الثقة التنظيمية Organizational Trust:

حظي مفهوم الثقة التنظيمية باهتمام كبير في كثير من التخصصات العلمية، وعلى الرغم من أهمية مفهوم الثقة التنظيمية، فإنه لا يوجد تعريف متفق عليه؛ فهناك جدل واسع حول: هل الثقة التنظيمية اتجاه نفسي (توقع وإرادة) أو اختيار سلوكي (قرار)^(١).

الثقة Trust: الثقة لغة مصدر وثق، ووثق في الشخص اتئمنه وصدقه واعتمد عليه في الأقوال والأفعال، وتأتي الثقة في اللغة بمعان عدة أهمها: الائتمان، اليقين، ومن يُعتمد عليه بالأقوال والأفعال،

(١) محمد حمزة أمين عبدالله، (٢٠١٧) الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي: دراسة ميدانية بجامعة بني سريف، مجلة كلية الآداب، بحكمة، جامعة طنطا، المجلد ٢، العدد ٣، (٧٨٥-٨٣٩) ص ٧٩٢.

والثقة من الرجال: إن الثقة تبدأ باعتقاد وتصديق الوثائق الموثوق فيه في أقواله وأفعاله، تنتقل إلى الاستعداد لعمل ما يطلبه منه وتوقع الخير والفائدة له والعمل.

بينما عُرِفَت الثقة اصطلاحًا بأنها الإحكام لأمر موثوق به، والاعتماد عليه استنادًا إلى ذلك الإحكام، والإحكام معناه حينئذ أن يكون الإنسان قد عرف المنهج الذي يسوس به الموثوق به، ثم طبق هذا المنهج، ثم استمر عليه، والثقة بالآخرين هي شيء مكتسب من البيئة التي تحيط بنا والتي نشأنا بها، ولا تولد مع الشخص⁽¹⁾.

هي الحالة النفسية التي تشمل نية القبول والانكشاف والطمأنينة القائمة على التوقعات الإيجابية لسلوك العاملين في الشركة وحسن نية الطرف الآخر والشفافية والوثوق بتصرفات الآخرين بناء على الخبرة المكتسبة.

خصائص الثقة التنظيمية:

نستنتج من خلال عرض المفاهيم السابقة، أن خصائص الثقة التنظيمية، على النحو التالي⁽²⁾:

- ❖ متعددة المستويات: وهذا يعني أن الثقة التنظيمية يمكن أن تكون نتاج التفاعلات الموجودة بين زملاء العمل، أو فرق العمل التنظيمية، أو في الإدارة العليا للمنظمات.
- ❖ ذات جذور ثقافية: بمعنى أن الثقة ترتبط - بشكل وثيق - بالثقافة التنظيمية التي تعنى القواعد، والقيم، والمعتقدات السائدة داخل التنظيم الإداري.
- ❖ تعتمد على الاتصال: وهذا يعني أن الثقة هي نتائح لسلوكيات الاتصال الإداري، مثل: توافر المعلومات الدقيقة، وإتاحتها للجميع، وإعطاء تفسيرات للقرارات، وإظهار الصدق، والشفافية في التعامل بين الأفراد العاملين، والتي تسمح بحرية تبادل الآراء، والأفكار⁽³⁾.
- ❖ الديناميكية: فالثقة في تغير مستمر؛ إذ تمر بعدة مراحل ذات سمات مختلفة بين الأفراد داخل المنظمة.
- ❖ متعددة الأبعاد: وهذا يعني أن الثقة تتكون من عوامل متعددة مثل: المعارف والمستويات العاطفية، والسلوكية التي تؤثر في إدراك الفرد درجة الثقة السائدة⁽⁴⁾.

(1) نور يسري محمد طه (٢٠١٩)، "درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الموزعة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين" رسالة ماجستير، فلسطين، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، ص ٣٦.

(2) سميرة قرقط، (٢٠١٧) أثر الثقة التنظيمية في تحقيق التمكين النفسي، دراسة ميدانية بمديرية أمسلاك الدولة لولاية بسكرة، الجزائر، جامعة محمد خيضر، ص ٤.

(3) Pamela, S., Kathleen, E., & Gaynelle, W. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. Organization Development Journal, 18 (4), 35- 48pp35.

(4) Paine , Katie Delahaye (2013), Guidelines for Measuring Trust in Organizations, The Institute for Public Relations, Commission on PR Measurement and Evaluation, University of Florida | PO Box 118400 | Gainesville, FL 32611-8400,pp7.

إن تحقيق الثقة التنظيمية يؤثر إيجابياً في المنظمة من عدة نواحٍ:

- ✓ مناخ تنظيمي فعال.
- ✓ تقليل معدل دوران العمالة.
- ✓ ارتفاع أخلاقيات العاملين.
- ✓ جودة العلاقات بين العاملين، والمستفيدين من الخدمات.
- ✓ انخفاض معدل غياب العاملين.

أهمية الثقة التنظيمية:

إن أهمية الثقة التنظيمية في المنظمات أكدها كثير من الباحثين والكتّاب، كان في مقدمتهم Argryris, Likert, McGregor الذين أدركوا أن الثقة المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة عاملاً مهماً في تحقيق التفاعل فيها. بعدها أكد Cook & Wall أن الثقة عنصر مهم وضروري لتكوين العلاقات التعاونية في المنظمة؛ إذ أنها تشجع الاستقرار التنظيمي والرضا بين أعضاء المنظمة، وتساعد الثقة في تقليل الصراعات السلبية وتعزيز الاستجابات الفعالة في حل المشكلات^(١).

وتعمل الثقة على تقليل الرقابة المباشرة والتوجيه المستمر في العمل الإداري، وكذلك تقلل من مستويات الاتصال، وتخفيض هرمية الهياكل التنظيمية؛ لأن الأخيرة تميل إلى الثقة التنظيمية، ووجود الثقة المتبادلة بين العاملين والمنظمة يسهم في فاعلية تطبيق الاستراتيجية، والتنسيق الإداري. كما تخلق الثقة الأمان المستقبلي بين أطراف التعامل، وهذا يعود إلى الخبرة المتراكمة بين الأطراف حول سلوكيات بعضهم للآخر. وتؤدي الثقة دوراً حاسماً في تحقيق الالتزام بين العاملين، كما لها أهمية في تخفيف شدة الضغط النفسي بوصف هذا التخفيف أحد النتائج الإيجابية لهم، كذلك تعد الثقة مهمة في رفع مستوى الأداء التنظيمي، وعملية خلق المعرفة^(٢).

ويعود الاهتمام بموضوع الثقة إلى ما يلي:

١. تشجع عاملها على تعميق علاقاتهم الإنسانية والاجتماعية.
٢. تؤدي إلى قدر كبير من الاستقرار والثبات في العلاقات الاجتماعية.
٣. منح العاملين الثقة لتحديد المشكلات واقتراح الحلول المناسبة.

(١) سندس رضوي حوين (٢٠١٥)، الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد، بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية المساهمة المختلطة، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد. العدد ٣٥، ص ١٢٨.

(٢) رامي إبراهيم محمود إنشاصي (٢٠١٩)، التوجه الاستراتيجي لدى إدارة الجمعيات النسوية في المحافظات الجنوبية وعلاقته بالثقة التنظيمية، رسالة ماجستير، فلسطين، جامعة الأقصى، القيادة والإدارة ص ٣٣.

٤. تعزز من قدرة العاملين على الابتكار والإبداع باستخدام أساليب وأفكار حديثة.

٥. يمكن تأهيل العاملين للوصول إلى قرارات أكثر دقة وموضوعية^(١).

أهداف الثقة التنظيمية:

للثقة التنظيمية ثلاثة أهداف رئيسية هي^(٢):

١. أهداف الثقة المتعلقة بإتباع اللوائح والقوانين: حيث يكون على مدى إتباع الموظف للوائح

والقوانين، التي تنظم سير العمل بالمنظمة.

٢. أهداف الثقة المتعلقة بالفعالية: حيث لا يقتصر الفرد على إتباع اللوائح والقوانين، بل يشمل

وضع خطط وسياسات وأنماط إدارية؛ تُساعده على أداء مهام وظيفته بنجاح، بوصفه جزءاً

من الفعالية الكلية للمنظمة التي يعمل بها.

٣. أهداف الثقة المتعلقة بالدرامج: حيث يشمل هذا مساعلة الموظف، والتي لا تقتصر على مستوى

واحد من مستويات المنظمة، بل تمتد لتشمل جميع المستويات الإدارية العليا، والوسطى

والتفزيونية؛ نظراً لتفاعل أدوار هذه المستويات الثلاثة في تحقيق أهداف المنظمة.

ومن ناحية أخرى، تتميز الثقة التنظيمية بعدة مميزات تتمثل في النقاط الآتية^(٣):

✓ الثقة عامل مهم في تقليل التكاليف من حيث قلة الحاجة إلى الاعتماد على الهياكل التنظيمية

للمراقبة والسيطرة على سلوكيات الفرد والمجموعة.

✓ الثقة تؤمن وتعزز وتخفض الكثير من الحالات؛ فهي تؤمن الرضا الوظيفي والأداء المتميز،

وتعزز من حالات الولاء والرغبة بالبقاء في المنظمة، وتخفض من حالات ترك العمل والغياب

والصراع في المنظمة.

(١) رامي انشاصي، مرجع سبق ذكره، ص ٣٤.

(٢) تم الرجوع في ذلك إلى:

- موسى أحمد السعودي (٢٠٠٥)، العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية : دراسة ميدانية، العلوم الإدارية، مجلة دراسات، المجلد ٣١، العدد ١، ص ١٠٠-١١١.

- صالح الزهران، عبدالرحمن صالح (٢٠١٩) القيادة الموزعة لقادة المدارس وعلاقتها بالثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على مدارس التعليم الحكومي بمحافظة القويعة، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، رابطة التربويين العرب، العدد، ١٠٨: ص ١٩٦-٢١١. ص ٢٠٤.

(٣) فاطمة خالد أبو عيشة، يزيد عيسى الشورطي (٢٠١٨)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الابتكارية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في محافظة الزرقاء، رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية، كلية الدراسات العليا، الأردن، ص ١٩.

- ✓ الثقة تشكل مصدرًا للميزة التنافسية من حيث امتلاك المنظمة القدرة على الإسهام في تحقيق العوائد واستخدامها مستقبلاً⁽¹⁾.
- ✓ الثقة وسيلة لخلق القيمة عبر التبادل المستند إلى التعاون وإنتاج رأس المال الفكري من خلال تطوير قواعد سلوكية عامة للتعاون عبر الزمن ومضاعفة الرغبة في التبادل الاجتماعي.
- ✓ تلعب الثقة دورًا أساسيًا في استثمار عنصر الوقت من خلال تأمين الاتصال والحوار وافتتاح أكبر لحصول التبادل الفكري بين الأطراف.

أبعاد الثقة التنظيمية:

- **المصداقية Honesty:** تشير إلى كيفية التواصل بين أفراد المنظمات مع بعضهم البعض حول المشاكل التنظيمية، والمشاركة في الخلافات التي تحدث في المنظمة، وتوفير مساعدات في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعمل، ويتمثل الانفتاح والصدق عند المديرين والمشرفين في التقسيم الإيجابي الذي يحافظ على مستوى الثقة ويوفر المعلومات حول الأداء الوظيفي ومن ثم تقييم الأداء.
- **الاعتمادية Reliability:** تشير الاعتمادية إلى المحافظة على الالتزامات والعهود والمتابعة بشكل مستمر؛ أي أنها تعتمد على أن يفعل الموظف ما يقوله له المدير أو المشرف، كما أنها تتمثل في إيصال المعلومة حول الحاجة إلى التغيير عن الوضع الراهن، مما يعني ذلك إخبار جميع الموظفين عن أي تغيير يحدث.
- **الاهتمام بالعاملين Concern for employees:** تتضمن اهتمامات المنظمة، ورؤسائها بالموظفين من مشاعر الرعاية والتعاطف والتسامح والسلامة وتساهم الجهود الخالصة في فهم المشاعر في ارتفاع مستويات الثقة في أي علاقة
- **القدرة Ability:** تعرف القدرة الذاتية بأنها: الأفعال والتصرفات التي يستطيع الإنسان القيام بها فعلاً وهي ترتبط بمجالات مواطن القوة والضعف التي يمتلكها الفرد ويسعى لتقديمها للطرف الآخر.

ثالثاً: الاستدامة التنافسية Sustainable Competitive Advantage:

تم تقديم مفهوم الميزة التنافسية المستدامة والتي تعرف اختصاراً SCA فعلياً في عام 1984 عندما اقترح Day أنواعاً معينة من الاستراتيجيات "للحفاظ على الميزة التنافسية، وتم تطويره بشكل جدي في عام 1985 من قبل Porter وبمجموعة متنوعة من الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للشركات تطبيقها قيادة التكاليف، والتماييز، والتركيز لتحقيق ميزة تنافسية طويلة الأجل⁽²⁾، ومع ذلك، لم يقدم بورتر تعريفاً رسمياً للميزة التنافسية المستدامة. وقدم Barney، 1991 أقرب تعريف للميزة التنافسية المستدامة مثل

(1) رامي انشاصي مرجع سبق ذكره ص ٣٤.

(2) Baraskova, Jekaterina, (2010) "Strategic Positioning and Sustainable Competitive Advantage in Food Industry", master thesis, Department of Marketing and Statistics, Aarhus School of Business.pp6.

استمرارية الفوائد وتطبيق استراتيجيات فريدة لخلق القيمة بشكل غير متزامن مع المنافسين المحتملين الذين لا يستطيعون نسخ هذه الفوائد⁽¹⁾.

ووفقاً لـ Porter, 1986 يتم تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عندما تحصل شركة على عائد استثمار أكبر من معيار الصناعة، ويستمر لمدة طويلة بما يكفي لتغيير طبيعة المنافسة الصناعية أو القوة النسبية للمنظمة، على الرغم من دخول السوق ومحاولات المنافسين تقليدهم⁽²⁾.

تمثل استراتيجيات الأعمال التي تعتمد على موارد الشركة لدعمها للحفاظ على ميزتها التنافسية عن طريق التفوق على الآخرين في السوق التنافسية من خلال استخدام استراتيجيات العمل الموجهة نحو الزبون و استغلال الكفاءات والموارد الفريدة تجلب ميزة تنافسية مستدامة للشركات.

خصائص الاستدامة التنافسية:

تعد الميزة التنافسية المستدامة القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المنظمات، لكن من الصعب أن تمتلك منظمات الأعمال سابقاً تنافسياً في المجالات كافة قياساً على المنافسين الآخرين؛ نظراً لاختلاف ومحدودية الموارد التي تمتلكها المنظمات من جانب، واختلاف القرارات المميزة للمنظمة من جانب آخر. ولذلك فالأهم في العالم المعاصر هو كيفية استدامة الميزة التنافسية وجعلها صعبة التقليد وحتى الفهم من قبل المنظمات المنافسة. وتتسم استدامة الميزة التنافسية بمجموعة من الخصائص الشمولية، بمعنى: إنه لكي تضمن هذه الخصائص فاعلية تلك الميزة يجب ألا ينظر إلى كل منها على حدة، بل ينبغي أن يتم تشغيلها مجتمعة لأن كل خاصية مرهونة ومرتبطة بالخصائص الأخرى كما يلي⁽³⁾:

١. متكاملة ومتجددة وفق البيئة الخارجية من جهة، وقدرات وموارد شركات الأعمال الداخلية من جهة أخرى.

٢. تكون مرنة بمعنى أنه يمكن إحلال منتجات أو خدمات أو حتى مزايا تنافسية جديدة في مكانها.

٣. الشمولية تراعي وتحقق جميع متطلبات وأهداف الأطراف أصحاب المصلحة "Stakeholders"

٤. صعبة التقليد والمحاكاة وتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها، أي أنها تحقق الاستمرارية والدوام عبر الزمن وفي المستقبل.

(1) Vinayan. Gowrie, Jayashree. Sreenivasan, & Marthandan. Govindan (2012) "Critical Success Factors of Sustainable Competitive Advantage: A Study in Malaysian Manufacturing Industries ", International Journal of Business and Management; Canadian Center of Science and Education Vol. 7, No. 22, pp30.

(2) Ahmad. Azizah, (2011), "Business Intelligence for Sustainable Competitive Advantage: The Case of Telecommunications Companies in Malaysia ", Doctor Thesis, Curtin University of Technology, pp8.

(3) Andrevski, G., & Ferrier, W. J. (2008), "Toward an Austrian Theory of Sustainable Competitive Advantage: The Role of Value-Enhancing Competitive Actions", Organizational Studies, Gatton College of Business and Economics, University of Kentucky, pp. 1-37.

٥. المثابرة؛ أي أنها تتطلب نمطاً معقداً من التنسيق بين عدد من الموارد المتنوعة بحيث تصبح أكثر صعوبة في فهمها من قبل منافسيها^(١).

٦. تبنى وتصاغ على الاختلاف وليس على التشابه.

٧. تكون غالباً مركزة جغرافياً، أي تبنى على فكرة اقتصاديات الموقع " Economic of Location "

أهمية الاستدامة التنافسية:

استدامة الميزة التنافسية تتمثل أهميتها في كونها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين وتتبع من داخل الشركة من خلال مواردها الجوهرية ومهاراتها الفريدة، وتحقق قيمة عالية لها عن طريق القيمة المضافة التي تقدمها للزبائن وتتبعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه للزبائن أو في كليهما، وتستمر لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها، وتمثل قيمة جوهرية للشركة لعدم إمكانية تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين^(٢).

وتعد الميزة التنافسية المستدامة بمثابة السلاح الرئيس لمواجهة تحديات السوق والمنظمات من

خلال ما يأتي:

١. تمثل هدفاً قوياً تسعى جميع المنظمات على اختلاف أنشطتها لأن يكسبها التميز والتفوق.
٢. التركيز على عوامل النجاح الأساسية التي تتم مقارنتها مع القوى المنافسة باستمرار.
٣. معيار للنجاح من خلال إيجاد نماذج جديدة يصعب تقليدها، مع ترك النماذج التقليدية^(٣).
٤. تقدم الأساس للتحسين المستقبلي لأنها تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة التقليد والمحاكاة.
٥. خاصية لتحقيق القيمة العليا عن طريق إضافة القيمة للزبائن.
٧. توفر الانسجام الفريد بين موارد المنظمة والفرص البيئية.
٨. سلاح استراتيجي لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المتماثلة من خلال تنمية المعرفة التنافسية وتلبية احتياجات الزبائن^(٤).

(١) هناء فرغلي علي محمود (٢٠٢٠) التعليم الريادي: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية،

مجلة كلية التربية، كلية التربية، مج ٣١، ع ١٢٢، ص ٨٥-١٦٤، ص ١٢٨.

(٢) قمرى حياة (٢٠١٧) أثر التعلم التنظيمي على استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال، مجلة الاقتصاد الصناعي، الجزائر، ع ١٣، ص ٣٥.

(٣) أحمد البرزنجي (٢٠١٧) نموذج الجيل الثالث للتسويق ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة تحليلية لآراء عينة من الزبائن ضمن وسائل التواصل الاجتماعي، العراق، كلية الراءدين، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ١٤، ع ١٧، ص ٦٥٤.

(٤) أحمد عبد المحمود (٢٠١٧) نظم المعلومات التسويقية في استدامة الميزة التنافسية المستدامة -دراسة استطلاعية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ١٤، ع ١٤، ص ٢٤٣.

أبعاد الاستدامة التنافسية:

- الموارد القيمة **valuable**: لكي يكون هذا الاختبار ناجحاً، يجب أن يمكن المنظمة من انتهاز فرصة أو تجنب تهديد، كما قد يسمح لها بدخول أسواق مختلفة. بمعنى أن يساهم بطريقة معتبرة في قيمة المنتج النهائي في نظر الزبون
- الموارد النادرة **rare**: بمعنى أن يكون من الصعب على المنافسين الحصول عليها، إما بسبب عدم وجودها في السوق كسمعة العلامة التجارية مثلاً، أو لأن سعر الموارد مرتفع جداً.
- الموارد التي يصعب تقليدها **imperfectly imitable/replaceable**: بأنه لا يمكن تقليد موارد المنظمة ما بدقة، ما لم تكن العوامل المحققة للأداء المرتفع واضحة نتيجة لاحتوائها لمعارك ضمنية.
- الموارد غير القابلة للاستبدال: **Imitable & non-substitutale** إذا تمكن المنافسون من امتلاك موارد قيمة، نادرة ونجحوا في عملية التقليد، فإن المنظمة تجد نفسها مجبرة على بناء القيمة الاستراتيجية لمواردها اعتماداً على عدم قابليتها للإحلال أو التبدل.

الإطار العملي للدراسة:

مجتمع وعينة الدراسة: والذي يتمثل في:

١ - مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بشركات الطيران في ليبيا محل الدراسة، والجدول رقم (٥-١) يوضح أعداد العاملين في المستويات الإدارية الثلاثة: (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الإشرافية)، وإجمالي أعداد العاملين بشركات الطيران محل الدراسة الميدانية.

جدول يبين أعداد العاملين في المستويات الإدارية الثلاثة، وإجمالي أعداد العاملين بشركات الطيران

في ليبيا

الاجمالي	المستوى الإداري			طبيعة الشركة	الشركة
	إشرافية	وسطى	عليا		
٢٣٥٩	١٥٠٠	٥٤٩	٣١٠	عامة	الخطوط الجوية الليبية
١٤٨٩	٩٠٠	٤٢٧	١٦٢	عامة	الخطوط الأفريقية
٣٢٧	٢٤٠	٨٠	٧	خاصة	البراق
١٣٠	١٠٠	٢٥	٥	خاصة	الاجنحة الليبية
٤٣٠٥	٢٧٤٠	١٠٨١	٤٨٤	الإجمالي	

المصدر: سجلات ودفاتر إدارة الموارد البشرية بالشركات محل الدراسة.

٢ - عينة الدراسة

قامت الباحثة بالتطبيق على العاملين في المستويات الإدارية الثلاثة: (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الإشرافية) بشركات الطيران في ليبيا محل الدراسة، وقامت الباحثة بسحب عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة. وقد تم استخدام قانون حساب حجم العينة لمعرفة عدد المفردات الواجب سحبها من مستوى الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم يوضح

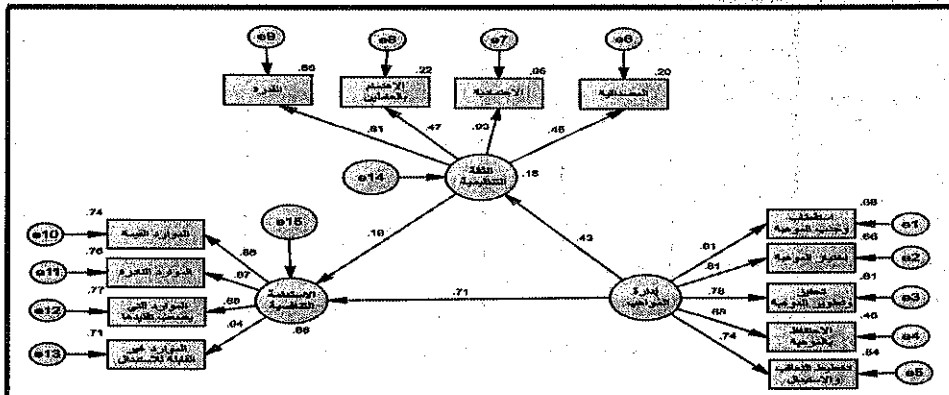
توزيع عينة الدراسة على المستويات الإدارية بشركات الطيران في ليبيا محل الدراسة

الشركة	طبيعة الشركة	عدد مفردات العينة			الإجمالي
		عليا	وسطى	إشرافية	
الخطوط الجوية الليبية	عامة	٢٥	٤٥	١٢٣	١٩٣
الخطوط الأفريقية	عامة	١٣	٣٥	٧٤	١٢٢
البراق	خاصة	١	٧	١٩	٢٧
الاجنحة الليبية	خاصة	١	٢	٨	١١
الإجمالي		٤٠	٨٩	٢٢٤	٣٥٣

المصدر: من إعداد الباحثة.

تصميم النموذج البنائي لفروض الدراسة

في ضوء نتائج اختبار صلاحية نماذج قياس متغيرات الدراسة والتي أوضحت صلاحية تلك النماذج لتجميع البيانات الأولية، تم تصميم النموذج البنائي الذي يوضح العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة، والذي يحتوي المتغيرات الرئيسية للدراسة كمتغيرات كامنة متمثلة في: إدارة المواهب، الثقة التنظيمية، الاستدامة التنافسية، ويوضح الشكل رقم (١-١) النموذج المقترح.



شكل يوضح النموذج البنائي لفروض الدراسة

١ - اختبار صحة الفرض الأول :

نلاحظ وجود تأثير إيجابي لإدارة المواهب على الاستدامة التنافسية، بأن الاستدامة التنافسية تتأثر بإدارة المواهب فهي المحرك الأساسي للنجاح التنظيمي؛ وتعد إدارة المواهب بمثابة أنظمة متكاملة تهدف لزيادة كفاءة العمل، من خلال تطوير عمليات الجذب، والتطوير، والاحتفاظ والاستفادة من ذوي المهارات المطلوبة والكفاءة؛ لتلبية احتياجات الأعمال الحالية والمستقبلية. وأنه عندما تلبي المنظمة حاجات الموهوبين وتنمي قدراتهم، سوف يظهر الإنتاج الإبداعي والابتكار والذي سيؤدي حتما إلى مخرجات تميز هذه المنظمة عن غيرها.

٢ - اختبار صحة الفرض الثاني:

تلاحظ وجود تأثير إيجابي لإدارة المواهب على الثقة التنظيمية، بأن الثقة التنظيمية تتأثر بإدارة المواهب باعتبارها المحرك الأساسي للنجاح التنظيمي؛ فهي تعد بمثابة أنظمة متكاملة تهدف لزيادة كفاءة العمل، من خلال تطوير عمليات الجذب، والتطوير، والاحتفاظ والاستفادة من ذوي المهارات المطلوبة والكفاءة؛ لتلبية احتياجات الأعمال الحالية والمستقبلية.

٣ - اختبار صحة الفرض الثالث:

وتفسر الباحثة وجود تأثير إيجابي للثقة التنظيمية على الاستدامة التنافسية، بأن الاستدامة التنافسية تتأثر بالثقة التنظيمية فوجود الثقة بالمنظمة هو إشارة واضحة للفوائد التي يحصل عليها العاملين من منظماتهم، واعتراضاً بنزاهة الإدارة، وسعيها لتوفير الخدمات، وظروف العمل المناسبة للعاملين، وهو ما يسمى الميل للثقة، كما أن للثقة التنظيمية دوراً هاماً في التأثير على سلوك العاملين بالشكل الذي يزيد من وفائهم للمنظمة، وحثهم على تقديم أفضل ما لديهم، حتى وإن تطلب الأمر قيامهم بواجبات إضافية غير مدرجة في توصيفهم الوظيفي، فالاهتمام بالثقة التنظيمية يمكن المنظمة من مقارنة نفسها مع منافسيها، وتسمح لها بالتعرف على ما تكسبه من ميزات تنافسية بغية تطويرها وما عند غيرها من ميزات فتحاول أن تسبقه كي تتصدر مكانة الريادة في السوق وفي القطاع التي تنشط فيه.

٤ - اختبار صحة الفرض الرابع:

زيادة هذا التأثير إلى أن الثقة التنظيمية تمكن الشركات من مقارنة نفسها مع منافسيها، وتسمح لها بالتعرف على ما تكسبه من ميزات تنافسية بغية تطويرها وما عند غيرها من ميزات فتحاول أن تسبقه كي تتصدر مكانة الريادة في السوق وفي القطاع التي تنشط فيه.

٥. اختبار صحة الفرض الخامس:

تلاحظ الباحثة من خلال اختبار التباين في الآراء وفقاً لمتغيرات (النوع - طبيعة الشركة - الشركة محل الدراسة) فيما يتعلق بإدارة المواهب، والثقة التنظيمية، والاستدامة التنافسية، والتي اتضح عدم وجود فروق معنوية في الآراء حول هذه المتغيرات وفقاً للنوع، وطبيعة الشركة، والشركة محل الدراسة.

- عدم وجود فروق في آراء المستقضي منهم فيما يتعلق بتصورهم لإدارة المواهب، الثقة التنظيمية، والاستدامة التنافسية وفقاً (النوع - طبيعة الشركة - الشركة محل الدراسة). وهذا يعني أنه يوجد اتفاق في آراء العاملين والعاملات، والشركات العامة والخاصة، والشركات الأربعة محل الدراسة فيما يتعلق بإدارة المواهب، الثقة التنظيمية، والاستدامة التنافسية.

- أن درجة توافر إدارة المواهب في شركات الطيران الليبية الخاصة أكبر من درجة توافرها في شركات الطيران الليبية العامة، وذلك بمتوسط (١٤٤.٨٨) للشركات الخاصة، مقابل (١٤٢.٨٢) للشركات العامة.

- أن درجة توافر الثقة التنظيمية في شركات الطيران الليبية الخاصة أكبر من درجة توافرها في شركات الطيران الليبية العامة، وذلك بمتوسط (١٦٥.١٨) للشركات الخاصة، مقابل (١٤٠.٨٧) للشركات العامة.

- أن درجة توافر الاستدامة التنافسية في شركات الطيران الليبية الخاصة أكبر من درجة توافرها في شركات الطيران الليبية العامة، وذلك بمتوسط (١٤٨.٣٤) للشركات الخاصة، مقابل (١٤٢.٤٩) للشركات العامة.

يمكن ترتيب الشركات محل الدراسة حسب درجة توافر إدارة المواهب بها وذلك على النحو التالي: البراق، الخطوط الجوية الليبية، الخطوط الإفريقية، الأجنحة الليبية، وذلك بمتوسط (151.32)، (١٤٣.١٣)، (١٤٢.٣٢)، (131.19) وذلك على التوالي.

٢- نتائج اختبار الفروض الإحصائية :

يمكن تلخيص أهم نتائج اختبار الفروض الإحصائية، والتي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية من خلال الجدول التالي، وذلك على النحو التالي:

جدول يوضح نتائج اختبار الفروض الإحصائية للدراسة

نتيجة اختبار الفروض	فروض الدراسة
قبول الفرض	الفرض الأول: "يوجد تأثير إيجابي معنوي ذات دلالة إحصائية لإدارة المواهب على الاستدامة التنافسية لشركات الطيران في ليبيا محل الدراسة".
قبول الفرض	الفرض الثاني: "يوجد تأثير إيجابي معنوي ذات دلالة إحصائية لإدارة المواهب على الثقة التنظيمية لشركات الطيران في ليبيا محل الدراسة".

نتيجة اختبار الفروض	فروض الدراسة
قبول الفرض	الفرض الثالث: "يوجد تأثير إيجابي معنوي ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على الاستدامة التنافسية لشركات الطيران في ليبيا محل الدراسة".
قبول الفرض	الفرض الرابع: "يزداد التأثير الإيجابي المعنوي لإدارة المواهب على الاستدامة التنافسية عند توسط الثقة التنظيمية لشركات الطيران في ليبيا محل الدراسة".
رفض الفرض	الفرض الخامس: "توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات العينة حول متغيرات الدراسة (إدارة المواهب، الثقة التنظيمية، الاستدامة التنافسية) وفقا (النوع - طبيعة الشركة - الشركة محل الدراسة) في شركات الطيران في ليبيا محل الدراسة".

المصدر: إعداد الباحثة وفقا لنتائج اختبار فروض الدراسة.

- توصيات الدراسة :

1. ضرورة تبني شركات الطيران لإدارة المواهب لتحقيق الإستدامة التنافسية
2. نشر ثقافة وممارسات إدارة المواهب والثقة التنظيمية داخل الشركة.
3. العمل على تنمية إدراك العاملين للثقة التنظيمية وتدعيم العلاقات الاجتماعية بينهما.

- مقترحات لدراسات مستقبلية :

ساهمت الدراسة الحالية في معرفة أثر إدارة المواهب على تحقيق الاستدامة التنافسية من خلال الدور الوسيط للثقة التنظيمية، ومن خلال الدراسة والنتائج التي توصلت إليها، تقترح الباحثة مجالات أخرى يمكن ان تساهم في تدعيم مفهوم إدارة المواهب، والثقة التنظيمية، والاستدامة التنافسية، ومن بين هذه المجالات ما يلي:

1. مازالت هناك حاجة للمزيد من الدراسات بهدف التحقق من ثبات وصدق مقاييس الدراسة بالنسبة للاستدامة التنافسية من ناحية ابعاد اخرى .
2. محاولة تطبيق الدراسة الحالية في مجالات أخرى مثل البنوك أو صناعة الحديد والصلب أو عمل دراسة مقارنة بين القطاع الخدمي والقطاع الصناعي.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- ١- أحمد ابراهيم سرحان علي (٢٠١٩)، العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية إلكترونيا وتحقيق الاستدامة التنافسية بالتطبيق على الجامعة العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، بنها.
- ٢- أحمد البرزنجي (٢٠١٧) نموذج الجيل الثالث للتسويق ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة تحليلية لأراء عينة من الزبائن ضمن وسائل التواصل الاجتماعي، العراق، كلية الراقدين، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ١٤، ع، ٧، ص ٦٥٤.
- ٣- أحمد عبد المحمود (٢٠١٧) نظم المعلومات للتسويقية في استدامة الميزة التنافسية المستدامة - دراسة استطلاعية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ١٤، ع، ١٤، ص ٢٤٣.
- ٤- أردان العبيدي، إيلاف التميمي (٢٠١٧) تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الإستراتيجية، دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الأربعون، العدد ١١. ص ٩٩.
- ٥- جمعة محمود حسن (٢٠١٥) الأنماط القيادية ودورها في تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية، دراسة تطبيقية في رئاسة جامعة ديالى، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد السادس والعشرون، ص ١٣٦.
- ٦- جيهان أحمد دغيم، (٢٠٢٠) إدارة المواهب كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاستدامة البيئية التشغيلية : دراسة ميدانية على شركات الصناعات الكيماوية في مصر، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بور سعيد، كلية التجارة، بحوث ومقالات ،محكمة، ع٣، ص ٤٥٢-٤٩٠.
- ٧- رامي ابراهيم محمود إنشاصي (٢٠١٩)، التوجه الاستراتيجي لدى إدارة الجمعيات النسوية في المحافظات الجنوبية وعلاقته بالثقة التنظيمية، رسالة ماجستير، فلسطين، جامعة الأقصى، القيادة والإدارة ص ٣٣.
- ٨- سمية قرقط، (٢٠١٧) أثر الثقة التنظيمية في تحقيق التمكين النفسي، دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة، الجزائر، جامعة محمد خيضر، ص ٤.
- ٩- سنس رضوي خوين (٢٠١٥)، الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد، بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية المساهمة المختلطة، مجلة كلية الراقدين الجامعة للعلوم، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد. العدد ٣٥، ص ١٢٨.
- ١٠- صالح الزهراني، عبدالرحمن صائغ (٢٠١٩) القيادة الموزعة لقادة المدارس وعلاقتها بالثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على مدارس التعليم الحكومي بمحافظة القويبة، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، رابطة التربويين العرب، العدد، ١٠٨: ص ١٩٦_٢١١. ص ٢٠٤.

- ١١- عبد الرحمان فرحان العنزي، حسين الزيود (٢٠١٩)، أثر ممارسات إدارة المواهب على تطوير الاستراتيجيات التسويقية في الشركات الصناعية المساهمة الكويتية، رسالة ماجستير، الأردن، جامعة ال البيت، ص ١٣.
- ١٢- فاطمة خالد أبو عيشة، يزيد عيسى الشورطي (٢٠١٨)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الابتكارية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في محافظة الزرقاء، رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية، كلية الدراسات العليا، الأردن، ص ١٩.
- ١٣- قمرى حياة (٢٠١٧) أثر التعلم التنظيمي على استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال، مجلة الاقتصاد الصناعي، الجزائر، ع ١٣، ص ٣٥.
- ١٤- محمد الخليفة، مرعي خالد (٢٠١٧) أثر إدارة المواهب في تحقيق الإبداع في البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير، الأردن، جامعة ال البيت، كلية إدارة المال والأعمال، ص ١٦.
- ١٥- محمد بن سعيد العمري (٢٠١٧) واقع تطبيق إدارة المواهب البشرية: دراسة ميدانية على القطاع الصناعي، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة الزرقاء، عمادة البحث العلمي، مجلد ١٧، العدد، ١ ص ٨٦.
- ١٦- محمد حمزة أمين عبدالله، (٢٠١٧) الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي: دراسة ميدانية بجامعة بني سويف، مجلة كلية الآداب، محكمة، جامعة طنطا، المجلد ٢، العدد ٣٠، (٧٨٥-٨٣٩) ص ٧٩٢.
- ١٧- محمد كسنة، (٢٠١٧)، دور إدارة المواهب في تميز منظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد ١، العدد ١، ص ١٣٥.
- ١٨- موسى أحمد السعودي (٢٠٠٥)، العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، العلوم الإدارية، مجلة دراسات، المجلد ٣١، العدد ١، ص ١٠٠-١١١.
- ١٩- نجيب عبد المجيد نجم، وخولة كريم (٢٠١٨)، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطننة التنظيمية دراسة تشخيصية تحليلية لأراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك، جامعة كركوك، مجلد ٨، ع ٢.
- ٢٠- نور يسري محمد طه (٢٠١٩)، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة المؤرعة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين" رسالة ماجستير، فلسطين، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، ص ٣٦.
- ٢١- هناء فرغلي علي محمود (٢٠٢٠) التعليم الريادي: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، كلية التربية، ص ٣١، ع ١٢٢، ص ٨٥-١٦٤.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 1- Ahmad. Azizah, (2011), "Business Intelligence for Sustainable Competitive Advantage: The Case of Telecommunications Companies in Malaysia ", Doctor Thesis, Curtin University of Technology.pp8.
- 2- Al Maashani & et., al (2019). **The Reality of Talent Management among the Students of Sultan Qaboos University in Light of some Demographic Variables**, International Journal of Learning Management Systems An International Journal, Int. J. Learn. Man. Sys.7, No.2 , 17-30
- 3- Andrevski, G., & Ferrier, W. J. (2008), "Toward an Austrian Theory of Sustainable Competitive Advantage: The Role of Value-Enhancing Competitive Actions", Organizational Studies, Gatton College of Business and Economics, University of Kentucky, pp. 1-37.
- 4- Baraskova. Jekaterina, (2010)" Strategic Positioning and Sustainable Competitive Advantage in Food Industry", master thesis, Department of Marketing and Statistics, Aarhus School of Business.pp6.
- 5- Beverly Addun (2020), **Organizational Trust As A Predictor Of Teaching Effectiveness**, journal of critical reviews, ISSN-2394-5125, VOL 7, ISSUE 11, 2020.
- 6- Heryanto,M & Febrian, A & Andini,F& Handoko,T& Suryana,D(2021), Antecedents of Sustainable Competitive Advantages: A Case Study of Palm Oil Industries in Indonesia, Journal of Asian Finance, Economics and Business Vol 8 No 2, . ISSN 2288-4645
- 7- Meyer, Terry. Talent Management, Disclaimer, Arab British Academy for higher education, 2005.p p2.
- 8- Paine , Katie Delahaye (2013), Guidelines for Measuring Trust in Organizations, The Institute for Public Relations, Commission on PR Measurement and Evaluation, University of Florida | PO Box 118400 | Gainesville, FL 32611-8400.pp7.
- 9- Pamela, S., Kathleen, E., & Gaynelle, W. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. Organization Development Journal, 18 (4), 35- 48pp35.
- 10- Vinayan. Gowrie, Jayashree. Sreenivasan, & Marthandan. Govindan (2012)" Critical Success Factors of Sustainable Competitive Advantage: A Study in Malaysian Manufacturing Industries ", International Journal of Business and Management; Canadian Center of Science and Education Vol. 7, No. 22, pp30.