



مركز الاستشارات والبحوث والتطوير  
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

# مجلة البحوث الإدارية

## Journal of Management Research

علمية - متخصصة - مُدكّمة - دورية ربع سنوية

للسنة  
الثانية والأربعين

Vol. 42, No.3; Jul. 2024

# عدد يوليو 2024



[jso.journals.ekb.eg](http://jso.journals.ekb.eg)

رئيس مجلس الإدارة  
أ.د. محمد حسن عبد العظيم  
رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس التحرير  
أ.د. أنور محمود النقيب  
مدير مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

ISSN : 1110-225X

تحديد أثر ممارسات إدارة المواهب على الميزة التنافسية في شركات الادوية  
التابعة للقطاع الخاص بجمهورية مصر العربية

إعداد الباحثة

**ياسمين محمد عبد النعيم**

إشراف

**د/ محمد فتحي شلقامى شعراوي**

أستاذ مساعد إدارة الموارد البشرية  
أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

**أ.د/ هدى محمد عزت صقر**

أستاذ إدارة الموارد البشرية  
رئيس أكاديمية السادات الأسبق

٢٠٢٣

## المخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى توضيح طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية، لذلك تم تقييم الوضع الحالي لأنشطة وممارسات إدارة المواهب والتعرف على كيفية تحقيق الميزة التنافسية مع تقديم نموذج احصائي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، ولذلك تم إجراء الدراسة الميدانية (٣٨٤) مفردة من داخل شركات الأدوية محل الدراسة الميدانية من الإدارة العليا والإدارة الوسطى، لاستقصاء آرائهم حول علاقة إدارة المواهب بالميزة التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن هناك تأثير إيجابيا ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، سرعة التسليم)، وأيضاً من خلال النتائج وجود علاقتين ارتباطاً ذات دلالة إحصائية لإدارة المواهب على الميزة التنافسية بأبعادها، كما توصلت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها التوجه نحو نشر ثقافة إدارة المواهب والاهتمام بالكفاءات سواء من خارج المنظمة (سوق العمل)، أو من داخلها، ضرورة تطوير آليات الميزة التنافسية للشركات (محل الدراسة) من أجل البقاء والاستمرار في البيئة التنافسية وبالتالي الحفاظ على أصحاب المواهب والكفاءات. والتركيز على أصحاب المواهب و اعتبار أن هذا المبدأ ينعكس على تحقيق الميزة التنافسية لشركات الأدوية (محل الدراسة)، ضرورة اقتناع شركات الأدوية محل الدراسة بخلق الميزة التنافسية التي تمكنهم من البقاء والاستمرار في البيئة التنافسية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المواهب، الميزة التنافسية، شركات الأدوية.

## Abstract

The current study aimed to clarify the nature of the relationship between talent management and competitive advantage. Therefore, the current situation of talent management activities and practices was evaluated and to identify how to achieve competitive advantage while presenting a statistical model that explains the nature of the relationship between the variables of the study. Therefore, a field study (384) individuals was conducted from within The pharmaceutical companies subject to the field study included senior and middle management, to investigate their opinions on the relationship of talent management to competitive advantage. The study reached several results, the most important of which are: that there is

a statistically significant positive effect of knowledge management on competitive advantage by its dimensions (cost, quality, flexibility, speed of delivery). Also, through the results, there are statistically significant correlations between talent management and competitive advantage in its dimensions. The study also reached several recommendations, the most important of which is the trend towards spreading the culture of talent management and paying attention to competencies, whether from outside the organization (the labor market), or from within it. The necessity of developing Mechanisms of competitive advantage for companies (the subject of the study) in order to survive and continue in the competitive environment and thus maintain the owners of talent and competencies. Focusing on the owners of talent and considering that this principle is reflected in achieving competitive advantage for the pharmaceutical companies (the subject of the study), the necessity of convincing the pharmaceutical companies under study By creating a competitive advantage that enables them to survive and continue in the competitive environment.

**Keywords:** talent management, competitive advantage, pharmaceutical companies.

### (١-١) المقدمة:-

تعتبر إدارة المواهب نهج استراتيجي لجذب الموظفين (أصحاب المهارات) وتطويرهم والاحتفاظ بهم لتلبية احتياجات المنظمة، إنه ينطوي على خلق ثقافة تنظيمية داعمة ومؤيدة للموظفين وهو أمر حاسم للنجاح التنظيمي في بيئة الأعمال التنافسية اليوم، تتضمن العملية تحديد فجوات المواهب، وتحديد مصادر المرشحين المناسبين، وتطوير مهاراتهم، وتدريبهم على الخبرة وإشراكهم، والاحتفاظ بهم، وتحفيزهم لتحقيق أهداف عمل طويلة المدى، وبالتالي إدارة المواهب الفعالة ميزة تنافسية في كل المنظمات.

ظهر ترتيب مصر في مؤشر تنافسية المواهب العالمي في المركز السادس والتسعون في ٢٠١٩، وارتفع ترتيب مصر في المؤشر، ليصبح في المركز ٨٤، وذلك من إجمالي ١٣٤ دولة عام ٢٠٢١، مقارنة بالمركز ٩٧ من إجمالي ١٣٢ دولة عام ٢٠٢٠. وفي الوقت نفسه بلغت صادرات الصناعة الدوائية نحو 392.9 مليون دولار أمريكي اعتباراً من العام المالي يوليو/مارس ٢٠٢٠/٢٠٢١، بينما بلغت الصادرات في العام المالي يوليو/مارس ٢٠٢١/٢٠٢٢ نحو ٦٣٥.٥ مليون دولار أمريكي وهو ما يعكس التوقعات المالية الخاصة بزيادة الصادرات مما جعل مصر واحدة من أكبر المصدرين في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، ويسعى هذا البحث إلى التعرف على دور إدارة الموارد المواهب بإبعاها المختلفة في دعم الميزة التنافسية للمنظمة، والخروج بنتائج تساعد أصحاب شركات الادوية (محل الدراسة) على زيادة الاستفادة من تطبيق ممارسات إدارة المواهب في تعزيز الميزة التنافسية للموارد البشرية في شركات الادوية محل الدراسة.

## المبحث الأول الدراسات السابقة

### أولاً : الدراسات السابقة :

#### ٢/١ - الدراسات التي تتعلق بإدارة المواهب :

١- اعتمدت دراسة (Konstantin's Mitosis, 2021) ، بعنوان " إدارة المواهب في مؤسسات الرعاية الصحية " على تقييم ذاتي لتسعة فئات من عوامل إدارة المواهب على هذه المؤسسات وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود أثر ايجابي لإبعاد إدارة المواهب على أداء الموظفين في قطاع الرعاية الصحية، ويتضمن المقياس الاتي : برمجة ، والجاذبية ، والتطوير ، والحفظ ، وتقييم الأداء ، ومناخ العمل ، والثقافة ، وتخطيط التعاقب ، والقيادة وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Munaza (Bibi,2020) بعنوان " تأثير معاملات إدارة المواهب على أداء الموظف : دراسة تجريبية بين موظفي الرعاية الصحية" ويتضمن المقياس الاتي : التوظيف والاختيار لجذب المواهب ، والتدريب والتوجيه من أجل التعلم وتنمية المواهب ، والتعويض عن الاحتفاظ بالموهبة على أداء الموظف ، كما اتفقت نتائج دراسة (konstantions Mitosis, 2021) مع نتائج دراسة (Mulyata, A. Debrah,et al, 2020) بعنوان " استكشاف تأثير تطوير إدارة المواهب في قطاع الرعاية الصحية السعودي"، من حيث الأبعاد التي تتمثل في(الاختيار والتوظيف، التدريب، الاحتفاظ بالمواهب، التعويضات)، وكانت تتبع هذه الدراسة على منهاج نوعيا باستخدام دراسة الحالة.

٢- وتوصلت دراسة (Louis, 2021) بعنوان " ممارسات إدارة المواهب لشركات المحاسبة: الأهمية المتصورة وتأثيرها على أداء المراجعين " إلى فحص ممارسات إدارة المواهب التي يعتقد أنها مهمة لأداء المراجعين، تم الحصول على البيانات من ٣٠٧ استثمارات استقصائية وردت من مراجعي الحسابات والموظفين بالشركات الكبيرة والصغيرة والمتوسطة الحجم .

**النتائج :-** ممارسات إدارة المواهب تؤثر ايجابيا على الأداء لمراجعي الحسابات ،وكانت ممارسات الاشراف والمراجعة هي الاكثر أهمية لأداء مراجعي الحسابات، بينما رأى الموظفون أن التدريب والتطوير أكثر أهمية .

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Masri&suliman,2019) بعنوان "إدارة المواهب وتقييم الموظفين والأداء في المؤسسات البحثية " في أن إدارة المواهب تؤثر إيجابيا على الأداء،

وتتضمن أبعاد ممارسات إدارة المواهب في هذه الدراسة ( الاستقطاب ، الاختيار، التدريب والتطوير) وتعتبر بمثابة أداة مهمة لتحسين الاداء .

٣. ناقشت دراسة (DEGEFA,2018) بعنوان " : ممارسات إدارة المواهب وأثرها على الاحتفاظ بالموظفين في بنك أثيوبيا "، استخدمت هذه الدراسة نموذج معتمد من دراسة منشورة من قبل (٢٠١٤, Prof.M.DHANABHAKYAMA and K.KOKILAMBAL) وتتمثل في : (تخطيط المواهب والتوظيف والاختيار وتخطيط التعاقب الوظيفي والتدريب والتطوير وإدارة الأداء وإدارة التعويضات والمكافآت) ، وتم تصميم الاستقصاء مأخوذ من دراسة (Ochieng,2016) ، يتكون المجتمع المستهدف لهذه الدراسة من فئات مختلفة من العاملين في البنك اثيوبيا، تم أخذ عينات إجمالية ٣٦٧ موظفًا للمشاركة في . الدراسة تم استخدام طريقة أخذ العينات الطبقية وأخذ العينات العشوائية البسيطة . إجمالاً ، تم استخدام ٣٥٠ استبانة من أصل ٣٦٧ استبانة للتحليل. تم استخدام البيانات الأولية والثانوية كمصدر للبيانات ، واستبيان للمراجعة الأولية وثائق للبيانات الثانوية . تم استخدام الحزمة الإحصائية لدراسات العلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار ٢٠ لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان المغلق، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة دراسة (Sourabh Kumar,2021) بعنوان " تأثير ممارسات إدارة المواهب على معدل دوران الموظفين ونوايا الاحتفاظ بهم"، في وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المواهب مع الاحتفاظ بالموظفين ولكن اختلفت في أبعاد إدارة المواهب التي تتمثل في الاستقطاب، الاختيار، التطوير، الاحتفاظ بالموهوبين.

٤. حددت دراسة (Yildiz & Esmer,2022) بعنوان " استراتيجيات ووظائف إدارة المواهب : مراجعة منهجية" سبع وظائف أساسية لإدارة المواهب ( تخطيط المواهب ، وتحديد المواهب ، وجذب المواهب ، واكتساب المواهب، وتنمية المواهب ، ونشر المواهب والاحتفاظ بالمواهب) ، حيث تعمل هذه الوظائف على هيكلة نظام TM (إدارة المواهب)، والتأثير على بعضها البعض وتعمل كدورة من خلال استراتيجيات كل منها في تحديد وصياغة وتحقيق أهداف العمل (مثل تعزيز أداء الشركة والميزة التنافسية المستدامة) ، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Milani & Argentero,2021) بعنوان " مرونة التعلم وإدارة المواهب " في أن استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب كانت الموضوع الأكثر مناقشة في هذا المجال بين عامي ٢٠٠٦ و ٢٠٢٢ ، تليها استراتيجيات تخطيط المواهب وتنمية المواهب، ولكن اختلفت في أبعاد إدارة المواهب التي تتمثل في تخطيط المواهب وتنمية المواهب

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Milani & Argentero,2021) بعنوان " مرونة التعلم وإدارة المواهب " والتي تتمثل أبعادها في ( تخطيط المواهب ، تنمية المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب )



٥- هدفت دراسة (Kimberly Burke,2022) بعنوان "استراتيجيات إدارة المواهب لإدارة التقدم الوظيفي للموظف في شركات (Fortune 500) " إلى استكشاف استراتيجيات إدارة المواهب (TM) التي يستخدمها كبار القادة في شركات (Fortune 500) لإدارة التقدم الوظيفي للموظفين الداخليين. تم تحليل البيانات التي تم جمعها من المقابلات شبه المنظمة ووثائق الشركة. كان المشاركون ستة من قادة (Fortune 500) في منطقة الغرب الأوسط بالولايات المتحدة الذين نجحوا في إدارة التقدم الوظيفي للموظفين الداخليين، تم استخدام نهج يبين المكون من خمس مراحل لتحليل البيانات . ظهرت خمسة مواضيع : توفير الإرشاد، وإجراء اجتماعات فردية ، ووضع خطط تطوير فردية ، وتشجيع التعليم المستمر، وتوفير التظليل الوظيفي الداخلي . وتم الوصول إلى أهم استراتيجيات إدارة المواهب:- تصميم الوظائف،اختيار وتعيين المهوبين،التدريب والتطوير،الاحتفاظ بالمواهب، وكانت التوصية الرئيسية هي أن يقدم كبار القادة في شركات (Fortune 500) برامج توجيه رسمية تربط الموظفين بالمديرين للمساعدة في تطوير مهاراتهم المهنية . واتفقت أبعاد هذه الدراسة مع أبعاد دراسة (عبدالله، ٢٠٢٢) بعنوان "دور ممارسات إدارة المواهب في تنمية الأبداع التنظيمي " دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفى الجامعي بالمنوفية والتي تتمثل في:- تصميم الوظائف،اختيار وتعيين المهوبين،التدريب والتطوير،الاحتفاظ بالمواهب.

٦- وجاءت دراسة (صديق موسي ، ٢٠٢١) بعنوان " أثر إدارة المواهب في تدعيم الميزة التنافسية للمنظمة : دراسة ميدانية " ، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب بأبعادها ( استقطاب المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب، تدريب وتطوير المواهب ، التعاقب الوظيفي ، الحوافز والتعويضات ) ودورها في تدعيم الميزة التنافسية بأبعادها ( كفاءة العاملين ، الجودة ، التسليم في الوقت المحدد ) بالتطبيق على مصانع الملابس الجاهزة ، وقد بلغ حجم العينة ٣٥٤ مفردة من (العاملين ، والإداريين) ويتمثل الإداريين في مديري الإدارات ورؤساء الأقسام في ١٠ مصانع للملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة ببورسعيد، وقد تم جمع البيانات عن طريق استبانة مصممة لهذا الغرض، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تدعيم الميزة التنافسية لمصانع الملابس الجاهزة ، كما أن الاحتفاظ بالمواهب هو أكثر ممارسات إدارة المواهب تأثيراً، وكفاءة العاملين أكثر ممارسات الميزة التنافسية تأثيراً ، كما تقدم هذه الدراسة توصيات تساعد قطاع الأعمال الاسترشاد بها لتفعيل تلك الممارسات التي تساعد في تدعيم الميزة التنافسية .



وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة ( David Rachel, N. R.Pavithra& S. Md. Imran,2016) بعنوان " تأثير إدارة المواهب على ثقافة المنظمة" في أبعاد إدارة المواهب التي تتمثل في (استقطاب المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب ، تدريب وتطوير المواهب ، التعاقد الوظيفي ، الحوافز والتعويضات).

٧- تناولت دراسة ( شيرين عابدين ، ٢٠١٩ ) بعنوان " العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية في الشركات متعددة الجنسيات : دراسة ميدانية على عينة من الشركات متعددة الجنسيات في مصر" الأطار العام إلى العديد من النتائج إجراء الدراسة الاستطلاعية والتي من خلالها تم التوصل إلى العديد من الظواهر، والتي من خلالها أيضاً تم تحديد مشكلة الدراسة رفي وجود قصور من جانب الإدارات العليا وذلك الإدارة الوسطى والعاملين بشركات صناعة الدواء في الشركات محل الدراسة) بمصر تجاه الاهتمام بمواهب العنصر البشري والذي أدى بدوره إلى قصور في بعض السياسات المتبعة في إدارة المواهب البشرية ، مع نتائج دراسة ( جيهان خليل ، ٢٠٢٠) بعنوان " إدارة المواهب كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاستدامة البيئية والتشغيلية" تتمثل في الآتي : ( جذب وتوظيف المواهب ، تحديد واختيار المواهب ، تنمية وتطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، واختلفت دراسة (شيرين عابدين، ٢٠١٩) عن نتائج دراسة (جيهان خليل ، ٢٠٢٠) في الآتي: إدارة المواهب في دراسة (عابدين، ٢٠١٩) متغير مستقل، أما في دراسة (خليل، ٢٠٢٠) متغير وسيط .

- وجدت الباحثة أن عدد الدراسات في أدبيات إدارة المواهب في سياق قطاع الرعاية الصحية قليلة كما ذكر في دراسة (Mitosis,2021) ، (Debrah al, 2020) ، (Bibi,2019) .
- تناولت إدارة المواهب من قبل الدراسات السابقة على أنها متغير مستقل كما تم ذكره في دراسة (Kumar,2021) ، (Debrah, al,202) ، (louis,202١) (Mitosis,2021) ، (Bibi,2019) ، (Elmasri & suliman,2019) ، (DEGEFA,2018) .

#### ٢/٢/١ - الدراسات التي تتعلق بالميزة التنافسية:

١- تهدف دراسة ( Burcu Özgül,2022 ) بعنوان : "القيادة التحويلية الخضراء والميزة التنافسية للإدارة العليا : الدور الوسيط لقدرة التعلم التنظيمي الأخضر" إلى تطوير إطار عمل أصلي لقدرة التعلم التنظيمي الأخضر لدراسة آثار القيادة التحويلية الخضراء على الميزة التنافسية (CA) بأبعادها (التكلفة ، الجودة ، المرونة ، التسليم في الوقت المحدد) ، وتتفق أبعاد دراسة (بزقاري، ٢٠١٧) بعنوان "أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة : دراسة حالة بمديرية

الصيانة لمؤسسة سوناطراك بسكرة" مع أبعاد هذه الدراسة التي تتمثل في (التكلفة ، الجودة ، المرونة ، التسليم) ، واختلفوا من حيث النتائج تؤثر القيادة التحويلية الخضراء بشكل إيجابي على القدرة على التعلم التنظيمي الأخضر للإدارة العليا . علاوة على ذلك ، يؤثر التعلم التنظيمي الأخضر بشكل إيجابي على الميزة التنافسية للشركة ، بينما في دراسة (بزقاري، ٢٠١٧) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحقيق المرونة للمؤسسة محل الدراسة ، و لا يوجد أثر معنوي للقيادة التحويلية في تخفيض التكلفة للمؤسسة ، وتحسين الجودة، وسرعة التسليم .

٢- تسعى دراسة (Jose G. Dias,2022) بعنوان "بناء المزايا التنافسية ونجاح الأعمال: دور توجيه التعلم وأنظمة المكافآت والتوجه الريادي " إلي فحص دور أنظمة المكافآت في الإدارة الاستراتيجية ، وكذلك علاقتها بالتعلم والتوجه الريادي ، والتي يشار إليها عادة باسم القوة الدافعة وراء النمو والمزايا التنافسية وتحسين الأداء ، كما يركز على دراسة العلاقة بين منظمة أصحاب العمل وأداء الأعمال ، تم اختبار نموذج مفاهيمي على عينة من (١١٩٠) شركة برتغالية باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية.

#### النتائج :

تشير النتائج أن الشركات التي لديها توجيه التعلم قوى، وأنظمة المكافآت الفعالة وتوجه ريادي اعلى لهم دور كبير في تحسين المزايا التنافسية بأبعادها الثلاثة الشركات أيضًا في تحسين جميع الأبعاد الثلاثة للمزايا التنافسية. أبعاد الميزة التنافسية وهي التمايز وقيادة التكلفة والتركيز ، وتتفق أبعاد هذه الدراسة مع أبعاد دراسة ( الخطيب ، ٢٠١٨) بعنوان " أثر التوجه الريادي في استراتيجيات الميزة التنافسية باستخدام التنمية المستدامة كمتغير وسيط : حالة شركات الاتصالات في الأردن" والتي تتمثل في (التمايز والتركيز وقيادة التكلفة) .

٣- تناولت دراسة (Francisco Musiello-Neto,2022) بعنوان "الابتكار المفتوح والميزة التنافسية في قطاع الضيافة : دور الاستراتيجيات التنظيمية " العلاقة بين الابتكار المفتوح والميزة التنافسية والتأثير الوسيط للاستراتيجية التنظيمية. باستخدام نهج منهجي كمي مع بيانات المسح من ٢٥١ شركة صغيرة ومتوسطة الحجم للمديرين التنفيذيين للفنادق البرتغالية ، تظهر النتائج أن الابتكار المفتوح يؤثر على الاستراتيجية التنظيمية الاستراتيجية التنظيمية تعزز الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة ، الجودة ، المرونة ، الوقت) ، علاوة على ذلك تسلط النتائج الضوء أيضا على أن الاستراتيجية التنظيمية لها تأثير وسيط بين الابتكار المفتوح والميزة التنافسية. تقدم الورقة رؤى ذات صلة من شأنها أن تقود كبار مديري الشركات إلى تصميم وتنفيذ الاستراتيجيات وتحديد السياسات والبرامج والحوافز الحكومية الفعالة

لدعم تطوير نموذج الابتكار المفتوح للشركات في قطاع الضيافة مع الأخذ في الاعتبار المجتمع الذكي الجديد، وتتفق نتائج وأبعاد هذه الدراسة مع دراسة (Abo ElSoad,2022) عنوان " دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الطيران"

٤- توصلت دراسة (Richard Hart , 2021) إلى استكشاف الاستراتيجيات التي يستخدمها سائقو أوبر لتعزيز الميزة التنافسية لزيادة أرباحهم ودخلهم. وكان المشاركون ستة سائقين من أوبر في لاغوس بنيجيريا استخدموا بنجاح استراتيجيات لتعزيز الميزة التنافسية وزيادة أرباحهم ودخلهم . تم جمع البيانات من المقابلات شبه المنظمة ، والمعاملات المالية مع أوبر، والمعاملات من شركات تأجير السيارات ، والمعاملات من الرحلات غير المتصلة بالإنترنت مع العملاء. كشف التحليل للبيانات ظهرت أبعاد الميزة التنافسية والتي تتمثل في: التكلفة ، التكنولوجيا ، ساعات العمل المرنة ، وخدمة العملاء والعلاقات . تتمثل إحدى التوصيات الرئيسية لسائقي أوبر في التعرف على التقنيات المتاحة والمشاركة في زيادة الأسعار. وتشمل الآثار المترتبة على التغيير الاجتماعي الإيجابي إمكانية قيام سائقي أوبر بتحقيق نمو مستدام طويل الأجل ، وتوليد فرص العمل، والحد من الفقر ، وتعزيز الرفاهية الاقتصادية للمجتمعات المحلية .

٥- تهدف دراسة ( رولا سالم ، ٢٠٢١ ) بعنوان " أثر قدرات تحليلات البيانات الضخمة على الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركات الصناعات الدوائية العاملة في الأردن" إلى التحقق من تأثير قدرات تحليل البيانات الضخمة وأبعادها المختلفة ( الموارد الملموسة والموارد البشرية ) على الميزة التنافسية ضمن أبعادها المختلفة ( التكلفة والجودة والمرونة والوقت ) في شركات الصناعات الدوائية العاملة في الأردن . تتضمن الدراسة إطار عمل مفاهيمي لقدرات تحليلات البيانات الضخمة والميزة التنافسية . حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة وتطوير استبانة رقمية باستخدام مقياس ليكرت لإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة وتوزيعها على عينة قصدية تكونت من (٨٢٣) مستجيب من العاملين في قسم التسويق وقسم البحث والتطوير في الشركات وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) تشير نتائج هذه الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي كبير لقدرات تحليل البيانات الضخمة على الميزة التنافسية لشركات الصناعات الدوائية العاملة في الأردن. وبحسب النتائج تم اقتراح عدة

توصيات أهمها: تطوير أنظمة التوظيف في شركات الصناعات الدوائية العاملة في الاردن لتوظيف أشخاص ذوي مهارت عالية في تحليل البيانات الضخمة وتدريبهم باستمرار.

٦- اتفقت نتائج دراسة (Kanaan, Etal, 2020) بعنوان " أثر رأس المال الفكري في الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردني" مع نتائج دراسة (Abdullah Almamun, 2018) بعنوان " مصادر الميزة التنافسية للمشروعات الصغيرة الماليزية " في وجود تأثير إيجابي معنوي لممارسات راس المال الفكري على دعم الكفاءة كأحد أبعاد الميزة التنافسية على الرغم من اختلاف قطاع التطبيق لكل دراسة .

٧- صاغت دراسة (مهدى، ٢٠١٨) بعنوان " تحليل العلاقة بين راس المال البشري والميزة التنافسية: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الادوية" قائمة استقصاء لقياس متغيرات الدراسة. وتألف مجتمع الدراسة من شركات الأدوية العامة ب ج. م. ع، سواء في قطاع الأعمال العام أو فروع شركات متعددة الجنسيات، وتمثلت وحدة المعاينة في كل من: مديري شركات الأدوية، ومديري إدارة الموارد البشرية أو من ينوب عنهما. واعتمد الباحث على أسلوب الحصر الشامل لمفردات مجتمع الدراسة، وذلك لقلة عددهم ورغبة من الباحث في توفير درجة ثقة أعلى في النتائج. وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود اختلافات في إدراكات مفردات عينة الدراسة لكلاً من: أهمية رأس المال البشري بأبعاده، وأهمية الميزة التنافسية بعناصرها، ترجع لنوع الشركة (قطاع أعمال عام، وفروع متعددة الجنسيات) العاملة ب ج. م. ع. كما تبين وجود علاقة جوهرية إيجابية بين رأس المال البشري بأبعاده المتمثلة في: التدريب والخبرة، والمعرفة، والمهارات، وعناصر الميزة التنافسية بصفة إجمالية بشركات الأدوية العامة (الكفاءة والجودة والتجديد والاستجابة لحاجة العميل)، وتتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة (عطا، ٢٠٢٠) بعنوان "أثر البرمجة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية"، في أبعاد الميزة التنافسية، وأختلفت دراسة (موسى، ٢٠٢١) بعنوان "أثر إدارة المواهب في تدعيم الميزة التنافسية للمنظمة" في تقسيم أبعاد الميزة التنافسية وتتمثل في (الكفاءة، الجودة، التسليم في الوقت المحدد).

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

### (٢-١) المشكلة البحثية:-

بعد الاطلاع علي الدراسات السابقة في مجال البحث العلمي وبعد القيام بالدراسة الاستطلاعية في شركات الادوية الثلاثة ( شركة Aug pharma ، شركة جلوبال نابي ، شركة ماش برايمر ) ، يمكن صياغة مشكلة الدراسة فيما يلي : نقص الجهود المبذولة لتنمية المواهب بالاضافة إلى قصور في تنمية المعرفة للاستفادة منها في تحقيق الميزة التنافسية ، بالإضافة إلى ضعف الوعي لدى معظم العاملين بالشركة في تطبيق ممارسات إدارة المواهب - الامر الذي ينعكس بالسلب على تحقيق الميزة التنافسية للشركة- وكيف يمكن الوصول إلى نموذج عام يمكن من خلاله تحقيق ميزة تنافسية للشركات من خلال تبني فكرة ادارة المواهب وتطبيقها ،يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي :هل توجد علاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة ؟

### (٣-١) أهمية البحث:-

➤ الأهمية العلمية: تكمن الأهمية العلمية للبحث في:

التعرف على أهم ممارسات إدارة المواهب ، ودورها في تحسين الميزة التنافسية في شركات الأدوية المحلية (محل الدراسة).

➤ الأهمية العملية: تكمن الأهمية العملية للبحث في:

- تساهم في الاستفادة من استراتيجيات إدارة المواهب في قسم إدارة الموارد البشرية للقطاع الخاص بمنظمات الادوية في مصر ، من نتائج وتوصيات الدراسة بما يعود بالفائدة على المجتمع ككل
- المساعدة في وضع استراتيجيات في شركات الادوية محل الدراسة ا وفق لما تقدر تملكه تلك الشركات من مواهب وعقول متميزة لتحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية المحلية(محل الدراسة) .

### (٤-١) أهداف البحث:

١. التعرف علي طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية في شركات الأدوية محل البحث.
٢. الوصول إلى نموذج احصائي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث.

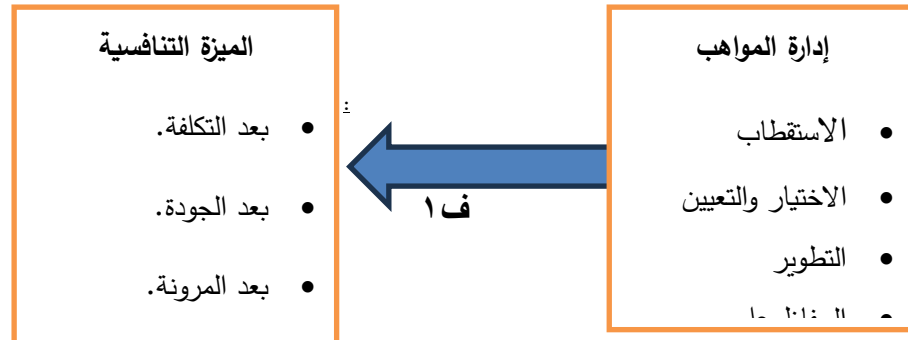
٣. التوصل إلى برنامج عمل تنفيذي استرشادي للشركات الأدوية محل البحث.

#### (٥-١) متغيرات البحث:-

■ إدارة المواهب : (المتغير المستقل) وتشمل : الاستقطاب - الاختيار والتعيين -التطوير-الحفاظ على الموهوبين.(kumar, 2021)

■ الميزة التنافسية:- (المتغير التابع) وتشمل: التكلفة، الجودة، المرونة، سرعة التسليم.

#### (٦-١) نموذج البحث:-



(تم تصميم نموذج الدراسة وذلك بعد تحليل الدراسات السابقة التي أعدها الباحثة )

1-Kumar, Sourabh,(2021),” The impact of talent management practices on employee turnover and retention intentions”, international journal, Global Business and Organizational Excellence (GBOE).

2- Özgül, Burcu,(2022),<sup>0</sup>” Top management’s green transformational leadership and competitive advantage: the mediating role of green organizational learning capability”, University, journal of Business & Industrial Marketing, Emerald.

#### (٧-١) منهجية البحث:-

اعتمد البحث على اسلوب المنهج الوصفي التحليلي لتغطية الاطار النظري بالرجوع إلى الادبيات المتخصصة في مجال إدارة المواهب ، إدارة المعرفة من حيث الكتب، الابحاث ، والدراسات العلمية ، واعتمدت أيضا على الجانب الميداني من خلال مساعدات خصيصة للحصول على المعلومات المطلوبة باستخدام مقياس ليكرت ذى النقاط الخمسة، وقد تضمنت الدراسة إطار منهجي وإطار نظري ، بالإضافة إلى الاستنتاجات والتوصيات .

#### (٨-١) مجتمع البحث:

يشمل مجتمع البحث عدد الموظفين في شركات الأدوية المحلية الخاصة الأكثر مبيعا في مصر في الفترة بين (٢٠٢١-٢٠٢٢) ويبلغ عددهم (23,738) ألف موظف ، حيث وصل عدد الشركات

الأكثر مبيعا في الفترة بين (٢٠٢١-٢٠٢٢) إلى ١٠ شركات على التوالي وذلك طبقا إلى التقرير التي أصدرته المؤسسة العالمية للمعلومات والاستشارات الدوائية «IMS» لعام (٢٠٢١-٢٠٢٢) وسوف يتم عرض ترتيب شركات الأدوية المحلية الأكثر مبيعا وفقا لتقرير المؤسسة العالمية للمعلومات والاستشارات الدوائية (IMS) كالآتي :

### جدول رقم (١)

الاحصائيات الخاصة بشركات الأدوية المحلية الخاصة  
الأكثر مبيعا في الفترة ما بين (٢٠٢١-٢٠٢٢)

الترتيب	الشركات محل الدراسة	حجم المبيعات ( بالجيئة )	عدد الموظفين
١.	أمون	٥ مليار	2369
٢.	إيفا	٣.٩ مليار	2210
٣.	جلوبال نابي للأدوية (GNP)	٢.٧ مليار	3000
٤.	فارما AUG	٢.٦ مليار	538
٥.	ماركيرل فارما	٢.٥ مليار	580
٦.	إيبكو	٢.٥ مليار	5000
٧.	إيبكس	٢.٣ مليار	2500
٨.	ماش برايمير	١,٦ مليار	1100
٩.	راميدا	١,٣ مليار	١٤٠٠
١٠.	سيدكو	١.٢ مليار	5000
المجتمع الخاص بالدراسة ( ١٠ شركات الأكثر مبيعات )			23,738

المصدر : إعداد الباحثة من واقع تقرير سوق الدواء

### (١-٩) عينة البحث:-

اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة، وتم تحديد حجم العينة من خلال المعادلة الاحصائية (معادلة ستيفن ثامبسون)، تم توزيع الاستثمارات على حسب عدد الموظفين في كل شركة ، حيث بلغ عدد الاستثمارات الموزعة (٤٣٠) استثمارة ، وقد بلغ عدد الاستثمارات المفقودة (٥٦) استثمارة ، حيث أصبح عدد الاستثمارات المستبعدة (٣٥) ، حيث أصبحت الاستثمارات المستلمة (٣٨٤) استثمارة ، وذلك يتضح من خلال الجدول الآتي جدول (٣) عينة الدراسة (من إعداد الباحثة).



جدول (٢) عينة الدراسة

الشركة	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات الغير صالحة
أمون	٤٥	٥
إيفا	٤٠	١٠
جلوبال نابي للأدوية (GNP)	٤٥	٥
فارماAUG	٢٠	لا يوجد
ماركيرل فارما	٢٥	لا يوجد
إيبكو	٧٠	٦
إيبكس	٤٣	٥
ماش برايمير	٣٥	لا يوجد
راميدا	٢٧	لا يوجد
سيدكو	٨٠	١٥
الإجمالي	٤٣٠	٤٦
عدد الاستثمارات المستلمة	٣٨٤	

المصدر/ إعداد الباحثة

#### ١٠/١) مبررات اختيار مجتمع الدراسة:-

١) الشركات محل الدراسة من أكبر الشركات العاملة في قطاع الدواء، وذلك تبين من خلال بيانات الجهاز المركزي للتعبئة والاحصاء هذه الشركات يستحوذ حجم انتاجها على ٤٣٪ من حجم الإنتاج الدوائي في مصر.

٢) الاعلى مبيعات من الفترة (٢٠٢١-٢٠٢٢) وذلك بواقع تقرير من المؤسسة العالمية للمعلومات والاستشارات الدوائية من أكبر المؤسسات العالمية في مجال تقديم المعلومات والاستشارات الدوائية، وتقوم المؤسسة بتقديم تقارير دورية حول سوق الأدوية في مصر، وتحليل أداء هذا السوق، وذلك لقياس نسبة النمو في حجم المبيعات، وتحديد أفضل الأدوية التي يتم استخدامها في مصر.

٣) من الشركات ذات الكثافة العمالية المرتفعة وذلك بواقع تقرير من من واقع تقرير سوق الدواء ٢٠٢٢، تبين الاحصائيات الخاصة بشركات الادوية المحلية الخاصة كما هو واضح فى الجدول رقم (٢).

١١/١) أساليب جمع البيانات :-

أ- البيانات الثانوية :- (الدراسة النظرية):-

أعتمدت الدراسة فى جمع البيانات الثانوية على البحوث والدراسات السابقة والكتب والمراجع والدوريات والمقالات الاكاديمية المتعلقة بمتغيرات الدراسة (إدارة المواهب ، إدارة المعرفة، الميزة التنافسية).

ب- البيانات الاولية:- (الدراسة الميدانية):-

اتبعت الدراسة فى حصولها على البيانات الاولية على الاساليب التالية لجمع البيانات.

● المقابلات الشخصية: بكافة أقسام الشركات محل الدراسة.

الاستبيان(قائمة الاستقصاء): والذى تم تطبيقه بهدف قياس الاتجاهات حول متغيرات الدراسة.

## الأطار النظري للبحث

### أولاً) إدارة المواهب

(١١-١) المقدمة:

ظهر مفهوم إدارة المواهب منذ أكثر من ١٠٠ عام ، ولا يزال الباحثون يحاولون فهم فعاليتها في العمل ، تدور عملية إدارة المواهب حول جذب الموظفين وتطويرهم للوصول إلى إمكاناتهم الكاملة مع إفادة المنظمات ، تستخدم بعض الشركات إدارة المواهب للتركيز فقط على الأشخاص الموهوبين داخل مؤسستهم وكيفية إكمال أهداف العمل ، كما يركز بعض المديرين في الشركات على التطوير الوظيفي للموظفين الموهوبين ، لكن إدارة المواهب تتطلب من المديرين التركيز على التطوير الوظيفي لجميع الموظفين، هناك عدة طرق تحدد بها أدبيات إدارة المواهب كيفية استخدام استراتيجيات إدارة المواهب للموظفين ، لا يزال تحديد مفهوم إدارة المواهب وكيف تنظر المنظمات إلى الموظفين على أنهم موهبة غير واضح في الأدبيات .

(١٢-١) التطور التاريخي لإدارة المواهب للشركات :

جدول رقم (٣)

يوضح التطور التاريخي لإدارة المواهب للشركات

الفترة	أهم ما يميزها
مطلع القرن العشرين	يمكن إرجاع تاريخ إدارة المواهب في الشركات إلى أوائل القرن العشرين. بدأت ممارسات إدارة المواهب المنهجية المبكرة في عشرينيات القرن الماضي، عندما بدأت الشركات في إدراك الحاجة إلى توظيف وتدريب الموظفين بناءً على أدائهم والقيمة التي يمكن أن يضيفوها إلى المنظمة (تم تطوير تحليل الوظيفة (D.Kammeyer-Mueller,2007)، وتقييمات الأداء وتخطيط التعاقب كنهج استراتيجي .
الخمسينات والستينات وحتى نهاية القرن العشرين	شهدت الخمسينيات ظهور برامج تدريب الشركات حيث أدركت الشركات أهمية تطوير مهارات وقدرات موظفيها (Kraatz & Rousseau,1994) ، شهدت الستينيات تركيزًا متزايدًا على عملية التوظيف والاختيار، حيث سعت الشركات إلى توظيف المرشحين الأكثر قدرة وملائمة (Björkman, I., Ehrnrooth,2013). شهدت السبعينيات ظهور استراتيجيات إدارة المواهب الأكثر تعقيدًا، مثل التطوير الوظيفي (Boudreau,2006) وإدارة الكفاءات (Boam,1992) ، واستخدام التكنولوجيا لإدارة عملية التوظيف والاختيار والتعريف. أصبحت إدارة الأداء (McDonnell,2012) محور التركيز في التسعينيات ، حيث سعت المنظمات إلى ضمان قدرة موظفيها على تحقيق أهدافهم.

الفترة	أهم ما يميزها
من القرن ٢١ ال	شهد العقد الأول من القرن الحادي والعشرين مزيداً من التطور في إدارة المواهب، مع إدراك المزيد من المنظمات لأهمية وجود استراتيجية فعالة لإدارة المواهب (Boudreau, ٢٠١٢)، وقد أدى ذلك إلى اتباع نهج أكثر شمولية وتكاملاً لإدارة المواهب، مع التركيز على تطوير أفضل الموظفين والاحتفاظ بهم، يتم ذلك من خلال مجموعة متنوعة من مبادرات التعلم مثل التدريب الوظيفي.

#### ١٤/١ - المفاهيم والأدبيات المتعلقة بإدارة المواهب :

قامت الباحثة بعرض آراء الباحثين والخبراء من وجهات نظر مختلفة:-

- عرفت ( DEJENE DEGEFA, 2018 ) إدارة المواهب انها عملية منهجية لجذب وتحديد وتطوير ونشر والاحتفاظ بالأفراد الموهوبين الذين يمكنهم المساهمة في نجاح المنظمة ، **وأتفق معها** (Masa'de,2018) (Bader Obeidat ,Haneen Yassin & Ra'ed) إن إدارة المواهب عبارة عن نهج استراتيجي لجذب وتحديد وتطوير ونشر والاحتفاظ بالموهوبين لتحقيق الفعالية التنظيمية،
- **وتناول** ( Mulyata , ٢٠٢٠ ) إدارة المواهب بشكل أكثر تفصيلاً على أنها المنهج الاستراتيجي للمنظمات لتحديد الأشخاص المناسبين والإعداد لهم والاحتفاظ بهم وإشراكهم في الأدوار المناسبة في الوقت المناسب ، كما عرفها إنها عملية متعددة الخطوات تركز على التخطيط ، وجذب ، واختيار ، وتطوير ، وإشراك المرشحين المناسبين لمساعدة الشركة على تحقيق أهدافها طويلة المدى ، **وأتفق معها** (kumar,2021) ، (Ramazan Ozkan Yildizr & Soner Esmer,2022) ، (Kimberly (Burke,2022) ان إدارة المواهب هي تحديد واختيار وتطوير الأشخاص المناسبين بعناية لدعم أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية من أجل تحقيق ميزة تنافسية
- بينما جاء مفهوم إدارة المواهب وفقاً لمنظمة العمل الدولية (٢٠٢١) ، نهجاً إستراتيجياً لإدارة رأس المال البشري للمؤسسة والذي يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. يعتمد نموذج إدارة الموارد البشرية العالمي على فكرة أن الأشخاص هم أهم الأصول في أي منظمة وأنه ينبغي إدارتهم بشكل استراتيجي وإمكاناتهم من خلال التوظيف الفعال والتدريب والتطوير وإدارة الأداء وأنظمة المكافآت والتقدير. يقترح النموذج أن المنظمات يجب أن تركز على تعظيم أداء الموظفين ، و**أتفق معها** (جاد الرب ، ٢٠٢٢) في أن لابد من تقييم احتياجات المواهب الحالية والمستقبلية، وتطوير استراتيجيات إدارة المواهب، وتنفيذ برامج لجذب الموظفين وتطويرهم والاحتفاظ بهم. تتطلب إدارة المواهب الناجحة التركيز على إنشاء ثقافة عالية الأداء تدعم أهداف المنظمة، وسوف يعرض وجهات النظر السابقة الخاصة بإدارة المواهب بشكل مفصل في الجدول الاتي:-

جدول رقم (٤)

يوضح مصفوفة التعريف المفاهيمي للمتغير "إدارة المواهب"

الدراسة	المجالات	تقييم المواهب الحالية والتفكير في المستقبل	جانب من جوانب إدارة الموارد البشرية	تطبيق ممارسات إدارة المواهب، استقطاب، اختيار، تعيين، تنمية، الحفاظ)	التركيز على تعظيم أداء العاملين	تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب	نهج استراتيجي
(DEJENE DEGEFA, 2018)				✓			✓
Mulyata, ٢٠٢٠				✓		✓	✓
kumar, 2021		✓		✓		✓	
منظمة العمل الدولية (٢٠٢١)		✓	✓	✓			✓
(جاد الرب، ٢٠٢٢)		✓		✓			✓
(Ramazan Ozkan Yildizr & Soner Esmer, 2022)		✓		✓		✓	
(Kimberly Burke, 2022),				✓	✓	✓	✓

المصدر : إعداد الباحثة من الدراسات السابقة.

وبناء على ما هو موضح في الجدول السابق تمكنت الباحثة تحديد أهم مجالات التي تناولها الباحثين حول مفهوم إدارة المواهب والمتمثلة في تطبيق ممارسات إدارة المواهب ( الاستقطاب ، الاختيار والتعيين، التنمية ، الحفاظ) ، باعتبارها أكثر المجالات شمولاً والتي أجمع عليها جميع الباحثين

- أتفق كل من (kumar, 2021)، (منظمة العمل الدولية، ٢٠٢١)، (جاد الرب، ٢٠٢٢)، (Ramazan Ozkan Yildizr & Soner Esmer, 2022) على تقييم المواهب الحالية والتفكير في المواهب المستقبلية .
- اتفق كل من (منظمة العمل الدولية، ٢٠٢١)، (Burke, 2022) على أن إدارة المواهب الناجحة تتطلب التركيز على تعظيم أداء العاملين.
- أتفق كل من ( Mulyata, ٢٠٢٠ )، (kumar, 2021)، (Ramazan Ozkan Yildizr & Soner Esmer, 2022)، (Kimberly Burke, 2022) على أن إدارة المواهب تقوم بتحديد الأشخاص المناسبين والإعداد لهم والاحتفاظ بهم وإشراكهم في الأدوار المناسبة في الوقت المناسب .

ومن خلال التعريف السابقة تستنبط الباحثة مفهوم إدارة المواهب استناداً للمفاهيم السابقة عبارة عن نظام متكامل يبدأ بتحديد احتياجات المؤسسة من المواهب ومقارنتها بالمواهب المتوفرة بها، وتحديد العجز منها والعمل على استقطابها من خارج المؤسسة، والعمل على تنمية وتطوير المواهب الحالية والجديدة، ووضع استراتيجيات الحفاظ عليها .

(١٥/١) - مقاييس ادارة المواهب :-

١- مقياس آخر شائع الاستخدام هو مؤشر إدارة المواهب الذي طوره *Berke* و *Erensel* في عام ٢٠١٨ :

قياس ممارسات إدارة المواهب عبر خمسة أبعاد: جذب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها ونشرها ومكافأتها . تم العثور على المقياس ليكون موثوقاً وصالحاً لقياس ممارسات إدارة المواهب في مختلف الصناعات والإعدادات .

١. قياس بعد جذب المواهب من خلال العلامات التجارية لصاحب العمل ، ووجود وسائل التواصل الاجتماعي، وجهود التوظيف .

٢. قياس بُعد التطوير من خلال استثمار المؤسسة في تطوير الموظفين ، بما في ذلك برامج التدريب والتوجيه .

٣. قياس بُعد الاحتفاظ من خلال قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بأفضل المواهب من خلال ثقافة عمل إيجابية وفرص للنمو الوظيفي .

٤. يقيم بُعد النشر من خلال قدرة المؤسسة على مشاركة المعرفة وأفضل الممارسات مع الموظفين وأصحاب المصلحة .

٥. يقيس بُعد المكافأة فعالية المنظمة في تقدير ومكافأة أداء الموظفين ومساهماتهم .

تم استخدام المقياس في دراسات مثل :

١. ممارسات إدارة المواهب والأداء التنظيمي : دليل من قطاع التصنيع الخاص التركي " بقلم *Ozcelik and Aydin* (٢٠١٩) .

٢. إدارة المواهب وإشراك الموظفين : دراسة قطاع تكنولوجيا المعلومات الهندي " بقلم *Sengupta and Gupta* (٢٠٢٠) .

٣. أثر إدارة المواهب على أداء الموظف : دليل من القطاع المصرفي السعودي"، بواسطة الحارثي (٢٠٢١) .

ساهمت هذه الدراسات وغيرها في تطوير والتحقق من صحة مقاييس إدارة المواهب التي تم استخدامها على نطاق واسع في البحث والممارسة .

٢- مقياس إدارة المواهب الذي تم تطويره للدراسة بواسطة *Ramazan Ozkan Yildiz & Soner* :  
*Esmer, 2022*

- حددت الدراسة سبع أبعاد أساسية لإدارة المواهب ضرورية بشكل فعال . هي :
١. **تخطيط المواهب**: تتضمن هذه الوظيفة تحديد احتياجات العمل المستقبلية وتحديد المواهب المطلوبة لتلبية تلك الاحتياجات. ويشمل تحليل مجموعة المواهب الحالية للمؤسسة، والتنبؤ باحتياجات المواهب المستقبلية، ووضع خطط لمعالجة فجوات المواهب.
  ٢. **تحديد المواهب**: تتضمن هذه الوظيفة تحديد الموظفين ذوي الإمكانيات العالية الذين لديهم القدرة على النمو والتطور داخل المنظمة . ويشمل تقييم مهارات الموظفين وقدراتهم وإمكانياتهم، وتحديد أولئك الذين من المرجح أن ينجحوا في الأدوار القيادية.
  ٣. **جذب المواهب**: تتضمن هذه الوظيفة جذب أفضل المواهب إلى المنظمة من خلال استراتيجيات التوظيف المختلفة. ويشمل تطوير علامة تجارية قوية لصاحب العمل، وخلق عرض قيمة جذابة للموظف، وتنفيذ عمليات توظيف واختيار فعالة.
  ٤. **اكتساب المواهب**: تتضمن هذه الوظيفة اختيار وتوظيف أفضل المرشحين للوظائف المتاحة . ويشمل تطوير توصيف الوظائف، وتحديد مصادر المرشحين، وإجراء المقابلات والتقييمات، وتقديم عروض العمل.
  ٥. **تنمية المواهب** : تتضمن هذه الوظيفة تطوير مهارات الموظفين وقدراتهم لإعدادهم لأدوار مستقبلية داخل المنظمة . ويشمل توفير فرص التدريب والتطوير، والتوجيه والتدريب، والتخطيط الوظيفي .
  ٦. **نشر المواهب** : تتضمن هذه الوظيفة نشر الموظفين في أدوار تتناسب مع مهاراتهم وقدراتهم وإمكانياتهم . ويشمل تخطيط القوى العاملة وتصميم الوظائف وتخطيط التعاقب.
  ٧. **الاحتفاظ بالموهبة** : تتضمن هذه الوظيفة الاحتفاظ بأفضل المواهب داخل المنظمة. ويشمل تطوير بيئة عمل إيجابية ، وتقديم تعويضات ومزايا تنافسية، وتوفير فرص النمو الوظيفي، والاعتراف بمساهمات الموظفين ومكافأتهم .

٤ - مقياس إدارة المواهب في دراسة (Sourabh kumar, 2021) :

استخدمت الدراسة الحالية هذا المقياس وأبعاده تتمثل فيما يلي يتكون من ١٦ عنصراً لقياس ممارسات إدارة المواهب. تم تجميع المقياس إلى أربعة أبعاد، وهي استقطاب المواهب ، والاختيار والتوظيف المواهب ، وتنمية المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب .



١. اشتمل بُعد استقطاب المواهب في المقياس على عناصر تتعلق بجهود المنظمة لجذب الأفراد الموهوبين للانضمام إلى المنظمة .
  ٢. يتكون بُعد الاختيار والتوظيف المواهب من عناصر تتضمن : اختيار وتوظيف أفضل المرشحين للوظائف المتاحة. ويشمل تطوير توصيف الوظائف، وتحديد مصادر المرشحين ، وإجراء المقابلات والتقييمات، وتقديم عروض العمل .
  ٣. تضمن بُعد تنمية المواهب عناصر: تتعلق بجهود المنظمة لتطوير مهارات وقدرات موظفيها
  ٤. تضمن بُعد الاحتفاظ بالمواهب عناصر : تتعلق بجهود المؤسسة للاحتفاظ بموظفيها ، مثل تقديم تعويضات ومزايا تنافسية ، وتوفير فرص النمو الوظيفي، وتوفير بيئة عمل إيجابية .
- مبررات استخدام مقياس (kumar,202١) :

- وجدت دراسة أجرتها جمعية إدارة الموارد البشرية أن المنظمات التي تدير مواهبها بفعالية لديها معدل دوران أقل بنسبة ٤٠٪ من تلك التي لا تفعل ذلك (تم الاستشهاد به في كومار ، ٢٠٢١).
- يمكن تعميم الدراسة على قطاعات أخرى .
- المنهجية العلمية: تم تطوير المقياس بناءً على مراجعة نظرية وبحثية واسعة، مما يضمن دقته وموضوعيته.
- الباحث في هذه الدراسة ارسل ٤٠٠ رسالة بريد إلكتروني، وتم إرجاع ٢٣٦ استبيانًا كاملاً واستخدامها في التحليل في مؤسسة كبيرة تعمل في الهند في قطاعات تكنولوجيا المعلومات مما يعكس قوة النتائج وأهميتها للبحث وإمكانية تعميم النتائج .

##### ٥- مقياس إدارة المواهب الذي تم تطويره للدراسة بواسطة (( Dejene Degefa,2018 )

استخدمت الدراسة مقياس إدارة المواهب الذي طوره البروفيسور (M. Dhanabhakym و

K. Kokilambal ، ٢٠١٤) لقياس ممارسات إدارة المواهب كالآتي:-

١. التوظيف والاختيار: يتضمن ذلك جذب واختيار المرشحين المناسبين بالمهارات والقدرات المطلوبة .
٢. التدريب والتطوير: ويشمل ذلك توفير فرص التدريب والتطوير للموظفين لتعزيز مهاراتهم وقدراته.
٣. إدارة الأداء: يتضمن ذلك تحديد أهداف الأداء وتقديم ملاحظات منتظمة للموظفين لتحسين أدائهم.
٤. تخطيط التعاقب الوظيفي: يتضمن تحديد وتطوير قادة المستقبل داخل المنظمة
٥. المكافآت والتقدير: يتضمن ذلك تقديم المكافآت والتقدير للموظفين لمساهماتهم وإنجازاتهم .

جدول رقم (٥)  
مصفوفة التعريف الاجرائي للمتغير المستقل " إدارة المواهب :

عدد الباحثين	مناح ٢٠١٨	Bibi 2018	عابدين 2019	Owtram,2019	Elmasri,2019	Degefa,2018	خليل 2020	موسي, ٢٠٢٠	• Dayel,2020	Kumar,2021	Mitosis,2021	الدراسة الإبعاد
١٠		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	الاستقطاب
١٣	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		التوظيف والاختيار
١٣	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		التنمية والتطوير
١١	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	الاحتفاظ بالمواهب
٤		✓			✓	✓						التدريب
٤					✓	✓				✓	✓	تقييم الاداء
٣						✓					✓	التعاقب الوظيفي
٤					✓	✓				✓		الحوافز والتعويضات
	٣	٥	٤	٤	٧	٧	٤	٤	٤	٧	٤	عدد الأبعاد

#### المصدر: اعداد الباحثة

مما سبق يتضح اختلاف الباحثين حول أبعاد إدارة المواهب، ولكن أتفق كثير من الباحثين منهم (Dayel,2022)، (موسي، ٢٠٢٠)، (خليل، ٢٠٢٠)، (Owtram,2019)، (عابدين، ٢٠١٩)، (مناح، ٢٠١٨)، على الأبعاد الأتية (الاستقطاب، الاختيار، التنمية والتطوير، الاحتفاظ)، بالإضافة إلى باقي الباحثين اشتركوا بصورة متكررة في تلك الأبعاد ولكن مصاحبة لأبعاد أخرى كالآتي (Mitosis,2021)، (Bibi,2018، Elmasri&sulim,2019)، وهنا تعتمد الباحثة على الأبعاد الأكثر اتفاقاً بين الباحثين وتتمثل في الآتي: (الاستقطاب، الاختيار، التنمية والتطوير، الاحتفاظ).

١. وجدت الباحثة أن عدد الدراسات في أدبيات إدارة المواهب في سياق قطاع الرعاية الصحية قليلة
٢. يتم تناول إدارة المواهب من قبل الدراسات السابقة على أنها متغير مستقل كما تم ذكره في دراسة (Mitosis, ٢٠٢١)، (Bibi, ٢٠١٨)، (مناح، ٢٠١٦)، (موسي، ٢٠٢١)، (عابدين، ٢٠١٩).

٣. قامت الدراسات السابقة بتناول بعض الممارسات لإدارة المواهب والتي اعتبرت المكون الأساسي لها مثل الاختيار، التوظيف، الجذب، التطوير، تخطيط التعاقب الوظيفي، المكافآت، التخطيط، التدريب، التحفيز، المشاركة، تحديد المواهب، والدراسة الحالية تتبنى من تلك الممارسات (الاستقطاب، الاختيار، التطوير، المحافظة) باعتبارها الممارسات الأكثر شيوعاً واتفقاً مع معظم وجهات النظر الأدبية والبحثية مثل دراسة (خليل، ٢٠٢٠)، (عابدين، ٢٠١٩)، (Dayel, ٢٠٢٠)، (مناع، ٢٠١٨)، (Bibi, ٢٠١٨)، (owtram&Brittain, ٢٠١٩).

### ثانياً) الميزة التنافسية

#### ١٦/١- المقدمة :

أصبح مصطلح الميزة التنافسية يحظى باهتمام واسع النطاق على الصعيدين الدولي والعالمي، ويعود ذلك إلى مواكبة المتطلبات والتطورات السريعة التي يشهدها العالم، حيث يمثل امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدف استراتيجي تسعى أي مؤسسة اقتصادية ويظهر ذلك بقوة في الشركات التي تقدم سلع ومنتجات في مجال الغذاء والصحة العامة وبالأخص شركات الأدوية تواجه تحديات تنافسية شديدة، وذلك بهدف البقاء والاستمرار في الأسواق، ولا يتم ذلك إلا من خلال الاستغلال الأمثل لإمكانات الموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية المتاحة بالإضافة إلى القدرات والكفاءات البشرية لتحقيق التميز على منافسيها لتتال رضا العملاء .

#### ١٧/١- مراحل تطور مفهوم الميزة التنافسية

المرحلة الأولى : ( ميزة التكلفة ) في المراحل المبكرة ، ارتبطت الميزة التنافسية بشكل أساسي بهيكل تكلفة أقل من المنافسين . سمح ذلك للشركات بتقديم منتجات أو خدمات بأسعار منخفضة وجذب العملاء ( Dierickx, I., & Cool, K,1980 )

المرحلة الثانية : مع اشتداد المنافسة ، أدركت الشركات أهمية تمييز نفسها عن المنافسين . أدى ذلك إلى تطوير ميزات فريدة للمنتج ، أو جودة عالية ، أو خدمة عملاء استثنائية ، أو تصميم مبتكر ، مما سمح للشركات بالتميز وخلق ميزة تنافسية ( Porter, M. E., 1985 ).

المرحلة الثالثة : الميزة التنافسية المستدامة : أكد علماء مثل (Barney,1991) على أهمية الميزة التنافسية المستدامة . يشير هذا إلى المزايا التي يصعب على المنافسين تقليدها أو تكرارها ، مما يوفر للشركات فوائد طويلة الأجل . يمكن أن يعتمد على موارد فريدة أو قدرات أو تحديد المواقع الاستراتيجية .

المرحلة الرابعة : ( Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A., 1997) قدم مفهوم القدرات الديناميكية . تشير القدرات الديناميكية إلى قدرة الشركة على تكييف مواردها وقدراتها ودمجها وإعادة تكوينها استجابة لظروف السوق المتغيرة . يتيح ذلك للشركات اغتنام الفرص الجديدة ، والاستجابة للتهديدات ، والحفاظ على ميزة تنافسية في البيئات الديناميكية .

لقد شكلت مراحل التطوير هذه لفهم وإدارة الميزة التنافسية واستراتيجيات الأعمال العملية ، تعتمد كل مرحلة على المرحلة السابقة وتضيف رؤى ووجهات نظر جديدة لمفهوم الميزة التنافسية .

#### (١٨/١) - المفاهيم والادبيات المتعلقة بالميزة التنافسية :

حظي مفهوم الميزة التنافسية باهتمام كبير في السنوات الأخيرة ، محليًا وعالميًا ، لأنه يمثل جوهر أداء المؤسسة، ولتحقيق الميزة التنافسية لابد من طرح منتجات وخدمات جديدة في السوق بنجاح Baker (and Sinkula,2010) ، من خلال الرجوع إلى الدراسات والأدبيات السابقة أكد كل من الباحثين (Dierickx, I., & Cool, K,1980) ، ( Grant,1991) ، ( Özgül,2022) على تقديم منتجات باقل تكلفة يحقق ميزة تنافسية ، ولكن اختلف (Özgül, 2022) عن تلك الباحثين في أن امتلاك المورد البشري ذو الكفاءات والمهارات والمعارف يساعد على تحقيق الاستمرارية في التميز والنمو عن غيرها من المنافسين ولا يتوقف فقط عن التكلفة ، بالإشارة إلى الدراسة التي أجراها كل من (Kireru, 2019),( Mutisy,2020) ، ( Barney, 1991) ، ( Porter, 1985) ركز كل منهم على أهمية الميزة التنافسية المستدامة التي تشير إلى المزايا التي يصعب على المنافسين تكرارها أو تقليدها ، ويمكن الاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة من خلال تطويرها وتحسينها عند الحاجة، أي تقديم منتجات وخدمات فريدة، وإجراء عمليات فعالة، وسمعة علامة تجارية قوية ، وتقديم خدمة عملاء ممتازة ، واختلف ( Kireru,2019) عن الباحثين في التركيز على كيفية استخدام المنظمة لتلك الموارد بأكثر الطرق كفاءة وفعالية ، وفقًا ما ورد من مجموعة باحثين آخرين يجب على الشركات تطوير قدرتها ليس فقط للحصول على الميزة التنافسية ولكن أيضًا لتكييف مع البيئة الخارجية Teece,., & Shuen, A. 1997) (YEŞİLTAŞ,2022) من خلال تحسين العلاقات المباشرة للشركة مع البيئة الخارجية ويرتبط

بتوزيع المعرفة بين الوحدات الفرعية وداخل الوحدات الفرعية نفسها لاستغلال الفرص المتاحة ، وسوف يعرض وجهات النظر السابقة الخاصة بالميزة التنافسية بشكل مفصل فى الجدول الآتي :

جدول رقم ٤

يوضح مصفوفة المفاهيم للمتغير التابع " الميزة التنافسية"

التكيف مع الظروف الخارجية	الموارد	الجودة	العنصر البشرى	التميز	علامة تجارية	التكلفة	المجالات	الدراسة
	✓	✓		✓		✓		(Özgül,burcu,2022)
	✓			✓				(Tie,2022)
✓	✓			✓		✓		YEŞİLTAŞ,2022)
		✓	✓	✓	✓			(Mutisy,2020)
		✓	✓	✓	✓			(Kireru, 2019)
✓	✓							Teece, D. J., Pisano, , A., (1997)
						✓		(Robert, Grant,1991)
	✓			✓				(Barney, Jay,1991)
		✓	✓	✓				(Porter, M. E., 1985)

وبناء علي ما هو موضح في الجدول السابق تمكنت الباحثة تحديد أهم مجالات التي تناولها الباحثين حول مفهوم الميزة التنافسية والمتمثلة في (التكلفة ، التميز ، الجودة ، الموارد)، باعتبارها أكثر المجالات شمولاً والتي أجمع عليها غالبية الباحثين .

- اتفق كل من ( Grant,1991 )، ( Özgül,2022 ) حول بعد التكلفة الاقل باعتباره أهم بعد من أبعاد الميزة التنافسية ولكن اختلف عنهم فى امتلاك المورد البشرى

- كما اتفق كل من ( Porter, 1985)، ( Barney, 1991)، ( Mutisy,2020)، ( Kireru, 2019) حول التميز والتفرد والجودة وتوافر الموارد باعتبارهم أهم الابعاد ولكن ( Kireru, 2019) ركز على كيفية استغلال الموارد بكفاءة وفاعلية.
- اتفق كل من ( Teece,., & Shuan, A. 1997 )، ( YEŞİLTAS,2022) على أن التكيف مع الظروف الخارجية من أهم عوامل تحقيق الميزة التنافسية في حين أن اغلب الباحثين ركزوا على جوانب اخرى كما سبق .
- ومن خلال التعاريف السابقة تستنبط الباحثة مفهوم الميزة التنافسية استناداً لدراسات ( Özgül,burcu,2022) ، ( YEŞİLTAS,2022) : هي قدرة منظمة الاعمال على امتلاك موارد ذات كفاءة وفاعلية كعنصر قوة تمكنها من استغلال الفرص المتاحة لخلق قيم تجعلها منفردة عن المنافسين.

#### ١٩/١- مقاييس الميزة التنافسية (المتغير التابع) :

##### ١- المقياس المستخدم في دراسة ( PERPETUA S. WANASWA,2022) :-

١. **التكلفة** : يشير هذا البعد إلى قدرة الشركة على إنتاج سلع أو خدمات بتكلفة أقل من منافسيها . يمكن تحقيق ميزة التكلفة من خلال وفورات الحجم ، أو عمليات الإنتاج الفعالة ، أو المدخلات منخفضة التكلفة .
٢. **التمايز** : يشير هذا البعد إلى قدرة الشركة على تقديم منتجات أو خدمات فريدة يعتبرها العملاء ذات قيمة. يمكن تحقيق ميزة التمايز من خلال ابتكار المنتجات أو خدمة العملاء الفائقة أو سمعة العلامة التجارية .
٣. **السرعة** : يشير هذا البعد إلى قدرة الشركة على تقديم منتجات أو خدمات جديدة إلى السوق بشكل أسرع من منافسيها . يمكن تحقيق ميزة السرعة من خلال العمليات الرشيقية.
٤. **الجودة** : يشير هذا البعد إلى قدرة الشركة على تقديم منتجات أو خدمات تلبى أو تتجاوز توقعات العملاء من حيث الجودة . يمكن تحقيق ميزة الجودة من خلال مبادرات التحسين المستمر .

##### ٢- المقياس المستخدم في دراسة ( EUNICE NTHAMBI MUTISY,٢٠٢٠) :

١. **الجودة** : يتم قياسها من حيث رضا العملاء وولائهم. من المرجح أن تبني الشركة التي تقدم باستمرار منتجات أو خدمات عالية الجودة سمعة قوية وقاعدة عملاء قوية ، والتي يمكن أن تترجم في النهاية إلى زيادة الربحية وحصصة السوق .
٢. **تشير التكلفة** : إلى المصاريف المرتبطة بإنتاج وتقديم منتجات أو خدمات الشركة . غالباً ما تكون الشركات القادرة على الحفاظ على انخفاض تكاليفها مع الحفاظ على الجودة قادرة على تقديم أسعار أكثر تنافسية للعملاء، مما قد يؤدي إلى زيادة المبيعات وحصصة السوق .

٣. تشير المرونة: إلى قدرة الشركة على التكيف بسرعة مع التغييرات في السوق أو احتياجات العملاء . يمكن أن يشمل ذلك القدرة على تقديم منتجات أو خدمات جديدة بسرعة ، أو تعديل الأسعار أو استراتيجيات التسويق ، أو الاستجابة لاتجاهات المستهلكين المتغيرة ، غالبًا ما تكون الشركات الأكثر مرونة قادرة على البقاء في صدارة المنافسة والحفاظ على حصتها في السوق .
٤. تشير سرعة التسليم: إلى الوقت الذي تستغرقه الشركة في تقديم منتجاتها أو خدماتها للعملاء . غالبًا ما تكون الشركات القادرة على تقديم الخدمات بشكل أسرع وثقة كبيرة، قادرة على بناء علاقات أقوى مع عملائها، مما قد يؤدي إلى زيادة الولاء وتكرار الأعمال.

### ٣-١ المقياس المستخدم في دراسة (Michael Porter's, ٢٠٠٨):

#### أولاً - الربحية (*profitability*) :

هي مؤشر رئيسي على الميزة التنافسية للشركة. تتمتع الشركات التي تحقق أرباحًا أعلى مقارنة بمنافسيها بميزة تنافسية ، مما يشير إلى أنها أفضل في تحقيق الإيرادات وإدارة التكاليف .

#### ثانياً - الحصة السوقية ( *market share* ) :

عاملًا مهمًا آخر لقياس الميزة التنافسية للشركة. تتمتع الشركة التي تتمتع بحصة سوقية أعلى بميزة تنافسية على منافسيها ، مما يشير إلى أنها تسيطر على جزء كبير من السوق . غالبًا ما تُترجم هذه الميزة إلى أرباح أعلى وقدرة تفاوضية أكبر مع الموردين والعملاء .

#### ثالثاً - قوة المركز التنافسي للشركة ( *the strength of a company's competitive*

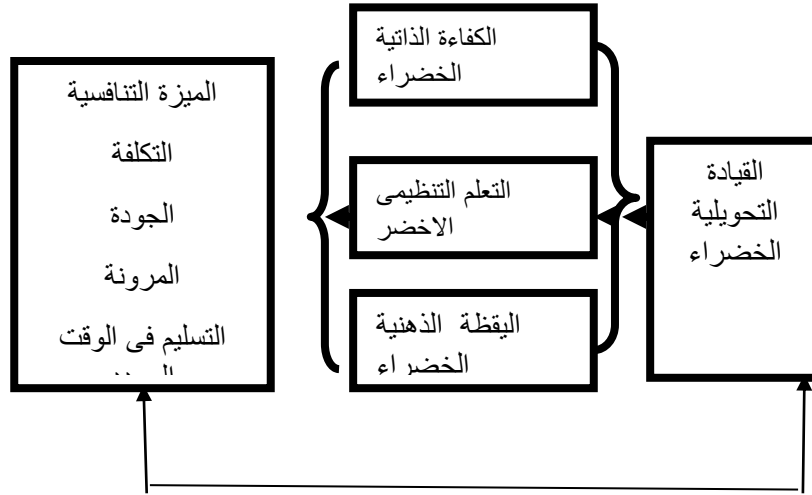
#### *position* ) :

تتمتع الشركة التي تتمتع بوضع تنافسي قوي بميزة فريدة على منافسيها، مثل سمعة العلامة التجارية القوية ، أو منتج أو خدمة فريدة، أو شبكة توزيع قوية. تسمح هذه الميزة للشركة بحماية حصتها في السوق وتحقيق أرباح أعلى

#### ٤- المقياس المستخدم في دراسة (Burcu Özgül,2022) :



استخدمت الدراسة الحالية المقياس الأحدث والمستخدم في دراسة (Burcu Özgül,2022) عن الميزة التنافسية وأبعاده تتمثل كما في الشكل الآتي :



شكل رقم (١-٣): النموذج الميزة التنافسية لـ Burcu Özgül,2022

#### ١ - بُعد التكلفة :

قدرة المنظمة عن توفير المنتج أو الخدمة المطلوبة على مستوى التكلفة المقبولة للعميل ، وبتكلفة أقل من منافسيها ويمكن تحقيق ذلك من خلال وفورات الحجم أو عمليات الانتاج الفعالة أو استراتيجيات الشراء .

#### ٢ - بعد الجودة :

أن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى " أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم المنتجات والخدمات تتلاءم مع احتياجات العملاء " إن العملاء يرغبون التي تلبى الخصائص المطلوبة من قبلهم ، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلبى حاجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في المنافسة.

#### ٣ - بعد المرونة :

تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة ، والمرونة تعني قدرة الشركة على الاستجابة السريعة للتغيرات في تصميم المنتج أو التغيرات المتعلقة بالعملاء وبرغباتهم ، يحتاج العميل إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي :

- مرونة المنتج : وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة .

- مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات .

#### ٤- بعد التسليم (سرعة تقديم الخدمة) :

إن بُعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض الفترة الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن . أن هناك ثلاثة أسبقيات لبعد التسليم تتعامل بالوقت هي: سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير .

#### ◆ مبررات استخدام مقياس دراسة (Burcu Özgül,2022) :

١. تناول الباحثون في دراسة في بحثهم دراسة لـ ٤٠٠ مفردة في تركيا مما يعكس قوة النتائج وأهميتها لكثرة عدد المؤسسات الخاضعة للبحث وإمكانية تعميم النتائج.
٢. تطبيق وبناء نموذج أصلي لمصادر الميزة التنافسية للشركات ، وهو ما استفادت منه الدراسة الحالية من تصميم المقياس.
- ٣ . يمكن استخدام المقياس في مجموعة متنوعة من الشركات، بما في ذلك الشركات الصناعية والتجارية والخدمية.

#### ١/٢٠- الاستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر (طرق المنافسة):-

استراتيجيات بورتر العامة الرئيسية وتتضمن الإستراتيجيات العامة ثلاثة استراتيجيات رئيسية كما هو موضح بالشكل:



شكل رقم (١-٤)

### ١. استراتيجية قيادة التكلفة: (The Cost Leadership Strategy): -:

تُتيح هذه الإستراتيجية ميزة تنافسية من خلال معالجة تكاليف الإنتاج. ويتم ذلك بطريقتين : إما من خلال فرض أسعار أقل لزيادة حصة الشركة في السوق، أو من خفض التكاليف لزيادة الأرباح. ولكي تصبح الشركة رائدة في مجال التكاليف يجب عليها إدارة سلسلة القيمة (chain value) الخاصة بها وخفض التكاليف بشكل فعال في جميع أنحاء سلسلة التوريد (supply chain) ، ويجب الأخذ بعين الاعتبار أن الشركة لا تستطيع بكل بساطة صنع منتج أرخص، فيجب أن تكون منتجاتها على ضمن مستوى منتجات المنافسين وإلا سيتوقف المستهلكون عن شرائها وسيبحثون عن بدائل ذات جودة أفضل.

### ٢. استراتيجية التمايز (The Differentiation Strategy)

تُرَكِّز استراتيجية التمايز على توفير منتج أو خدمة بسمات مميزة ، مقارنة بالمنافسين، للوصول إلى حصة سوقية أكبر، تُرَكِّز هذه الاستراتيجية على بيانات أبحاث السوق الفهم العميل وأيضاً لتحديد ما يفعله المنافسون الحاليون لتحقيق ما يتوقعه السوق. فمن خلال تحليل هذين المنظورين، يمكن للشركة تطوير منتج أو خدمة متميزة تشمل كل من توقعات العميل والميزة التنافسية التي تختلف عن ما يقدمه المنافسون الحاليون هذا يعني أن التمايز عادةً ما يكون استراتيجية عالية التكلفة لأن توفير جودة مميزة قد يتسبب في تحمل الشركة تكاليف بحث وتطوير مرتفعة، كما أن العناصر الجديدة التي سيتم استخدامها في المنتج أو الخدمة قد تزيد من التكلفة النهائية.

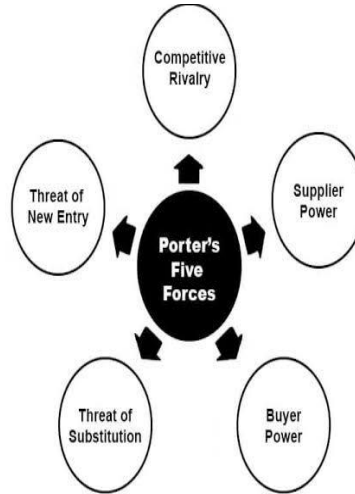
### ٣. استراتيجية التركيز: (The Focus Strategy):

يتم تقسيم استراتيجية التركيز إلى استراتيجيتين :

- التركيز على التكلفة: (Cost Focus) تبحث الشركات من خلال تلك الإستراتيجية عن ميزة التكلفة في قطاع السوق.
- التركيز على التمايز: (Differentiation Focus) تبحث الشركات من خلال تلك الإستراتيجية على إيجاد سوق فريدة من نوعها بقدر الإمكان من أجل مضاعفة الجهود. المستهدف. تعتبر شركة جونسون (Johnson) مثالاً على الشركات التي تستخدم هذه الاستراتيجية.

(٢١/١)-إطار عمل تحليل القوى الخمس لبورتر :

### Porter's Five Forces Analysis framework



شكل رقم (١-٥) القوى التنافسية الخمسة لبورتر

#### ١ - المنافسة الحالية : *Competitive Rivalry*

تقيس هذه القوة مدى حدة المنافسة في السوق حاليًا ، ويتم ذلك من خلال تحديد عدد المنافسين الحاليين وقدرات وإمكانيات كل منافس ، وتزداد حدة المنافسة عندما يكون هناك عدد قليل من الشركات التي تباع منتجًا أو خدمة، وعندما تنمو الصناعة ويصبح من السهل تحول المستهلكين إلى أي منافس يقدم عرضًا بتكلفة منخفضة ، ومن ثم تزداد المنافسة وتكون هناك حروب إعلانات وأسعار بين الشركات المنافسة، مما قد يضر بمصالح الشركات .

#### ٢ - قوة الموردين : *power of suppliers*

يشير هذا العامل إلى القدرة التفاوضية للموردين على الصناعة، ويعتمد على عدد الموردين ومدى تميز وجودة منتجاتهم. كلما كان عدد الموردين أقل ، كلما زادت قوتهم وزاد اعتماد الشركات عليهم . أما إذا

كان عدد الموردين كبير ، فتستطيع الشركات اختيار الأفضل والتنقل بين مورد وآخر والحصول على صفقات أفضل لصالحها .

### ٣ - قوة العملاء : *Bargaining Power of Buyer*

يشير هذا العامل إلى القدرة التفاوضية للعملاء على الصناعة ، يعتمد على بضع عوامل كعدد الزبائن ، وأهميتهم ، وقدرتهم أن يتحولون لشراء منتجات من شركات منافسة . عموماً الشركة التي يكون لديها العديد من العملاء المستقلين والصغار ستكون قدرتها عالية في فرض أسعار عالية وزيادة ربحيتها .

### ٤ - تهديد المنتجات البديلة : *Threat of Substitutes*

تقيس هذه القوة مدى سهولة تحول المستهلكين من إحدى الشركات لشركة أخرى منافسة لأنها تقدم منتجاً أو خدمة أقل تكلفة ، مما يقلل من قوة الموردين وجاذبية السوق ، كما تقارن هذه القوة بين أسعار وجودة السلع المنافسة ، ومقدار الربح الذي يحققه المنافسون ، وهو ما سوف يحدد ما إذا كان بإمكانهم خفض تكاليفهم أكثر . يُحدد تهديد المنتجات البديلة من خلال تغير التكاليف سواء التغير الفوري أو طويل الأجل ، وكذلك ميل المشتريين للتغيير .

### ٥ - تهديد دخول منافسين جُدد : *Threat of New Entrants*

تقيس هذه القوة مدى سهولة أو صعوبة دخول منافسين جُدد للسوق، فكلما زادت سهولة دخول المنافسين إلى السوق زاد خطر انخفاض الحصة السوقية للشركات الموجودة وتقليل أرباحها.، وهناك عدة عوائق تحول دون دخول منافسين جُدد مثل متطلبات رأس المال، السياسات الحكومية .

### ٢٢/١- مصادر الميزة التنافسية :

- **المصادر الخارجية :** وهي الصفات المميزة للمنتجات الخاصة بالمؤسسة ، والتي تمثل قيمة عند العميل كالرسوم الملائمة ، وفوائد عالية للمنتج ، وأسعار مناسبة وغيرها من المؤشرات التي يستدل بها العميل في الحكم على جودة الخدمة ، والتي تعكس بدورها تميز المنظمة عن منافسيها وامتلاكها لمزايا تنافسية خارجية .

• **المصادر الداخلية** : تتحقق الميزة التنافسية الداخلية من تفوق المنظمة في التحكم في التكنولوجيا والابتكارات المتجددة ، ومعرفة حاجات ومتطلبات العملاء ، والموقع الملائم ، والعلاقات الشخصية مع عملاءه ، ويمكن توضيح أهم المصادر الداخلية لتحقيق المزايا التنافسية على سبيل المثال وليس الحصر كما يلي :

(أ) **الابتكار** : يعد الابتكار من مصادر التفوق التنافسي للمنظمة ، ويمكن اعتباره مصدرا متجددا للميزة وأسبقيه نحو التنافسية، فتمو أي مؤسسة وقدرتها على التنافس مرتبط بالبحث والابتكار.

(ب) **الزمن** : يولي المسؤولون في إدارة المؤسسات أهمية كبيرة للوقت ، باعتباره ميزة تمكنهم من الوصول إلى العملاء في وقت أقل من المنافسين، وتحدد الميزات التنافسية على أساس الوقت :

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى السوق باختصار دورة حياة المنتج .

- ضمان الأداء الصحيح من أول مرة وتقادي الأخطاء .

(ج) **المركز التشغيلي** : تتحقق الميزة التنافسية من خلال تطوير الموقع التشغيلي بنقل وتحويل خدمة ما

إلى مركز تشغيلي جديد ، كتقديم الشركات الاستشارية خدمات تتلاءم واحتياجات عملائها مع التركيز على عنصر الجودة العالية كمركز تشغيلي جديد، وبالتالي يمكن للمؤسسة أن تتميز في موقعها التشغيلي بمستوى أعلى من المنافسين في مجال السعر والتكلفة ويبرهن على ذلك بشكل واضح .

(د) **التناغم بين التكلفة والطلب** : يعتبر هذا المصدر ميزة تنافسية دائمة أكثرها أهمية إذا استطاعت

المؤسسات تخفيض تكاليفها وزيادة الطلب على خدماتها في شكل أسعار منخفضة وتقديم مستوى خدمات عالية .

(هـ) **التميز المكاني** : ويشير إلى تقديم الخدمات للعملاء في أفضل المواقع ، بإحداث تغيير في سماتها

والتميز المكاني لتصبح ميزة تنافسية، ومثال ذلك وضع آلات الصراف الذاتي في المجمعات التجارية يعطي للبنك ميزة التميز المكاني عن منافسيه بإتمام عملاءه لمعاملاتهم آليا وفوريا وبالتالي إلغاء سمة عدم قابلية الخدمة للانفصال.

(و) **العلاقة مع العملاء** : يمكن للمنظمة اكتساب ميزة تنافسية من خلال علاقاته الدائمة مع عملاءه

ومثل هذه العلاقات يتولد عنها الاحتفاظ بالعملاء الحاليين ، وتخفيض تكاليف الحصول على عملاء جدد ، كما تزيد من ولاءهم للمنظمة الذي يصبح أكثر معرفة لحاجاتهم وتوقعاتهم ، وبالتالي يتولد عن إدارة المعرفة التسويقية الربط بين المهارات التسويقية والعلاقات مع الزبائن بما يمكن المنظمة من البقاء ضمن إطار المنافسة والمحافظة على وضعها التنافسي في السوق .

(ز) تكنولوجيا المعلومات : تركز المنظمات على التكنولوجيا المعلوماتية على اعتبارها مصدرا لتحقيق التميز الذي يترتب عنه تخفيض التكاليف ، وسرعة الاستجابة للتغيرات السوقية ، وتحسين جودة الخدمة ، ومن أبرز صور الميزة التنافسية لتكنولوجيا المعلومات ظهور المؤسسات الالكترونية ، وإدخال الحاسوب على الأعمال التجارية ، وشبكات الربط بين المؤسسات .

8/1/2 - مصفوفة التعريف الاجرائي للمتغير التابع " الميزة التنافسية"

الدراسة	Hart2021	موسي,2021	ابوعينان,2021	شعراوى,2021	عطا,2021	سالم,2021	Kanan2020	ماهر,2020	مهدي,2018	Almamun,2018	زبدان,2018	سرحان,2018	Salim,M,(2014)	Azzmi,2012	إجمالي الباحثين
الإبعاد															
الكفاءة		✓			✓				✓						3
التكنولوجيا	✓														1
التميز			✓		✓										2
التكلفة	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	11
الجودة	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	12
المرونة	✓		✓	✓				✓	✓	✓	✓		✓	✓	10
التسليم في الوقت المحدد		✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓			✓	✓	9
الابتداع والابتكار				✓							✓	✓			3
التجديد						✓	✓								2
الدعم التنظيمي						✓									1
التركيز على المنافسة			✓												1
إجمالي الأبعاد	4	4	5	5	5	3	4	4	3	4	3	2	4	4	

المصدر: من إعداد الباحثة (١/١) .

مما سبق يتضح اختلاف الباحثين حول مقاييس الميزة التنافسية، ولكن أتفق مجموعة من الباحثين منهم : (Hart,2021) ، موسي ٢٠٢١ ، شعراوى ٢٠٠٢ ، ماهر ٢٠٢٠/2018، Almamun ، (Azzmi,2012، Salim, 2014) على أن الميزة التنافسية تعتمد على الأبعاد الآتية (التكلفة ، الجودة

، المرونة ، التسليم في الوقت المحدد ) حيث أنها أكثر شمولاً وأكثر شيوعاً بين الباحثين وتعتمد عليها الكثير من الدراسات .

أ - اعتمدت الدراسة الحالية في تحليل وقياس الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة ( التكلفة ، الجودة ، المرونة ، سرعة التسليم ) علي المقاييس الآتية :

مقياس (Francisco Musi Ello-Neto, 2022) ، مقياس ( YESİLTAŞ,2022, ٢٠٢٢ ) ، مقياس ( Tie,2022 ) ، مقياس ( Özgül, ٢٠٢٢ ) ، مقياس ( Kireru, ٢٠١٨ ) .

وتم الاعتماد على هذا المقياس لعدة اسباب :

- أكثر شيوعاً بين الباحثين وتم الاعتماد عليه كثير من الدراسات ( Hart,2021, Kanan, ٢٠٢٠ ، سالم ٢٠٢١ ، عبد اللطيف ٢٠٢١ ، موسى ٢٠٢١ ، شعراوي ٢٠٢١ ، زيدان ٢٠١٨ ، ماهر ٢٠٢٠ ، Azzmi,2012, Salim,2014, Almamun,2018 ) .

## نتائج البحث الميداني

### ١٩/١ تحليل الارتباط :

#### Correlation Analysis

لقياس العلاقات بين متغيرات الدراسة ، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون *Pearson Correlation* بين متغيرات الدراسة . وتشير النتائج بين  $0.3 \pm 0$  إلي ارتباط ضعيف ، وبين  $0.7 \pm 0.3$  إلي ارتباط متوسط، وبين  $1 \pm 0.7$  إلي ارتباط قوي ، أيضا تشير الارتباطات الموجبة إلي علاقات طردية والارتباطات السالبة إلي علاقات سالبة . فيما يخص المعنوية الإحصائية ، إذا كانت قيمة الدلالة أكبر من ٠.٠٥ فإن هذا يدل علي عدم معنوية العلاقات أي ليست ذا دلالة إحصائية ، وإذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من ٠.٠٥ فإن هذا يدل علي دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٥ % ، وإذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من ٠.٠١ فإن هذا يدل علي دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٩ %، وإذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من ٠.٠٠١ فإن هذا يدل علي دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٩.٩ % . تظهر النتائج الموضحة في جدول (٤-٨) وشكل (٤-٤) أن جميع الارتباطات بين إدارة المواهب وأبعادها طردية قوية وذات دلالة إحصائية قوية عند ٠.٠٠١ ، وتراوحت هذه الارتباطات بين (٠.٧٧٣) و(٠.٩٣٦)



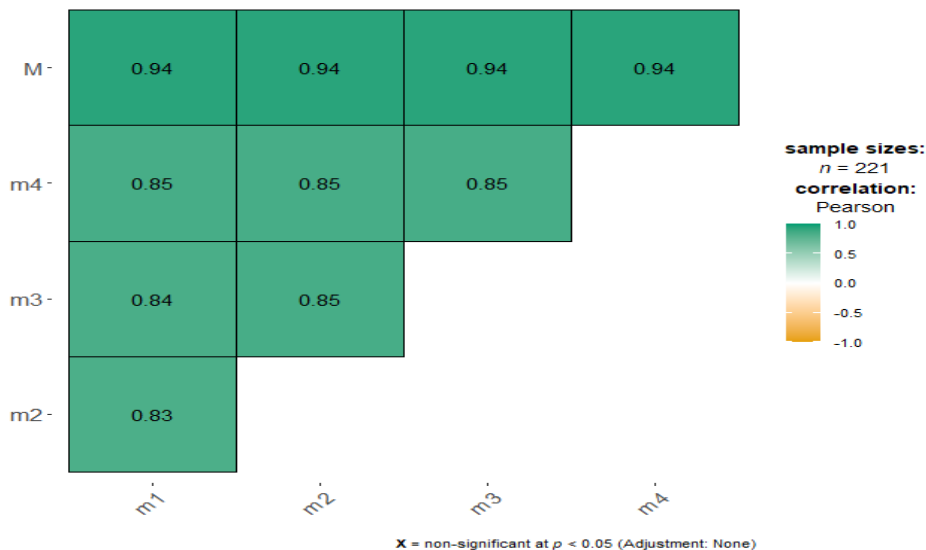
جدول (٨)

ارتباط بيرسون بين إدارة المواهب وأبعادها

إدارة المواهب	الحفاظ على المواهب	تنمية المواهب	الاختيار والتوظيف	الاستقطاب		
				--	ارتباط بيرسون	الاستقطاب
				221	العدد	
			--	.871**	ارتباط بيرسون	الاختيار والتوظيف
				<.001	الدلالة	
			221	221	العدد	
		--	.800**	.773**	ارتباط بيرسون	تنمية المواهب
			<.001	<.001	الدلالة	
		221	221	221	العدد	
	--	.840**	.809**	.799**	ارتباط بيرسون	الحفاظ على المواهب
		<.001	<.001	<.001	الدلالة	
	221	221	221	221	العدد	
--	.928**	.922**	.936**	.926**	ارتباط بيرسون	إدارة المواهب
	<.001	<.001	<.001	<.001	الدلالة	
221	221	221	221	221	العدد	

شكل (٦)

رسم لمصفوفة الارتباطات بين إدارة المواهب وأبعادها



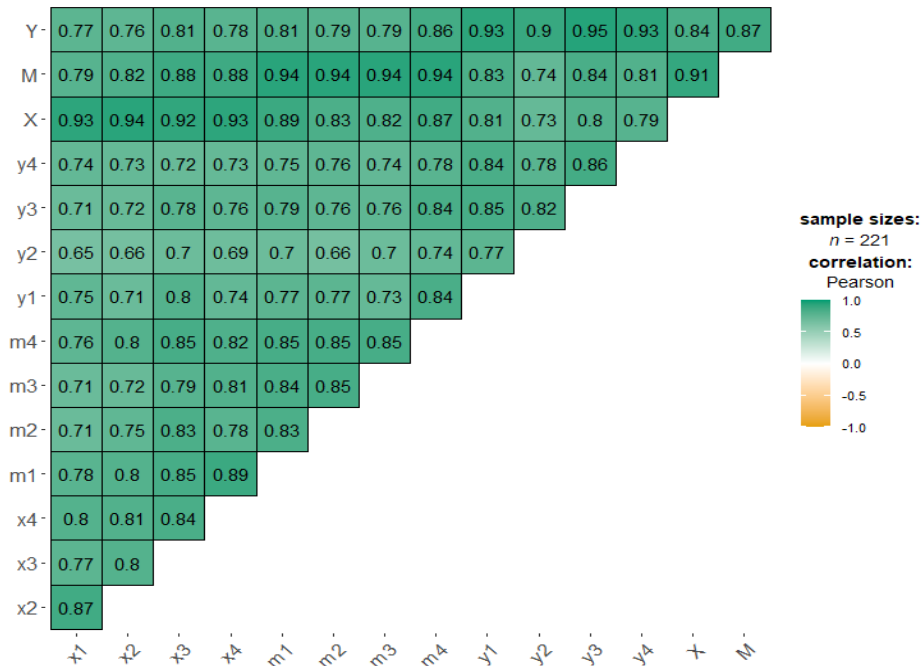
جدول (٩)

ارتباط بيرسون بين الميزة التنافسية وأبعادها

الميزة التنافسية	سرعة التسليم	المرونة	التكلفة	الجودة		
الجودة				--	ارتباط بيرسون	
				221	العدد	
التكلفة			--	.766**	ارتباط بيرسون	
				<.001	الدلالة	
المرونة			221	221	العدد	
		--	.821**	.848**	ارتباط بيرسون	
			<.001	<.001	الدلالة	
سرعة التسليم		221	221	221	العدد	
			.863**	.775**	.836**	ارتباط بيرسون
			<.001	<.001	<.001	الدلالة
الميزة التنافسية	221	221	221	221	العدد	
	--	.935**	.950**	.903**	.930**	ارتباط بيرسون
		<.001	<.001	<.001	<.001	الدلالة

تظهر جميع الإرتباطات بين الميزة التنافسية وأبعادها طردية قوية وذات دلالة إحصائية قوية عند ٠.٠٠١، وتراوحت هذه الإرتباطات بين (.766) و(.950).

رسم لمصفوفة الإرتباطات بين الميزة التنافسية وأبعادها



أيضا ، تظهر النتائج الموضحة في جدول أن جميع الارتباطات بين إدارة المعرفة وأبعادها طردية قوية وذات دلالة إحصائية قوية عند ٠.٠٠١، وتراوحت هذه الارتباطات بين (.829) و(.943).

### جدول (١٠)

#### ارتباط بيرسون بين إدارة المواهب والميزة التنافسية

الميزة التنافسية	إدارة المواهب		
	--	ارتباط بيرسون	إدارة المواهب
	221	العدد	
	.841**	ارتباط بيرسون	الميزة التنافسية
	<.001	الدلالة	
221	221	العدد	

هناك ارتباطا طرديا قويا ذا دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والميزة التنافسية حيث كان معامل الارتباط والدلالة كما يلي (  $r(221) = .841, P < 0.001$  ).  
٢٠/١) تقييم النموذج الهيكلي :

#### Assessment of Measurements Model

بعد أن تم التأكد من مدى موثوقية وصلاحيّة نموذج القياس، فإن الخطوة التالية تتناول تقييم نتائج النموذج الهيكلي ، وهذا ينطوي علي مجموعة من المؤشرات نستعرضها فيما يلي :

#### ٢١/١) تقييم مشكلة الإزدواج الخطي :

#### Multicollinearity Problem

يتم في هذه الخطوة التأكد من عدم وجود مشكلة الإزدواج الخطي بين المتغيرات في النموذج، وهي مشكلة تؤثر علي دقة نتائج التحليل الإحصائي في النماذج الإحصائية . ويتم اختبار هذه المشكلة عن طريقة معامل تضخم التباين *Variance Inflation Factor (VIF)* والقيم الجيدة لهذا المعامل أقل من ٥ ويمكن قبول القيم أقل من ١٠ (Gujarati, 2022)، وإذا زادت القيم عن هذا الحد دل هذا علي وجود المشكلة (Hair et al., 2017). وتشير النتائج في جدول (٤-١٢) أن جميع القيم كانت أقل من ١٠ مما يدل علي عدم وجود المشكلة .

### ٢٢/١). أظهرت النتائج صحة الفرض:-

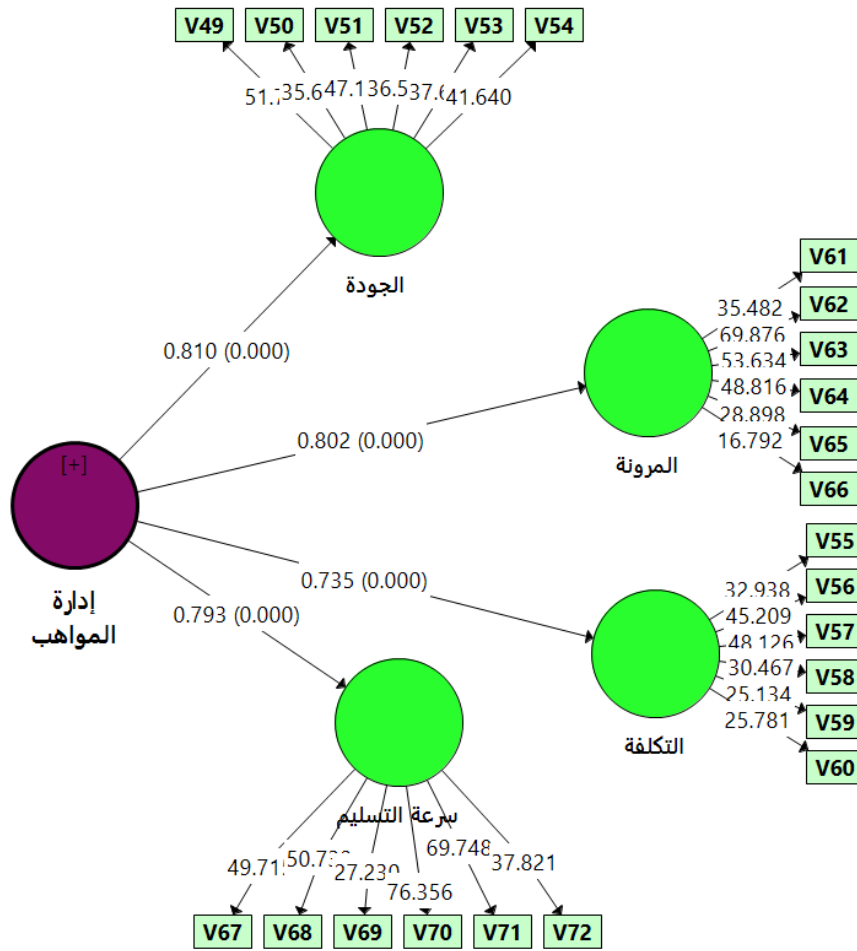
نجد أن هناك تأثيرا إيجابيا ذا دلالة إحصائية لإدارة المواهب علي الميزة التنافسية حيث أن  $(\beta = 0.134, 0.476)$ ،  $t = 3.625, P < 0.001, 95\% \text{ CI for } \beta = [0.134, 0.476]$ ، وحيث أن قيمة الدلالة أقل من ٠.٠٥، وعليه فإنه يتم قبول الفرض الرئيسي الثالث للدراسة. وكانت نتيجة الفروض الفرعية المنبثقة عن هذا الفرض جميعها مقبولة من الناحية الإحصائية كالتالي:

• نجد أن إدارة المواهب لها تأثير موجب ذو دلالة إحصائية علي بعد التكلفة حيث  $(\beta = 0.735, P < 0.001)$ ، وحيث أنه قيمة الدلالة أقل من ٠.٠٥ فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الأول.

• أيضا، نجد أن إدارة المواهب لها تأثير موجب ذو دلالة إحصائية علي بعد الجودة حيث  $(\beta = 0.81, P < 0.001)$ ، وحيث أنه قيمة الدلالة أقل من ٠.٠٥ فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الثاني.

• بالمثل، نجد أن إدارة المواهب لها تأثير موجب ذو دلالة إحصائية علي بعد المرونة حيث  $(\beta = 0.802, P < 0.001)$ ، وحيث أنه قيمة الدلالة أقل من ٠.٠٥ فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الثالث.

• أخيرا، نجد أن إدارة المواهب لها تأثير موجب ذو دلالة إحصائية علي بعد سرعة التسليم حيث  $(\beta = 0.793, P < 0.001)$ ، وحيث أنه قيمة الدلالة أقل من ٠.٠٥ فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الرابع.



### العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية وأبعادها

وهذا يفسر العلاقة الإيجابية والإرتباط الطردى بين إدارة المواهب وبين الميزة التنافسية بأبعادها الأربعة بالترتيب الاتي (المرونة ، الجودة، سرعة التسليم، التكلفة) ، حيث ان هذه النتيجة تشير إلى تدعيم تطبيق ممارسات إدارة المواهب مع التأكيد على أهمية الربط بين تلك الممارسات، وفقا لتقييم أداء أصحاب المواهب وكفاءتهم وتوجيههم بالبرامج التدريبية الملائمة للسمات والخصائص الفردية بالتزامن مع طبيعة المهام المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية .

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة كما تبين في دراسة كل من (حامد & على ، ٢٠٢٢) ، دراسة (Daniel,2018)، (Yesilta,s,M,2022) ، (Tie,202) إن إدارة المواهب تساهم في تحقيق الميزة التنافسية .

كما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة كما تبين في دراسة (Kireu,2019) ، دراسة ( الزياى، ٢٠١٧ ) كان بعد تنمية المواهب أكثر تأثيرا على الميزة التنافسية ، كما أن أبعاد الميزة التنافسية للدراسة الحالية اختلفت عن بعض أبعاد الدراسات السابقة من حيث الأهمية كما ذكر في دراسة (شعراوى،٢٠٢١)،(زيدان ، ٢٠١٨ ، ) (Kanaan,2020) وكانت هذه الأبعاد تتمثل فى (الابداع والابتكار، التجديد،الدعم التنظيمى).

(٢٣/١) التوصيات:

توصيات الدراسة واليات التنفيذ (برنامج تنفيذى مقترح - Action plan)

توصيات الدراسة واليات التنفيذ (برنامج تنفيذى مقترح - Action plan)

النتائج	التوصية	الهدف من التوصية	اليات التنفيذ	جهة التنفيذ
توصلت الدراسة أن إدارة المواهب توجد بينها علاقة تأثير موجبة بين إدارة المواهب وإدارة المعرفة	نشر ثقافة الاستغلال الامثل والجمع بين ممارسات إدارة المواهب والمعرفة داخل المنظمة .	حتى تتمكن الشركات محل الدراسة من تحقيق الاهداف المطلوبة وتتمثل فى انتقاء افضل العناصر البشرية التى تتميز بالكفاءات والمهارات المطلوبة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد الاحتياجات من الموهوبين</li> <li>• أنتقاء أفضل المواهب من خلال المقابلات الشخصية ووضعهم تحت التدريب لمدة ٣ شهور لقياس نسبة الانجاز والانتاجية من خلال المراقبة عن بعد وإعطاء مهام صغيرة محددة المدة.</li> <li>• وضع برامج تدريبية لأصحاب المواهب والخبرات والمهارات الفريدة مع تنوع تلك البرامج وتكرارها لمتابعة التطورات أول بأول .</li> </ul>	الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية

## المراجع:-

### **المراجع العربية :**

١. الرقب ، محمد صادق ، (٢٠١٩) ، أثر تطبيق إدارة المعرفة على الممارسات الأخلاقية في شركات الأدوية الفلسطينية ، المجلة العلمية للدراسات التجارية ، جامعة قناة السويس ، كلية التجارة .
٢. الزياى ، بسنت ، (٢٠١٦) ، " أثر إدارة المواهب على تعزيز الميزة التنافسية للموارد البشرية : دراسة مقارنة لبن البنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، جامعة عين شمس .
٣. جاد الرب ، سيد ، (٢٠١٣) ، " نظم المعلومات الادارية : الساسيات والتطبيقات الادارية" ، كلية التجارة بالإسماعيلية ، جامعة قناة السويس ، مطابع الدار الهندسية .
٤. جيهان ، خليل ، (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 بورسعيد .
٥. زيدان ، أسماء ، (٢٠١٧) ، " إدارة المواهب كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية فى كليات التعليم الصناعي بمصر ، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس
٦. سالم ، رولا ، (٢٠٢٠) ، " أثر قدرات تحليلات البيانات الضخمة على الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركات الصناعات الدوائية العاملة في الاردن " ، جامعة البتراء ، الاردن .
٧. عابدين ، شيرين ، ٢٠١٩ ، " العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية في الشركات متعددة الجنسيات : دراسة ميدانية على عينة من الشركات متعددة الجنسيات في مصر، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، جامعة قناة السويس .



## المراجع الأجنبية :

1. Abioro, M. A., Olabisi, J., Onigbinde, I. O., & Adedeji, A. M. (٢٠٢٠). Skill mapping, talent pool management and organisational development: Evidence from professional bodies in Nigeria. Economics and Business.
2. Adoni, M. A. (٢٠٢١). The Mediating Effects of Product and Process Innovations on the Relationship Between Knowledge Management, Product Management and Operational Performance in Manufacturing Companies in Côte d'Ivoire. Journal of Economics and Business Research, ٢٧(١), .٥٢-٤١
3. Adoni, M. A. (٢٠٢١). The Mediating Effects of Product and Process Innovations on the Relationship Between Knowledge Management, Product Management and Operational Performance in Manufacturing Companies in Côte d'Ivoire. Journal of Economics and Business Research, ٢٧(١), .٥٢-٤١
4. ADONI, MESMER A,(٢٠٢٢),” The Mediating Effects of Product and Process Innovations on the Relationship Between Knowledge Management, Product Management and Operational Performance in Manufacturing Companies in Côte d'Ivoire”, the Glenn R. Jones CollegeBusiness,Trident University International
5. ADONI, MESMER A,(٢٠٢٢),” The Mediating Effects of Product and Process Innovations on the Relationship Between Knowledge Management, Product Management and Operational Performance in Manufacturing Companies in Côte d'Ivoire”, the Glenn R. Jones CollegeBusiness,Trident University International
6. Al Mamun, Abdullah,(٢٠١٨),” Sources of competitive advantage for Malaysian micro-enterprises”, Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies
7. Amollo Ochieng, Phelister,(٢٠١٦),” Relationship Between Talent Management Practices And Employee Retention At Dhl Supply Chain Kenya Limited”, University Of Nairobi
8. and future prospects, European Journal of International Management, Vol. ١١, No. ١., pp ٨٦- ١٢٨
1. Marakova, V., Wolak-Tuzimek, A., & Tuckova, Z., (2021) Corporate Social Responsibility as a Source of Competitive Advantage in Large Enterprises, Journal of Competitiveness, 13(1), 113–128. <https://doi.org/10.7441/joc.2021.01.07>
2. McDonnell, Anthony & Collings, David G.& Mellahi, Kamel and Schuler, Randall (2017), Talent management: a systematic review
3. Mitosis,konstantions, 2021, مرجع سبق ذكره.
4. Mitosis,konstantions,(2021),”Talent management in Health Care”,Journal Article,Environmental Studies.
5. Musiello-Neto, Francisco, )2022),” Open Innovation and Competitive Advantage on the Hospitality Sector: The Role of Organizational Strategy” Sustainability,
6. MUTISYA, EUNICE,(2020),” NFLUENCE OF STRATEGIC CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ON COMPETITIVE ADVANTAGE IN COMMERCIAL BANKS IN KENYA”, JOMO KENYATTA UNIVERSITY OF AGRICULTURE AND TECHNOLOG

7. Nassar,I,Mahdi,O,(2021),” The Business Model of Sustainable Competitive Advantage through Strategic Leadership Capabilities and Knowledge Management Processes to Overcome COVID-19 Pandemic”, Sustainability.
8. Nnabuiife, E. N., Adoghe, A. U., & Adoghe, O. J. (2015). Knowledge management and supply chain performance: a conceptual framework. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 22(2), 236-254.
9. Nobarieidische, S., Chamanifard, R., & Nikpour, A. (2014). The relationship between talent management and organizational commitment in international division of Tejarat bank, Iran. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 3(4), 1116-1123
10. Obeidat, Yassin,(2018),” The Effect of Talent Management on Organizational Effectiveness in Healthcare Sector”, Department of Business Management, School of Business, The University of Jordan
11. Ogbeibu, Samuel,(2021),” Green talent management and turnover intention: the roles of leader STARA competence and digital task interdependence”, *Intellectual Capital Journal, Emerald*.
12. Ogunbanwo,A.S,(2021),” Knowledge management conceptual framework in Nigeria tertiary institutions”, the International Conference on Science and Sustainable Development, University of South Africa, South Africa
13. Oliva,L.,Kotabe,M.,(2019),” Barriers, practices, methods and knowledge management tools in startup”, *Journal of Knowledge Management*.
14. Özgül, Burcu,(2022),” Top management’s green transformational leadership and competitive advantage: the mediating role of green organizational learning capability”, University, *journal of Business & Industrial Marketing, emerald*.
15. Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement – a metaanalysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*, 50(4), 185–199. <https://doi.org/10.1108/ICT-09-2017-0073>
- 16.
17. Parnell,B,Stone,M&Aravopoulou,E,(2018),” How leaders manage their business models using information”,*The bottom Line,emerald*.
18. Parvathi,A(2020),” Impact of Talent Management and Knowledge Management on Employee Performance in Indian IT Industry: An Empirical Research”, *International Journal of Mechanical Engineering*
19. Porter, Michael,(2008),” Competitive Advantage :Creating and Sustaining Superior Performance
20. Samanta, I., & Eleni, P. (2021). Talent management to improve employee competence: A qualitative study. *Annals of Contemporary Developments in Management& HR (ACDMHR)*, 3(1), 1–10.
21. Sarfraz,Muddassar,(2022),” The Influence of Knowledge Management Capacities on Pharmaceutical Firms Competitive Advantage: The Mediating Role of Supply Chain Agility and Moderating Role of FunctionalIntegration”, *Frontiers in Public Health*

22. Sindakis,S., Depeige,A,(2018)،(مرجع سبق ذكره)، Baig, A,(2019),” The effect of talent management processes on knowledge creation: A case of Australian higher education”, Journal of Industry - University Collaboration
23. Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Talent management and organizational performance: An empirical study in the Indian pharmaceutical sector. International Journal of Human Resource Management, 21(10), 1785-1804.
24. Tie,Louis,(2020),” The impact of talent management on achieving competitive
25. Yesiltas, M.,(2022),” Employee Satisfaction, Talent Management Practices and Sustainable Competitive Advantage in the Northern Cyprus Hotel Industry”, Sustainability
26. Yildiz, R. O., & Esmer, S, (2022),”Talent management strategies and functions: a systematic review”, Industrial and Commercial Training, Volume 55, Number 1, 2022, pp. 93-111(19)