



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي



Université Echahid HAMMA LAKHDAR - ELOUED -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
Faculté des sciences économiques et commerciales et sciences des gestion
قسم علوم التسيير
Département des sciences des gestion

مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير
تخصص تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ الدكتور:
أ.د أحمد تي

إعداد الباحثة:
سارة بن موهوب

لجنة المناقشة

| | | | |
|-------------|---------------|------------------|-----------------------|
| رئيسا | جامعة الوادي | أستاذ محاضر أ | د. ريم بن عيسى |
| مقررا | جامعة الوادي | أستاذ تعليم عالي | أ.د أحمد تي |
| مقررا ثانيا | جامعة الوادي | أستاذ تعليم عالي | أ.د بوبكر نعرورة |
| ممتحنا | جامعة الوادي | أستاذ محاضر أ | د. محمد البشير بن عمر |
| ممتحنا | جامعة الوادي | أستاذ محاضر أ | د. العيد غربي |
| ممتحنا | جامعة بومرداس | أستاذ تعليم عالي | د. عبد المجيد شعباني |
| ممتحنا | جامعة ورقلة | أستاذ محاضر أ | د. عبد الرؤوف حجاج |

السنة الجامعية: 2022/2021



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي



Université Echahid HAMMA LAKHDAR - ELOUED -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
Faculté des sciences économiques et commerciales et sciences des gestion
قسم علوم التسيير
Département des sciences des gestion

مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير
تخصص تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ الدكتور:
أ.د أحمد تي

إعداد الباحثة:
سارة بن موهوب

لجنة المناقشة

| | | | |
|-------------|---------------|------------------|-----------------------|
| رئيسا | جامعة الوادي | أستاذ محاضر أ | د. ريم بن عيسى |
| مقررا | جامعة الوادي | أستاذ تعليم عالي | أ.د أحمد تي |
| مقررا ثانيا | جامعة الوادي | أستاذ تعليم عالي | أ.د بوبكر نعرورة |
| ممتحنا | جامعة الوادي | أستاذ محاضر أ | د. محمد البشير بن عمر |
| ممتحنا | جامعة الوادي | أستاذ محاضر أ | د. العيد غربي |
| ممتحنا | جامعة بومرداس | أستاذ تعليم عالي | د. عبد المجيد شعباني |
| ممتحنا | جامعة ورقلة | أستاذ محاضر أ | د. عبد الرؤوف حجاج |

السنة الجامعية: 2022/2021

الإهداء

إلى الذي أتشرف بحمل اسمه ، إلى الذي أقتدي بخطوات رسمه، عينا سهرت و يدا
تعبت، زرعت و حق لها الحصاد.....أبي الحبيب

إلى مدرسة الحب و الوفاء و الحنان، إلى التي جعلت تحت أقدامها الجنان، إلى
ضياء قلبي و نور حياتي، زهرة بيضاء كلما ابتسمت ذهب عنا العناء....أمي
الحبيبة

إلى سندي في الحياة و قوتي و ملاذي بعد الله، إلى من آثرتني على
نفسها.....أختي الغالية

.....إلى من هو أقرب إلي من روعي أخي الحبيب

إلى من كانوا ملاذي و ملجئي، إلى من جعلهم الله أخواتي.....صديقاتي.

أهدي هذا العمل المتواضع ...

شكر وعرفان

بسم الله والصلاة والسلام على رسول الله خاتم الأنبياء والمرسلين

نحمد الله ونشكره على توفيقه لإنهاء هذا العمل لا يسعني وأنا بصدد وضع
اللمسات الأخيرة لهذا العمل إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وأسمى عبارات التقدير
إلى الأستاذ المشرف البروفيسور أحمد تي على قبوله الإشراف على هذه
الأطروحة، وعلى توجيهه وحرصه المستمر على إتمام هذا العمل
كما لا أنسى أن أتقدم أن أتقدم بالشكر إلى أساتذة لجنة المناقشة ودمتم في خدمة
العلم
وأخيراً أسدي عبارات الشكر والعرفان إلى كل شخص مد لي يد المساعدة في
إنجاز هذا العمل.

الباحثة

الملخص:

تسعى إدارة المواهب في حقل الموارد البشرية إلى بناء و تطوير فكرة و مفهوم مفادها ثقافة التركيز على المواهب كمصدر رئيسي للميزة التنافسية، حيث أن الشركات التي تمتلك الموهبة اليوم هي التي تستطيع البقاء و الاستمرارية وتحقيق الأسبقيات التنافسية في ظل بيئة شديدة المنافسة.

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع إدارة المواهب، و ما مدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصحية الجزائرية، وذلك من خلال الاشكالية التالية: مامدى مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة؟

و قصد معالجة هذه الإشكالية تم تصميم استبانة تكونت من ثلاث محاور رئيسية وزعت على 300 موظف في القطاع الصحي الخاص من أطباء (طبيب عام، طبيب خاص، طبيب أسنان) و مرضيين، تم استرجاع منها 247 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، و للمعالجة الإحصائية للبيانات المجمعة تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية إصدار 24 و برنامج minitab إصدار 18 لمعرفة معنوية الفروقات المسجلة في تقييم أبعاد إدارة المواهب من طرف فئات الموظفين من جهة، و المؤسسات الصحية الاستشفائية الخاصة من جهة أخرى، و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة نجد أن إدارة المواهب تعتبر من الجوانب الهامة لصناعة المزايا التنافسية إذ أن المورد البشري يمثل العنصر الفاعل في كسب المزايا التنافسية بما أنه يتدخل في جميع الأنشطة المكونة لمصادرهما.

و على ضوء النتائج المتحصل عليها أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعملية استقطاب العنصر البشري الموهوب والبحث الجاد في الحصول عليه لتحقيق التنافسية المستقبلية المنشودة وفتح الأفق المستقبلية للموهوبين، واحتضانهم في المؤسسة لضمان بقائهم و استمرارهم في العمل لصالحها والعمل على اكتشاف المواهب في سنها المبكرة لمرافقتها باعتبارها أسبقيات تنافسية للمستقبل.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، الميزة التنافسية، الموهبة، المؤسسات الصحية الخاصة.

Abstract:

In the field of human resources, talent management aims to realize creativity and evolve the concept of talent as the key source of competitive advantage. Actually, in a highly competitive environment, the companies who could able to resilience and continuity are only the talented ones.

This study aims to investigate the reality of talent management, and also to investigate the contribution of competitive advantage in Algerian health institutions. Through the following the main question: What is the contribution of talent management to realize competitive advantage in private Algerian health institutions?

To solve the main question, the study designed a questionnaire consisting of three main axes that were distributed to 300 employees, including doctors: general practitioners, specialist doctors, and dentists, and also including nurses in the Private Health Sector. By using the statistical package for the social sciences program version 24 and the Minitab program version 18 to find the significant differences recorded in the assessment of talent management dimensions by categories of employees on that side and private hospital health institutions on the other side. The results of this study are relying only on 247 questionnaires recouped, which show that talent management is one of the main aspects of the competitive advantages industry, and the human resource represents the active element in gaining competitive advantages since it intervenes in all the activities that constitute its resources.

Through the results, this study recommends taking into consideration of the talented human element to achieve the desired future competitiveness and also working to discover talents at an early age to accompany them as competing priorities for the future.

Keywords: *talent management, competitive advantage, talent, private health institutions.*

قائمة المحتويات

| الصفحة | قائمة المحتويات |
|--------|--|
| | الإهداء |
| | كلمة شكر وعرافان |
| | الملخص باللغة العربية |
| | الملخص باللغة الفرنسية |
| I | قائمة المحتويات |
| III | قائمة الجداول |
| V | قائمة الأشكال |
| VI | قائمة الملاحق |
| أ | المقدمة |
| 08 | الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المواهب والميزة التنافسية |
| 09 | تمهيد |
| 10 | المبحث الأول: الإطار النظري للمواهب وإدارة المواهب |
| 29 | المبحث الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية |
| 53 | خلاصة الفصل |
| 54 | الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة المواهب والميزة التنافسية |
| 55 | تمهيد |
| 56 | المبحث الأول: الدراسات المحلية |
| 70 | المبحث الثاني: الدراسات العربية |
| 85 | المبحث الثالث: الدراسات الأجنبية |
| 98 | المبحث الرابع: نقد الدراسات السابقة |
| 105 | خلاصة الفصل |
| 106 | الفصل الثالث: الطريقة والأدوات |
| 107 | تمهيد |

| | |
|-----|--|
| 108 | المبحث الأول: تطور القطاع الصحي في الجزائر |
| 114 | المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية |
| 129 | خلاصة الفصل |
| 130 | الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج |
| 131 | تمهيد: |
| 132 | المبحث الأول: قياس اتجاهات العينة نحو تقييم متغيرات الدراسة |
| 149 | المبحث الثاني: اختبار معنوية الفرق في تقييم أبعاد إدارة المواهب وعلاقتها بأبعاد الميزة التنافسية |
| 173 | خلاصة الفصل |
| 175 | الخاتمة |
| 182 | قائمة المصادر و المراجع |
| 194 | الملاحق |

قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|--------|--|------------|
| 12 | السمات السلوكية للموهوبين والسلوكيات الدالة عليها | (01.1) |
| 112 | تطور الهياكل الصحية القاعدية في الجزائر في الفترة بين 1997-2006 | (01.3) |
| 119 | معامل الثبات ألفا كرونباخ | (02 . 3) |
| 120 | معامل تمييز فقرات أداة جمع البيانات | (03 . 3) |
| 122 | معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد متغير إدارة المواهب و الفقرات المشكلة لكل بعد | (04 . 3) |
| 124 | معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد متغير الميزة التنافسية و الفقرات المشكلة لكل بعد | (05 . 3) |
| 126 | التكرار و النسب المئوية لأفراد العينة حسب متغير الجنس | (06 . 3) |
| 127 | التكرار و النسب المئوية لأفراد العينة حسب متغير العمر | (07 . 3) |
| 127 | التكرار و النسب المئوية لأفراد العينة حسب متغير الوظيفة | (08 . 3) |
| 128 | التكرار و النسب المئوية لأفراد العينة حسب مؤسسة الانتماء | (09 . 3) |
| 132 | المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات بعد استقطاب المواهب | (01 . 4) |
| 134 | المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات بعد اكتشاف وتوظيف المواهب | (02 . 4) |
| 136 | المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات بعد تطوير المواهب | (03 . 4) |
| 137 | المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات بعد إدارة و تقييم أداء المواهب | (04 . 4) |
| 139 | المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاحتفاظ بالمواهب | (05 . 4) |

| | | |
|-----|--|---------|
| 141 | المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات بعد تكلفة الخدمة الصحية | (06 .4) |
| 144 | المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات بعد الجودة | (07 .4) |
| 146 | المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات بعد المرونة | (08 .4) |
| 147 | المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات بعد الابتكار | (09 .4) |
| 150 | اختبار الفروق في آراء عينة الدراسة نحو استقطاب المواهب وفقا لخصائص العينة المدروسة | (10 .4) |
| 154 | اختبار الفروق في آراء عينة الدراسة نحو اكتشاف وتوظيف المواهب وفقا لخصائص العينة المدروسة | (11 .4) |
| 157 | اختبار الفروق في آراء عينة الدراسة نحو تطوير المواهب وفقا لخصائص العينة المدروسة | (12 .4) |
| 160 | اختبار الفروق في آراء عينة الدراسة نحو إدارة وتقييم أداء المواهب وفقا لخصائص العينة المدروسة | (13 .4) |
| 164 | اختبار الفروق في آراء عينة الدراسة نحو الاحتفاظ بالمواهب وفقا لخصائص العينة المدروسة | (14 .4) |
| 167 | معاملات ارتباط سييرمان بين أبعاد المتغيرين | (15 .4) |

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| 18 | التطور التاريخي لإدارة المواهب | (01.1) |
| 26 | أبعاد إدارة المواهب | (02.1) |
| 38 | أبعاد الميزة التنافسية | (03.1) |
| 40 | دورة حياة الميزة التنافسية | (04.1) |
| 43 | أنشطة سلسلة القيمة حسب بورتر (Porter) | (05.1) |
| 46 | مصفاة (VRIST) | (06.1) |
| 48 | علاقة إدارة المواهب بالميزة التنافسية من منظور القيمة | (07.1) |
| 50 | العلاقة بين الكفاءات والميزة التنافسية | (08.1) |
| 51 | العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية من منظور مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات | (09.1) |
| 114 | نموذج الدراسة الميدانية | (01.3) |
| 152 | تشخيص معنوية الفرق في تقييم استقطاب المواهب حسب مؤسسة الانتماء | (01.4) |
| 158 | تشخيص معنوية الفرق في تقييم تطوير المواهب حسب العمر | (02.4) |
| 162 | تشخيص معنوية الفرق في تقييم إدارة وتقييم أداء المواهب حسب العمر | (03.4) |
| 163 | تشخيص معنوية الفرق في تقييم إدارة وتقييم أداء المواهب حسب الوظيفة | (04.4) |

قائمة الملحق

| رقم الصفحة | عنوان الملحق | رقم الملحق |
|------------|---------------------------------|------------|
| 194 | نموذج الاستبيان باللغة العربية | 01 |
| 198 | نموذج الاستبيان باللغة الفرنسية | 02 |
| 205 | قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين | 03 |

المقدمة

1 - توطئة:

لا تزال البيئة المعاصرة للأعمال تشهد حالات من عدم الاستقرار، نتيجة لتفاعل متغيراتها القائمة، أو ظهور أخرى حديثة، كلها عوامل تؤدي إلى ترك أثر على مستوى ممارسات الإدارة الحديثة للمؤسسات بمقتضى اليقظة والتوقع، وهما سبيلين يمكنان المؤسسة من الاستجابة بما يتلاءم مع التغيرات من جهة، وما يخدم أهدافها في إطار تحقيق الاستمرارية والتفوق.

وفي هذا الصدد، أصبح خلق المزايا التنافسية الهاجس الكبير الذي تسهر إدارة المؤسسات على تحقيقه، إذ من خلاله يتأتى تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والمالية للمؤسسة، وتتبلور مساعي المؤسسات المعاصرة في كسب ميزة تنافسية بخصائص مخرجاتها النهائية، وردة الفعل المتوقعة حيالها من زبائن سوقها المستهدفة، فهي تعمل على ضمان توريد مدخلات العملية الانتاجية بالكمية والنوعية المطلوبة، والسعر المقدر له أن يكون، والمواعيد المضبوطة للورود، والاستفادة القصوى من التطورات التكنولوجية في قطاع معدات الانتاج، وضمان قاعدة صلبة من العملاء وتوسيعها بشكل يجعلها المساهم الأكبر في تحقيق مستويات النمو المخططة، واستقطاب العنصر البشري الذي يتميز بالكفاءة في تنفيذ المهام الموكلة إليه في مختلف مراحل العملية الانتاجية سواء كان تدخله بشكل مباشر أو غير مباشر.

والملاحظ أن كل الفعاليات والانشطة الممارسة بالمؤسسات مهما اختلف قطاع نشاطها، تشترك في عامل مهم تمثل في الأهمية النسبية لدور العنصر البشري في تلك الفعاليات والأنشطة، وفي ظل هذه الوضعية، أصبح من الضروري الاهتمام بترقية أداء الأفراد داخل المؤسسة كخيار ملائم لرفع مستوى الأداء الكلي للمؤسسة، بما يحقق لها كسب مزايا تنافسية.

وفي هذا الإطار، يعتبر إدارة المواهب من المجالات المعاصرة لتطوير أداء العنصر البشري، ويكسب المؤسسات افضليات تنافسية مردها الأثر الايجابي الذي يتركه الفرد المبدع على مستوى الأداء الكلي، ويتراوح ذلك الأثر صعودا ونزولا لعدة اعتبارات موضوعية لعل

أهمها موقع العنصر البشري الموهوب في الهرم الإداري للمؤسسة، ومدى تدخله للتأثير في طبيعة المخرجات، والأهم من ذلك قطاع النشاط الممارس، حيث نلاحظ أن هناك قطاعات للنشاط تتطلب ممارستها الموهبة أكثر من غيرها.

ومن ما تقدم ذكره، نجد أن المؤسسات الجزائرية ملزمة بشكل أو بآخر للتوجه نحو صب الاهتمام اللائق بإدارة المواهب، أملا منها في إيجاد مكانة بين نظيراتها من المحيط العالمي، مواكبة ما أفرزه من متغيرات تستدعي رفع درجة استعدادها للأجواء التنافسية السائدة.

2 - طرح الإشكالية:

بناء على ما سلف، وفي إطار مساعينا البحثية للنهوض بواقع المؤسسات الجزائرية لما هو أفضل بلفت النظر لإدارة المواهب كمقوم لخلق تنافسية المؤسسات الجزائرية من خلال التساؤل التالي: ما مدى مساهمة إدارة المواهب في تحقيق تنافسية المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة؟

وكخطوة منهجية لتسهيل دراسة الموضوع بمختلف جوانبه، قمنا بتحليل الإشكالية المذكورة أعلاه إلى تساؤلات فرعية مرتبة إجرائيا كما يلي:

- ما هو واقع إدارة المواهب بالمؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة؟
- ما هو واقع المستوى التنافسي للمؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة؟
- هل هناك فروقات ذات دلالة بين مستويات إدارة المواهب وأبعادها بالمؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة مردها البيانات الشخصية للعينة المدروسة؟
- هل هناك علاقة معنوية ذات دلالة بين مستوى إدارة المواهب بالمؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة ومستوى تنافسياتها؟
- ما حقيقة العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب وأبعاد الميزة التنافسية بالمؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة؟

- هل هناك أثر معنوي بين مستوى أبعاد إدارة المواهب ومستوى الميزة التنافسية بالمؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة؟
- ما هي جوانب الاهتمام بأبعاد تحسين تنافسية المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة من خلال جوانب الاهتمام بأبعاد إدارة؟

3 - الفرضيات:

- قصد الوصول إلى حلول الاشكاليات الفرعية، قمنا بصياغة فرضيات بحثية نراها حسب وجهة نظرنا المستمدة من ظاهر الواقع العملي كأجوبة مبدئية، وهي كما يلي:
- يعرف واقع إدارة المواهب بالمؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة مستوى دون المقبول.
 - يشهد المستوى التنافسي للمؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة درجة عالية من المنافسة.
 - هناك فروقات ذات دلالة بين مستويات إدارة المواهب وأبعادها بالمؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة سببها اختلاف البيانات الشخصية لمفردات العينة المدروسة.
 - تحض أبعاد إدارة المواهب في المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة بنفس الدرجة من الاهتمام الذي يعتبر دون المقبول.
 - هناك علاقة معنوية موجبة بين مستوى أبعاد إدارة المواهب بالمؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة والمستوى التنافسي لها.
 - هناك أثر معنوي ايجابي بين مستوى إدارة المواهب ومستوى الميزة التنافسية بالمؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة.
 - تركز المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة على جودة الخدمة المقدمة في تحسين تنافسيتها من خلال إدارة المواهب، أما الأبعاد الأخرى للميزة التنافسية فهي بمثابة جوانب اغفال.

4- مبررات اختيار الموضوع:

هناك مجموعة من الأسباب كانت وراء اختيارنا لهذا الموضوع منها:

- حداثة موضوع إدارة المواهب للمؤسسات و خاصة في المؤسسات الصحية الخاصة.
- يعد موضوع إدارة المواهب من انشغالات الساعة الراهنة.
- الرغبة والاهتمام الشخصي بدراسة الموضوع.
- البحث في مشكلة هروب المواهب في الجزائر.

5- الإطار الزمني و المكاني للدراسة:

-الإطار البشري: تمثل في جميع الأفراد العاملين في المؤسسات الصحية الخاصة محل الدراسة.

-الإطار الزمني:في الفترة الممتدة من أفريل 2021 إلى غاية سبتمبر 2021 و هذه الفترة الخاصة بإعداد الدراسة الميدانية.

-الإطار المكاني: بعض المؤسسات الصحية الخاصة بالجزائر.

6- المناهج المستخدمة في الدراسة:

في إطار المعالجة العلمية لموضوع الدراسة، واستنادا على أسلوب الاجراء، اعتمدنا على مناهج البحث التالية:

- المنهج الوصفي: على اعتبار أن إدارة المواهب بالمؤسسات الجزائرية ظاهرة معاصرة تتطلب الوصف والتفسير، حيث سنعتمد من أنواعه الوصف المسحي لمتغيرات الدراسة المتمثلة في إدارة المواهب والميزة التنافسية من جهة، وجانبه الارتباطي بما أننا بصدد الوقوف عند حقيقة العلاقة بين المتغيرات على مستوى المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة محل الدراسة.
- المنهج التجريبي: والذي نسعى من خلاله إدراك الأثر بين مكونات إدارة المواهب كمتغيرات مستقلة من جهة، و عناصر الميزة التنافسية كمتغيرات تابعة من جهة أخرى.

- منهج دراسة الحالة: بما أن موضوع بحثنا خص بدراسة قطاع المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة دون غيره من قطاعات النشاطات الأخرى.

7- صعوبات الدراسة:

- ما من شك أن أي بحث علمي تعترض طريقه صعوبات و هي تختلف من باحث لآخر، لذا فإن من أهم الصعوبات التي واجهتنا عند قيامنا بإعداد هذا البحث هي:
 - قلة الدراسات السابقة حسب حدود علم الباحثة التي تطرقت لموضوع مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.
 - رفض الكثير من المسؤولين و مسيري المؤسسات الصحية الخاصة ملأ و توزيع الاستثمارات على الموظفين.
 - الإجابات العشوائية لبعض الموظفين على استبانة الدراسة.

8- أهداف الدراسة:

ترمي الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف على مستوى تطبيق إدارة المواهب بأبعادها المختلفة في المؤسسات الصحية الخاصة من وجهة نظر العاملين فيها.
- 2- توضيح مدى مساهمة أبعاد إدارة المواهب (استقطاب المواهب، اكتشاف و توظيف المواهب، تطوير المواهب، إدارة و تقييم أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصحية الخاصة.
- 3- تأصيل المفاهيم الأساسية لإدارة المواهب و توعية المؤسسات بأهمية تبنيها نظرا لمساهمتها في تطوير المؤسسة و تحقيق التميز في السوق.
- 4- تقديم مجموعة من النتائج و التوصيات للدور الذي تلعبه أبعاد إدارة المواهب في تحقيق المزايا التنافسية بالمؤسسات الصحية الخاصة.

9- أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الأهمية المتزايدة لموضوع إدارة المواهب، حيث أصبح عنصرا أساسيا في استراتيجيات الموارد البشرية للمنظمات، و حظي في الآونة الأخيرة باهتمام متزايدا كأحد الاتجاهات الحديثة في مجال بحوث إدارة الموارد البشرية.

كما أن القطاع الخاص الذي ينتمي إليه مجتمع الدراسة و عينته يلعب دورا أساسيا و مهما في دعم الاقتصاد الوطني، بالإضافة إلى أن المؤسسات الصحية الخاصة تتسم بالمنافسة الشديدة فيما بينها لاستقطاب الأطباء الموهوبين و أصحاب الكفاءات و الخبرات، وبالتالي فإن التحدي بين تلك المؤسسات لا يقتصر فقط على استقطاب الموهوبين بل يتعداه أيضا ليشمل تعزيز إمكانية المؤسسات على تطوير المواهب و الحفاظ عليها بما يخدم المؤسسة و يساهم في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

كما قد تساهم نتائج الدراسة في مساعدة متخذي القرارات في المؤسسات الخاصة على استحداث دائرة متخصصة في مجال إدارة المواهب، و العمل على تنمية الموهوبين، و تسخير الموارد لهم، من أجل الوصول إلى تحقيق المزايا التنافسية المرجوة.

تستمد هذه الدراسة أهميتها أيضا من كونها تأسيسا نظريا و تطبيقيا و ربطا منطقيا للعلاقة بين إدارة المواهب و الميزة التنافسية.

10- هيكل الدراسة:

في سبيل معالجة الموضوع، و طبقا للإشكالية العامة للبحث و التساؤلات الفرعية المترتبة عن الإشكالية العامة، و مع الأخذ بالفرضيات التي ينطلق منها البحث و تطبيقا للمنهج الذي حددناه، فإننا نرى أن تتناول هذه الدراسة من خلال خطة محددة تستلزم ثلاثة فصول وفقا لما يلي:

الفصل الأول: و المتعلق بالإطار النظري للدراسة و الذي كان تحت عنوان إدارة المواهب و الميزة التنافسية، و الذي تم تقسيمه إلى مبحثين أساسيين، فالمبحث الأول يتحدث عن مفاهيم الموهبة و إدارة المواهب من خلال تناول المفهوم، الخصائص، مصادر الموهبة بالإضافة

إلى التطرق إلى إدارة المواهب من حيث النشأة، المفهوم، الأهمية، الأبعاد و المعوقات، أما المبحث الثاني فكان يتحدث عن الميزة التنافسية من خلال التطرق إلى نشأتها، مفهومها، خصائصها، مصادرها، أبعادها، بالإضافة إلى خطوات تحقيق الميزة التنافسية و دورة حياتها، وفي محتوى لاحق، سلط الضوء على العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية بالاعتماد على مدخلي القيمة، والموارد الداخلية والكفاءات.

الفصل الثاني: تناولنا فيه الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع و قسم إلى أربعة مباحث حيث تناولنا في المبحث الأول الدراسات المحلية و في المبحث الثاني الدراسات العربية، و المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى الدراسات الأجنبية، أما المبحث الرابع فقد خصص إلى نقد الدراسات السابقة و المقارنة بينها و بين الدراسة الحالية.

الفصل الثالث: متعلق بالدراسة الميدانية القائمة على عينة من المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة، حيث تتبعنا الخطوات الاجرائية اللازمة لجمع البيانات، باختبار صدق وثبات أداة الدراسة، ومن ثم وصف العينة الأساسية للمبحوثين، لنحلل وناقش في الأخير التفاعل بين مكونات متغيرات الدراسة بالاعتماد على الاختبارات الاحصائية الملائمة لكل حالة و غرض.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية لإدارة المواهب والميزة

التنافسة

تمهيد:

يرتكز الأداء المؤسسي في الوقت الراهن على مدى كفاءة وفعالية المورد المتاح في تدخله عبر مختلف الفعاليات والأنشطة، ولعل هذه الركيزة تعود إلى إدراك الأثر الذي يتركه بشكل مباشر أو غير مباشر في مجمل أنشطة الأداء الكلي للمؤسسة، ولما كان كذلك، أصبح لزاما على مؤسسات الأعمال المعاصرة لفته بالعناية القصوة وبالكيفية المطلوبة التي من شأنها أن تحقق بواسطته الأداء المطلوب منه أن يكون.

وكصورة جلية للعيان تظهر أهمية العنصر البشري في الأداء الكلي للمؤسسات، نجد أن هذه الأخيرة تهتم بإدارة المواهب، وتعتبرها ضرورة ملحة في عصر العلم والمعرفة، والتطورات التكنولوجية المتسارعة، والتي أفضت إلى بيئة يسودها مستويات عليا في قطاعات الأعمال المختلفة.

ولكسب الرهان الحتمي بحجية الواقع الذي فرضته متغيرات البيئة الخارجية، بحثت المؤسسات المعاصرة للأعمال في امتلاك مقومات التميز وخلق المزايا التنافسية، وسبل دعم استمراريتها واستدامتها، فكان مفروضا عليها أن تقف وقفة ادراك عند العنصر البشري الموهوب وإدارته، وما يمكن أن يقدمه في الأفق الاستراتيجي لتحقيق مساعي اكتساب المزايا التنافسية وتعزيزها.

وفي هذا السياق، يأتي محتوى فصل الأدبيات النظرية ليسط الضوء على مفهومي إدارة المواهب والميزة التنافسية وتحليل العلاقة الممكنة بينها، وفق مداخل ذات تأصيل نظري قائم.

المبحث الأول: الإطار النظري للمواهب و إدارة المواهب

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للموهبة

تعتبر الموهبة قضية العصر، إذ أن العصر الحالي هو عصر علم ومعرفة وتطورات تكنولوجية مذهلة تعتمد في أساسها على الإبداع و النبوغ المعرفي و بالتالي أصبحت الموهبة من أهم الركائز التي تستند عليها المؤسسات لضمان استمرارها وتفوقها في ظل البيئة التنافسية التي تعمل ضمنها، و يمكن القول أن نجاح المنظمات اليوم مرهون بامتلاكها موارد بشرية موهوبة و متميزة قادرة على الأداء العالي و مواكبة التطورات المتسارعة .

1- مفهوم الموهبة:

تعتبر شركة ماكينزي أول من تطرق لموضوع الموهبة و الأفراد الموهوبين و كان ذلك سنة 1979، من خلال دراسة بعنوان "حرب المواهب"¹، و يعد مصطلح الموهبة من أكثر المصطلحات التي أثارت جدلاً كبيراً حيث تباينت و اختلفت اتجاهات الباحثين في تحديدهم لمفهوم الموهبة.

فالموهبة لغة، و كما ورد في معاجم اللغة العربية أخذ من الفعل وهب وهي أي أعطى شيئاً مجاناً²، و يشير لسان العرب إلى أن كلمة موهوب لغة هي اسم مفعول من أصل وهب، أي أعطى الشيء و قدمه إلى الآخرين دون عوض، و المقصود بالموهوب هو من يتمتع بموهبة.

في حين نجد قاموس المحيط في تعريفه للموهبة يشير إلى أن: وهب يهب و هبة، والموهبة العطية و السحابة وأوهب الشيء له أي دام له.³

والموهبة في قواميس اللغة الانجليزية فقد عرفها oxford english dictionary بأنها عطية من الله سبحانه و تعالى تتمثل في قدرات عقلية.¹

¹ -james kehind, talent management :effect on organizational performance, journal of management research , vol 04, n 02, 2012;P18.

² - حميد الطائي وآخرون، إدارة الجدارات و المواهب، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية الثانية، عمان، الأردن، 2015، ص127.

³ - الفيروز أبي، قاموس المحيط، دار صادر، بيروت، لبنان، 1978، ص482.

انطلاقاً مما سبق يمكن القول أن الموهبة لغة تعني عطية بدون مقابل أو عوض.

أما المرجعية الاصطلاحية فتشير إلى أن أول من استخدم مصطلح الموهبة و تحدث عنها هو تيرمان عام 1925 حيث قام بدراسته الشهيرة عن الموهوبين، ثم تلتها ليتاهولنجورت عام 1931 و تواليت بعدها البحوث و الدراسات لذلك من الصعب أن نجد تعريفاً واحداً متفق عليه.²

وتشير باربارا كلاك Barbara Clark في تعريفها للموهبة على أنها: قدرة فطرية أو استعداد موروث في مجال واحد أو أكثر من مجالات الاستعدادات العقلية والإبداعية والاجتماعية والانفعالية وهي أشبه بمادة خام تحتاج إلى اكتشاف و صقل حتى يمكن أن تبلغ أقصى مدى لها.³

وقد ذهب كلا من لانج وايباوم lanj و ikpaw إلى أن: المواهب عبارة عن مقدرات خاصة ذات أصل تكويني وراثي لا ترتبط بذكاء الفرد، بل إن بعضها قد يوجد بين المتخلفين عقلياً.⁴

ويضيف نجيس غالردو nijis gallardo إلى أن: الموهبة هي تلك القدرات الجوهرية التي يمتلكها الأفراد و تسمح لهم بتحقيق أداء ملحوظ في بعض مجالات العمل يفوق ما يحققه الآخرون.⁵

ويعرفها مارلاند marland على أنها: عبارة عن قدرات بارزة في مجال واحد أو أكثر من ستة مجالات أساسية للموهبة و هي: القدرة العقلية العامة، الاستعداد الأكاديمي

¹ -the new shorter oxford english dictionay , oxford university press espana, s.a, revised edition, September, 1933, p3210.

² - حميد الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص129 .

³ - مصطفى يوسف كافي، إدارة الموهبة في منظمات الأعمال العصرية، دار و مكتبة حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص59.

⁴ - عبد المطلب أمين القرطبي، الموهوبون و المتفوقون: خصائصهم و اكتشافهم و رعايتهم، دار عالم الكتب للطباعة و النشر، الطبعة 01، المجلد01، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014، ص64.

⁵ -taherah shahi , ali aghjani, behavioral factors affecting talent management: meta-synthesis technique, Iranian journal of management studies, vol 13, n01, 2020, p119.

الخاص، التفكير الابتكاري أو الإبداعي ، القدرة على القيادة، القدرة الحس حركية، و الفنون البصرية أو الأدائية.¹

وفي تعريف آخر: الموهبة هي سمات معقدة تؤهل الفرد للإنجاز المرتفع في بعض المهارات و الوظائف، و الموهوب هو الفرد الذي يملك استعدادا فطريا و تصقله البيئة الملائمة، لذا تظهر الموهبة في الغالب في مجال محدد مثل الموسيقى أو الشعر أو الرسم.² بناء على التعاريف السابقة، يمكن القول أن الموهبة تشمل الخصائص الفردية التي تميز بعض الأفراد عن غيرهم وتوهب للفرد بشكل فطري و التي يمكن تعريفها من خلال فرص التعلم و النمو و تطوير المهارات لتساهم في خلق قيمة مضافة و تحقيق التفوق للمؤسسة عن منافسيها.

2- خصائص الموهوبين:

يمتاز الموهوبون بخصائص تميزهم عن غيرهم، و لقد تركت الدراسات و البحوث التي أجريت على الموهوبين منذ العشرينات إلى الثمانينات من القرن الماضي رصيذا هائلا من المعلومات عن الخصائص التي تميزهم.³

ويمكن عرض أبرز الخصائص في الجدول التالي:⁴

الجدول (1.1): السمات السلوكية للموهوبين و السلوكيات الدالة عليها

| السلوكيات الدالة عليها | السمات السلوكية |
|---|-----------------|
| يعمل بحماس و قد يحتاج في البداية إلى قليل من التحفيز كي يواصل عمله و ينجزه. | الدافعية |
| يستطيع بأقل توجيه المتوفرة و تنظيم وقته و نشاطاته ومعالجة المشكلات التي تواجهه معتمدا على نفسه. | الاستقلالية |

¹ عادل عبد الله محمد، سيكولوجية الموهبة، دار الرشد للنشر و التوزيع، الطبعة 01، المجلد 01، القاهرة، مصر، 2005، ص29.
² نخبة من الخبراء المتخصصين، إدارة الموهبة و الإبداع، سلسلة الإدارة المتخصصة، دار التعليم الجامعي، الطبعة 01، الاسكندرية، مصر، 2014، ص128.
³ علي بن ابراهيم بن سعود عجين، تطبيقات تربوية معاصرة في السنة النبوية، دار ديبوتو للنشر و التوزيع، الطبعة01، عمان، الأردن، 2010، ص23.
⁴ مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص69-70.

| | |
|-----------------|--|
| الأصالة | يبتعد عن تكرار ما هو معروف و يعطي أفكارا و حلولا جديدة وغير مألوفة. |
| المرونة | يستطيع تغيير أسلوبه في التفكير في ضوء المعطيات و لا يتبنى أنماطا فكرية تقليدية |
| المثابرة | يعمل على انجاز المهمات و الواجبات بعزيمة و تصميم |
| الطلاقة | يعطي عددا كبيرا من الحلول أو الأسئلة التي تطرح عليه |
| حب الاستطلاع | يتساءل حول أي غير مفهوم له، ميال لاكتشاف المجهول. |
| الملاحظة | يبحث عن التفاصيل و العلاقات و ينتبه بوعي لما يدور حوله. |
| التفكير التأملي | يستطيع الانتقال من عالم المحسوس و الواقع إلى عالم التجريد و الخيال لمعالجة الأفكار المجردة. |
| المبادرة | لا يتردد في اتخاذ موقف محدد، سريع البديهة، لديه اهتمامات فردية. |
| النقد | يمارس النقد البناء، ولا يقبل الأفكار أو البيانات دون فحصها و تقييمها |
| المجازفة | لا يهتم بصعوبة المهمات التي يمكن أن يواجهها لإثبات فكرة أو لحل معضلة حتى لو كانت نتائجها غير مؤكدة |
| الاتصال | يستطيع التعبير عن نفسه، و يحسن الاستماع و التواصل مع الآخرين |
| القيادة | يظهر نضوجا و اتزاننا انفعاليا، يحترمه زملائه، و يستطيع قيادة الآخرين عندما يتطلب الأمر ذلك. |
| التعلم | يتعلم بسرعة و سهولة و تمكن ولديه ذاكرة قوية. |
| الحس بالمسؤولية | الأمر و يتحمل مسؤولية أعماله و قراراته. |
| الثقة بالنفس | واثق من نفسه أمام أقرانه وأمام الكبار ولا يتردد في عرض أفكاره وأعماله. |
| التكيف | يتكيف بسرعة مع الأماكن و المواقف و الآراء الجديدة. |
| اتخاذ القرار | يستطيع تقييم البدائل على أساس ملائمتها وفاعليتها في حل المشكلة ونتاجها. |

المصدر: - مصطفى يوسف كافي، إدارة الموهبة في منظمات الأعمال العصرية، دار ومكتبة الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016 ، ص69-70.

3-تصنيف المواهب داخل المنظمة:

يشير Osinga إلى أنه يمكن تصنيف المواهب داخل المنظمة إلى أربعة أصناف:¹
مواهب قيادية: تقع هذه الفئة في قمة هرم المواهب وهم القادة الموهوبون الذين يقومون بوضع الاستراتيجيات على مستوى المنظمة.
مواهب أساسية: وتشمل الأفراد الذين لديهم حس المنافسة القوية ويعتبرون موارد مهمة وقيمة بالنسبة للمنظمة.

مواهب جوهرية: يشكل هذا النوع القوة العظمى ضمن العمل وهم موظفو الإنتاج المسؤولون عن تسليم المنتج للمستهلك أو الزبون.

مواهب داعمة: هي تلك المواهب التي تقوم بدعم الأنشطة الأساسية في المنظمة وتكون مهارات الأفراد العاملين داخل هذه الصنف من المواهب المتوافرة بسهولة، ويمكن تغييرها في غضون أسابيع.

انطلاقاً مما سبق، يمكن القول أن هذا التصنيف من أفضل التصنيفات التي تطرق لها الباحثين و في كل المستويات الإدارية، كما نؤكد أن جميع الأنواع المذكورة أعلاه ضرورية بالنسبة للمنظمة إذ تتكامل فيما بينها من أجل الرقي بالمنظمة ومساعدتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

4-مصادر الموهبة:

لقد اختلف العلماء والباحثون في تحديدهم لمصادر الموهبة ولكن يتفق الكثير منهم على وجود عاملين أساسيين هما الوراثة و البيئة ولم يتوصلوا حتى الآن إلى الجزم بدور كل من العوامل الوراثية والعوامل البيئية في تحديد القدرات الذهنية.

العوامل الوراثية: قد تلعب الجينات و الموروثات دوراً سلبياً يعيق نمو قدرات الفرد الذهنية و يحول دون تطورها فتكون النتيجة شكلاً من أشكال الإعاقة أو أكثر، و قد تلعب الموروثات

¹ - طارق إلياس، الإدارة بالعمليات: من الإستراتيجية إلى الخطط التنفيذية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة 01، المجلد 01، الجيزة، مصر، 2019، ص229.

دورا ايجابيا في تشكيل الموروثة¹، حيث أكد جالتون و تيرمان أن الأساس الجيني و الوراثي هو أساس الذكاء و الموهبة إذ يساهم بنسبة 80% من الذكاء و الفطنة.²

العوامل البيئية: تساهم بنسبة 20% من الذكاء، حيث تلعب دورا هاما في صقل الموهبة و تطويرها³، فالموهبة تبدأ في الظهور كومضات خفيفة ما تكاد تظهر حتى تبدأ في الاختفاء شيئا فشيئا ما لم تجد الظروف البيئية الداعمة التي تبرز هذه الموهبة و تصل بها إلى مستويات عالية من التميز، و قد أكدت النتائج التي توصل إليها ترمان 1925 و لنغورث 1942 أنه: لا يوجد شخص يتمتع بقدرات عالية كان يفترق إلى بيئة غنية بالمثيرات وعوامل التحفيز⁴.

وبالتالي لا يمكن الفصل بين العوامل الوراثية والعوامل البيئية، فالموهبة هي أقرب إلى أن تكون نتاج التفاعل الديناميكي بين الجينات والموروثات والظروف البيئية المحيطة⁵

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المواهب

1-النشأة التاريخية لمصطلح إدارة المواهب

من المسلم به على نطاق واسع أن فترة الثمانينات و التسعينات من القرن الماضي تمثل تاريخ مولد وتطوير فكرة إدارة المواهب عندما اعترفت الشركات الأمريكية بالنقص الكبير في الموظفين الذين يمكنهم تعويض المديرين المتقاعدين⁶، وأصبحت الفكرة شائعة جدا في أواخر التسعينات عندما صاغت مجموعة ماكينزي الاستشارية عبارة " حرب المواهب " عام 1997 وهو تعبير مجازي يعبر عن المنافسة الشديدة بين المنظمات على استقطاب الموظفين أصحاب الكفاءات العالية و الحفاظ عليهم و أكدت أن أفضل المواهب

¹ - اسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي، تنمية الموهبة لدى الأطفال، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الطبعة 01، المجلد 01، عمان، الأردن، 2009، ص42.

² - محمد النوبي محمد علي، مقياس تقدير الموهبة لدى طلاب الجامعة الموهوبين، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص32.

³ - محمد النوبي محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص32.

⁴ - يوسف قطامي، مقدمة في الموهبة و الإبداع، دار فارس للنشر و التوزيع، الطبعة 01، عمان، الأردن، 1992، ص131.

⁵

⁶ - Adrianpyszka, Daniel gajder, successful talent management through positive csr- driven transaction, journal of positive management , vol06, N 02,2015,P05.

تستحق القتال لأجلها¹، و ذلك بعدما قامت بإجراء دراسة حول المواهب، بمشاركة 6000 شركة أمريكية منها 77 من أكبر الشركات الرائدة و الناجحة على المستوى المحلي و الدولي محاولة منها لإيجاد أفضل طريقة لإدارة المواهب²، وقد استخدم مصطلح إدارة المواهب لأول مرة من قبل الباحث ديفيد واتكنس عام 1998، في مقال نشره في العام نفسه³، ثم قام فريق ماكينزي بعد ذلك بتأليف كتابهم: "الحرب من أجل المواهب" عام 2001، ومنذ ذلك الحين أصبحت المنظمات عبر العالم تعي ضرورة الاهتمام بالموهوبين و الحفاظ عليهم⁴، و بدأ موضوع إدارة المواهب يحظى كحقل علمي بدرجة كبيرة من اهتمام الممارسن و الأكاديميين، وأخذت الكثير من الشركات تتبنى تطبيق هذا المفهوم لإدراكها أن مواهب العاملين و مهاراتهم تعد محركا أساسيا لضمان النجاح والاستمرار⁵، و لم تقتصر البحوث العلمية و التطبيقية على الولايات المتحدة فحسب بل انتشرت في جميع الدول التي تطمح إلى التطور و النمو الاقتصادي، فقد قامت بريطانيا في السنوات الأخيرة بمجموعة من الإجراءات الحكومية كالاهتمام بالكفاءات و ايلاء العناية الكافية بطلاب الجامعات المتفوقين، كما خصصت بليون دولار إضافية لإتمام برامج الحفاظ على العقول الموهوبة المهاجرة، كذلك بادرت ألمانيا إلى تنفيذ برامج تحفيزية تساهم في احتضان المواهب المتميزة التي تمتلكها⁶.

2-مراحل ظهور إدارة المواهب

أدت التغيرات المتسارعة وحاجات الزبائن المتقلبة والمنافسة الحادة وغيرها من العوامل إلى سعي المنظمات الحديثة لامتلاك نوع متميز من الموارد البشرية الموهوبة ذات

¹ Catriona paisey, nicholas j paisey, talent management in academia :the effect of discipline and context on recruitment, journal of studies in higher education, vol 43,N07,2018, p1196

² -Dana Egerova et al, integrated talent management : challenge and future for organizations in vise grad countries, Czech republic nava, retrieved vol25, N02,2013,p42.

³-غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين، استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد13، 2013، ص91.

⁴ -Angela Martin, talent management :prparing a ready agile workforce, international journal of pediatrics and adolescent medicine, N02, 2015,p113.

⁵-الكساسبة، محمد مفضي عثمان، تأثير إدارة المواهب و التعلم التنظيمي في استدامة شركة زين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد01، 2016، ص93.

⁶ - صبيان إيمان؟، إدارة المواهب آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية:دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2019، ص110.

القدرات والمهارات الفائقة والقادرة على الإبداع والابتكار و قيادة المنظمة نحو النجاح، يتطلب هذا النوع من الموارد البشرية التعامل معه بشكل خاص وإدارته بطريقة مختلفة مما أدى إلى عجز إدارة الموارد البشرية على مواكبة التطورات والتعامل مع هذا المورد الثمين، و من أجل ذلك ظهرت مقاربة إدارة المواهب كبديل لإدارة الموارد البشرية التقليدية. وقد مرت إدارة المواهب بعدد من المراحل قبل الوصول إلى المرحلة التي هي عليها الآن، ويمكن تحديد أهم مراحل ظهور إدارة المواهب كالاتي:

-**المرحلة الأولى/قسم الأفراد:** امتدت من سبعينات إلى ثمانينات القرن الماضي وقد اتسمت هذه المرحلة بتوظيف الأفراد وتقديم الأجور واستلامهم التعويضات الضرورية¹، و يعود ذلك إلى ظهور منشآت وشركات تجارية وإدارية متخصصة في أمريكا وأوروبا بشكل عام و في اليابان فظهرت الأسواق اليابانية وحصل تطور وتجديد مفاجئ في الأسواق والشركات، واعتبر القسم مجرد وظيفة أعمال².

-**المرحلة الثانية/ إدارة الموارد البشرية:** بدأت هذه المرحلة من ثمانينات القرن الماضي إلى التسعينات منه، وفيها أدركت منظمات الأعمال بأن وظيفة الموارد البشرية أصبحت أكثر أهمية من الماضي، وبالتالي تحولت إلى وظيفة إستراتيجية و من ثم تطورت إلى شريك أعمال بعد أن كانت وظيفة أعمال³، وأصبحت تهتم بوضع استراتيجيات تنظيمية كاملة لكل المنظمة ترعى ضمن هذه الاستراتيجيات أهداف الموظفين وإحداث الانسجام بين أهداف الموظفين وأهداف المنظمة⁴.

¹ - قيس زهير عبد الكريم جعفر، تأثير إدارة المواهب في صناعة رأس المال الفكري، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في المركز الكوري للتدريب/وزارة العمل و الشؤون الاجتماعية، مجلة الإدارة و الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، المجلد 42، العدد 120، بغداد، العراق، 2019، ص109.

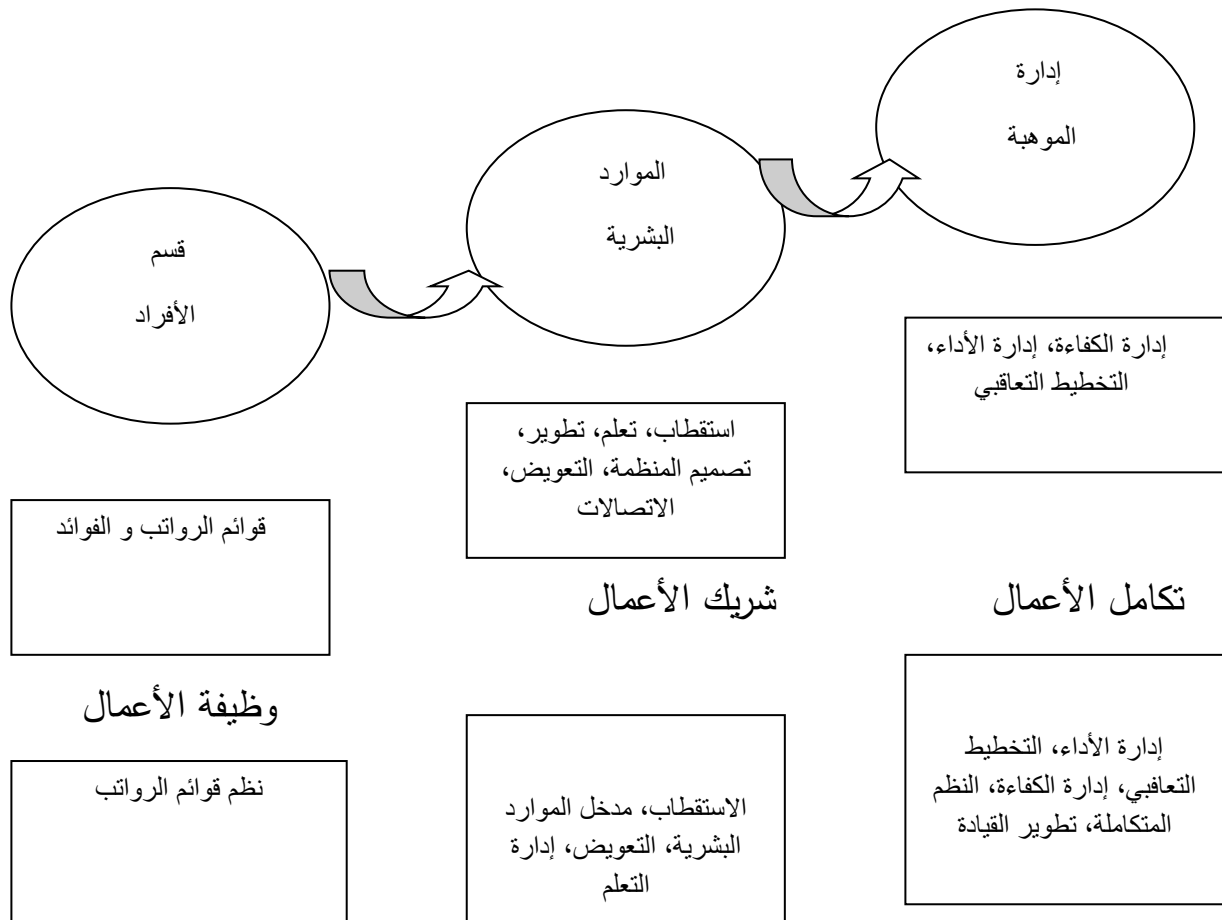
² - محمد سرور الحريري، إدارة الأفراد الحديثة، شركة الأكاديميون للنشر و التوزيع، الطبعة 01، عمان، الأردن، 2016، ص31-32.

³ - غني دحا متناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة: مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة 01، عمان، الأردن، 2015، ص28.

⁴ - محمود سرور لحريري، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة 01، المجلد 01، عمان، الأردن، 2012، ص33.

-المرحلة الثالثة/ إدارة المواهب: بدأت هذه المرحلة منذ بدايات القرن الحادي و العشرين ولازالت مستمرة، و تتضمن عمليات و أنظمة موارد بشرية جديدة و بشكل متكامل جدا و تحولت من شريك أعمال إلى تكامل مع الأعمال¹.
و يمكن توضيح هذا التطور من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1 . 01): التطور التاريخي لإدارة المواهب



المصدر: غنى دحام تناي الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص29.

يتضح من خلال الشكل أن إدارة المواهب هي تدرج لإدارة الأفراد التي كانت مجرد وظيفة أعمال تهتم بالتوظيف و التعويضات و التي تحولت إلى شريك أعمال فأصبحت تهتم

¹ - خان أحلام، مريم حيمر، مبادئ واستراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال ، المجلد 05، العدد 01، جامعة بسكرة، الجزائر، 2019، ص87.

باستقطاب و تعليم و تطوير الموظفين و الاتصالات إضافة إلى الوظائف التقليدية، ثم تحولت إلى إدارة المواهب وتطورت وظائفها فأصبحت تركز على إدارة الكفاءات و استقطاب المواهب و التخطيط التعاقبي و تطوير القيادة.

3- مفهوم إدارة المواهب:

يعتبر مصطلح إدارة المواهب من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في عالم إدارة الأعمال نتيجة التطورات التي صاحبت عصر العولمة، ولا يوجد تعريف موحد لإدارة المواهب حتى الآن رغم تزايد البحوث و الدراسات حول هذا الموضوع، و هذه بعض التعريفات المختلفة لباحثين و إداريين.

فقد عرفها Armstrong بأنها: استخدام متكامل لمجموعة من الأنشطة التي تضمن أن المنظمة تجذب، تحفز وتطور المواهب التي تحتاجها الآن و في المستقبل من أجل ضمان الاستمرارية و تحقيق المزايا التنافسية¹.

وأما تعريف lewis and heckman: هي عملية مستمرة تشمل جذب، تحفيز، تقييم و الإبقاء على القوى العاملة الموهوبة داخل المؤسسة و بالتالي فإنها تعتبر أداة معاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية للتغلب على الحرب من أجل المواهب و تحقيق التفوق التنافسي².

ويضيف كل من collings and scullion: إدارة المواهب هي التحديد الاستباقي و الاستقطاب و التطوير و النشر الاستراتيجي للموظفين ذو الإمكانيات العالية و الأداء العالي و القادرين على الإبداع و خلق القيمة³.

¹ -Daniel gajda, tale nt management in the context of mindful organizing and organizational mindfulness, journal of positive management, Vol08, N 03, 2017, P44.

² -Rajeev Ranjan Mishra, Dilip Kumar, talent management : a bird's eye perspective, journal of commerce and management, Vol06, Issue 02, 2019, p80.

³ -Pachura A , talents , projects and management- attempt at synthesis, polish journal of management studies, Vol 19, N 01, 2019, p273.

وأشارت الجمعية الأمريكية لإدارة الموارد البشرية إلى أن: إدارة المواهب هي تنفيذ استراتيجيات متكاملة و أنظمة مصممة لتحسين عمليات جذب و تطوير و الإبقاء على الموظفين الذين لديهم المهارات المطلوبة و القدرات اللازمة و الاستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية و المستقبلية¹.

أما vedon يعتبر إدارة المواهب: مجموعة متكاملة من العمليات و الإجراءات تستخدمها المنظمة لجذب، الاحتفاظ، تطوير و تحريك الموهبة بالإضافة إلى إخراجها من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية².

و في تعريف آخر: إدارة المواهب هي نهج شامل لتحسين رأس المال البشري و الذي يمكن المنظمة من تحقيق نتائج قصيرة و طويلة المدى و ذلك من خلال بناء الثقافة والمشاركة و القدرة و اكتساب المواهب، و عمليات التطوير و النشر التي تتماشى مع أهداف المنظمة³.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج ما يلي:

- أجمعت كل التعريفات السابقة على أن إدارة المواهب تشمل عمليات وإجراءات استقطاب و تطوير و الاحتفاظ بالمواهب داخل المنظمة.
- وضح التعريفين الأول و الرابع أن إدارة المواهب تهدف إلى تلبية احتياجات المؤسسة الحالية و المستقبلية من الموارد البشرية.
- أجمعت كل التعريفات الواردة لإدارة المواهب على أنها تهدف إلى تحسين أداء المنظمة و تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

¹-Anuradha Mishra, P.K Mohanty, talent management-practices by indian it sector, srust management review, Vol 12, N02,2018,P56.

²-زكريا مطلق الدوري، يعرب عدنان السعدي، إستراتيجية إدارة الموهبة و تكاملها مع إستراتيجية الأعمال كمدخل لذكاء الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الحادي عشر لجامعة الزيتونة للفترة 23-26 أبريل 2012، تونس،ص08.

³-Israelite, larry, talent management : strategies for success from six leading companies, alexandria, va : american society for training and development, 2010, p03.

وانطلاقاً مما تقدم يمكن أن تعرف إدارة المواهب على أنها: عملية منظمة و مستمرة تهدف إلى اكتشاف و استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءات و المهارات و القدرات العالية و العمل على تنميتها و تطويرها و الحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

4- أهمية إدارة المواهب:

تعد إدارة المواهب من المواضيع المهمة التي تلعب دوراً كبيراً في نجاح المنظمات و استمرارها لكونها تضمن لها الحصول على الموظفين ذوي المواهب و المهارات العالية والحفاظ عليهم بشكل ناجح.

و يمكن تلخيص أهمية إدارة المواهب في النقاط التالية:

- تعيين الموظفون الموهوبون في المناصب المناسبة و استخدام إمكانياتهم بشكل أفضل لتحقيق استراتيجية المنظمة و أهدافها الاقتصادية¹.
- معالجة العديد من قضايا الموارد البشرية الحيوية مثل: شيخوخة القوة العاملة وكيفية ارتباطها بزيادة معدل التقاعد، ندرة الموارد، أسواق العمل الضيقة، القدرة التنافسية المحدودة، التغيرات السريعة في العمل، و الحاجة إلى تنوع القوى العاملة على جميع المستويات².
- التركيز على المناصب و المراكز الحرجة ذات الأهمية الكبرى في المنظمة ووضع قائمة بأسماء البدلاء للمناصب الحرجة (اكتشاف الطاقات الكامنة)³.

¹-Louafi khaled , Agti djouhara, the influence of internal marketing on talents management through employer branding, journal of economic studies, Vol 12, N 35, 2018, p446.

²-Hussin hejase, Alain eid, Bassam hamdar, Ziad haddad, talent management : An assessment of lebanese employees' knowledge , universal journal of management and social science, Vol 02, N 09, 2012, p23.

³- المومني رهام زهير، أثر إدارة المواهب في تحقيق التميز المنظمي- الدور الوسيط لنظم معلومات الموارد البشرية: دراسة حالة شركة البوتاس العربية في الأردن، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، 2017، ص35.

- تحديد المعرفة و السلوكيات الأساسية و المهارات و القدرات التي تتوافق مع المهام الوظيفية و السعي لتقديم نظرة ثاقبة لتحديد الاحتياجات من الوظائف، وفرص العمل بما يتماشى مع المتطلبات العالمية¹.
 - تطوير قدرات الأفراد و مهاراتهم في التعرف إلى مختلف الثقافات و ذلك من خلال ما يعرف بالكفاءات الديناميكية التي تشير إلى تلك المعارف و المهارات التي يتم اكتسابها من خلال الخبرات الديناميكية كالتدريب و السفر إلى الخارج، و التي تتغير مع الزمن².
 - تقادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة³.
 - المحافظة على المواهب و ضمان مساهمتهم الايجابية لخدمة المنظمة من خلال تلبية حاجاتهم و تنمية قدراتهم و توفير البيئة المناسبة للعمل⁴.
 - تخفيض تكاليف التوظيف و التدريب و تقليل معدل دوران العمل و تعزيز صورة المنظمة في سوق العمل⁵.
- ويمكن القول أن إدارة المواهب أصبحت ضرورة حتمية في العصر الحالي الذي يتسم بالتغيير المستمر لما لها من أهمية بالغة و دور فعال في عملية التطوير الاستراتيجي و تحقيق الأهداف للمنظمة من خلال تحريك المواهب و دفعها نحو الإبداع و التميز و تقليل خطر انتقالها إلى المنظمات المنافسة.

¹ محمد حسين منهل، هاني فاضل الشاوي، إدارة الطاقات الفكرية للمنظمة وأثرها في بناء إستراتيجيات الموهبة: دراسة تحليلية لأراء عدد من الأساتذة المتقاعدين في محافظة البصرة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 13، العدد 39، 2016، ص192.

² بلقرع فاطنة، مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية، المجلد 04، العدد 10، 2018، ص 102.

³ صالح علي الجراح، جمال أبو دولة، أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى هيئة التدريس في الجامعة الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 02، 2015، ص 289.

⁴ محمد محمود حامد الملا حسن، أحمد حسين حسن الجرجري، مدى إسهام التسويق الداخلي في إدارة المواهب البشرية دراسة استطلاعية لأراء بعض القيادات الإدارية في جامعة الموصل، مجلة العلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 25، العدد 110، 2019، ص180.

⁵ -Ibraiz Tarique, Randall S Schuler, global talent management : literature review, integrative framework and suggestions for further research, journal of world business, Vol 45, N 02, 2010, p124

5- الأبعاد الأساسية لإدارة المواهب:

يشير الكثير من الباحثين في مجال إدارة الأعمال و إدارة الموارد البشرية أن هناك العديد من الأبعاد التي تشكل إدارة المواهب، إلا أنهم قد اختلفوا في تسميتها فهناك من أسماها استراتيجيات أو عمليات أو عوامل أو أبعاد إدارة المواهب.

وبعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، سيتم الاعتماد على أبعاد إدارة المواهب التي اتفق عليها أغلب الباحثين و التي رأينا أنها الأكثر أهمية.

• **استقطاب المواهب:** يمكن تعريف الاستقطاب بأنه فلسفة إدارية تعتمد على المنظمة في تحديد واجتذاب العدد المطلوب و النوعية المرجوة من أفضل الموظفين الموهوبين و المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة¹، وهو عملية تستهدف سوق العمل الخارجي² و تشمل استخدام تقنيات وآليات لإنشاء مكان عمل جذاب من خلال تحسين صورة المنظمة و سمعتها في سوق العمل و تقديم مزايا تنافسية وإغراءات لجذب ذوي المهارات العالية والمواهب النادرة والذين تتوفر فيهم الرغبة والاستعداد للعمل وتتوافق أهدافهم و طموحاتهم مع أهداف و طموحات المنظمة³، و يعد استقطاب المواهب أول خطوة في إدارة المواهب⁴.

• **اكتشاف و توظيف المواهب:** تعد المواهب الفردية في المؤسسات في معظم الأحيان غير موظفة بالكامل بل و غير ملحوظة أيضا لذا يتطلب البحث عن المواهب الموجودة و غير

¹-Dima Waswas, mustapha jwaifell, talent management and its relationship to career stability among academic leaders at al-hussein bin talal university, journal of curriculum and teaching, Vol 08, N 03, 2019, p36.

²- Reda M.A. Gadelrab, exploring the impact of talent management on the organizational effectiveness in the Egyptian hospitality industry, journal of association of arab universities for tourism and hospitality, Vol 13, N 02, 2016, p80.

³-Israa Ramadan Albatrickhi, talant management practices as drivers of intention to stay case study it companies in the Gaza strip, thesis submitted as partial fulfillment of the requirements for the master degree, faculty of commerce business administration department, Islamic university of Gaza, Palistine, 2016, p13.

⁴- أقطي جوهرة، حاييف سي حاييف شيراز، مرابط كوثر، العلامة التجارية لصاحب العمل كأسبقية لفعالية إدارة المواهب، الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية يومي 13-14 مارس 2018، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، ص10.

المستغلة وإيجاد طرق يمكن من خلالها للأفراد المعنيين المساهمة بشكل أكبر في تطوير المنظمة، وقد تكون المواهب في مكانها غير المناسب¹، وبالتالي فإن عملية اكتشاف المواهب وتوظيفها بالشكل المناسب أمر بالغ الأهمية إذ يتوقف عليه تطوير المستقبل المهني للفرد الموهوب من جهة و تحقيق أهداف المنظمة و زيادة قدراتها التنافسية من جهة أخرى².

• **تطوير المواهب:** هو عملية تأهيل الأفراد و إكسابهم المهارات اللازمة، و ذلك من خلال نشاط منظم يقوم على تطوير المعارف و المهارات لدى العاملين بغية تأصيل و تعميق معرفتهم بأهداف المنظمة ومواكبتهم للتغيرات التكنولوجية³، و يعد تعليم و تطوير الموظفين الموهوبين جانب مهم في مساهمهم الوظيفي و في تطوير الكفاءات المطلوبة للوظيفة الموكلة إليهم، ويمكن أن يوفر لهم الدعم اللازم لمواجهة التحديات المتعلقة بعملهم⁴، و ينبغي أن يبدأ الالتزام بعملية تطوير العاملين من أعلى مستوى في المنظمة، ذلك أن سلوكيات المديرين هي التي تحدد سلوكيات و توقعات العاملين، فبينما يتحلى الموهوبون بالذكاء و البراعة فإنهم لن ينخدعوا بالتملق و الولاء الكاذب للقيم، بل إنهم يرغبون في رؤية بيان عملي في ممارسات الإدارة اليومية⁵.

¹ - محمد الحميدي، الهادي الخوجلي الطيب، إدارة المواهب والاستثمار في التدريب في القرن 21، المؤتمر الأول لمؤسسات التدريب بتنظيم من اللجنة العلمية للندوات و المؤتمرات بوزارة الداخلية بالتعاون مع معهد الجنسية والإقامة، يومي 10-11 أكتوبر 2011، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة، ص 09.

² - Irtameh H J, Al Azzam JF, Khaddam AA, the role of talent and service management and its impact on the healthcare organizations outcomes, management and applied economics review, Vol 36, N 01, 2019, p09.

³ - افنان محمد مومني، صالح ناصر عليان، منيرة محمود الشрман، درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء المتغيرات الديمغرافية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية و النفسية، المجلد 26، العدد 04، 2018، ص 722.

⁴ - Aerni Isa, Hazril Izwar Ibrahim, Amar Hisham Jaaffar, Nurlyana Baharin, talent management practices, perceived organizational support and employee retention : evidence from Malaysian government- liked companies, global business and management research: an international journal, Vol 10, N 03, 2018, p690.

⁵ - ثورن كاي، ترجمة خالد العامري، فن إدارة الموهبة، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الجيزة، مصر، 2008، ص 71.

• إدارة و تقييم أداء المواهب: تعني إدارة أداء الموهوبين تصميم العمل ووضع معايير الأداء وتحديد الفجوة بين الأداء المستهدف و الأداء الفعلي المنجز من قبل الأفراد، و تحديث الأهداف والتعامل مع مشكلات الأداء و تبادل النصح و المشورة ضمن فرق العمل¹ أما تقييم الأداء فيعني تحليل أداء المواهب بكل ما يتعلق من صفات نفسية وبدنية ومهارات فنية و سلوكية، و ذلك بهدف تحديد نقاط القوة و العمل على تعزيزها و اكتشاف نقاط الضعف و معالجتها، كضمانة أساسية لتحقيق النجاح و التميز و الارتقاء بمستويات الأداء².

• الاحتفاظ بالمواهب: يعد الاحتفاظ بالمواهب من المسائل الرئيسية التي تشغل القادة و مدراء الموارد البشرية إذ أن دوران العمل وفقدان الخبرات المميزة قد يشكل خسارة كبيرة للمنظمة و يضر بأدائها و سيرورة أعمالها³، ويشمل الاحتفاظ كل العمليات و الآليات التي تعتمد عليها المنظمة من أجل استبقاء الموظفين الموهوبين في المنظمة والاستفادة من مهاراتهم و خبراتهم لأطول فترة ممكنة⁴، و ذلك من خلال توفير سياسات تحفيزية مثل المكافآت المادية مقابل الأداء العالي أو معنوية مثل الإشراف في اتخاذ القرار، و زيادة فرص التعلم و التطور الوظيفي و المهني، و توفير البيئة التنظيمية الملائمة للعمل و الإبداع و إحداث التوافق بين أهداف الموهوبين و أهداف المنظمة⁵، و تهدف سياسات الاحتفاظ بالمواهب إلى ضمان استمرار الموظفين المتميزين بالمنظمة و مشاركتهم الفعالة في تحقيق أهدافها

¹-أحمد، محمد جاد حسين، واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر، مجلة جمعية الثقافة من أجل التنمية، المجلد11، العدد 41، 2011، ص141.

²-غني دحا متناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سبق ذكره، ص ص 46-47.

³-Lawler .Edward.E, reinventing talent management : principles and practices for the new world of work, oakland : brrett koehler publishers,2017,p68.

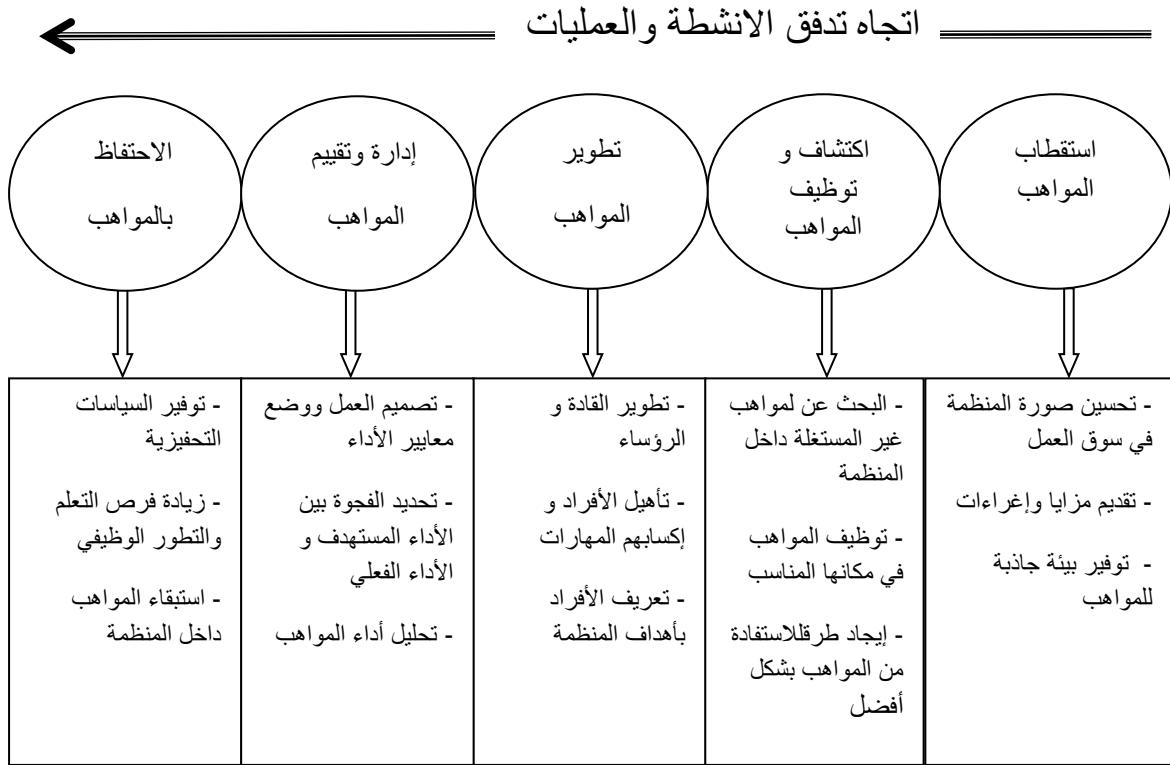
⁴-Detuncq .Toni Hodges , Schmidt.Lynn, integrated talent management scorecards :insights from world- class organizations on demonstrating value, Alexandria, va : American society for training and development, 2013,p11.

⁵-Craggs.R.Andrew, developing international talent management strategies : how-to series for the HR professional ,2nd ed ,scottsdale : worldat work press, 2009,p14.

الاستراتيجية و تقادي الأخطار التي يمكن أن يحدثها فقدانهم أو ذهابهم إلى المنافسين، بالإضافة إلى تقليل تكاليف الاستقطاب و التوظيف على المدى الطويل¹.

و يمكن تلخيص أبعاد إدارة المواهب في الشكل التالي:

الشكل رقم (1 . 02): أبعاد إدارة المواهب



المصدر: من إعداد الباحثة

يعد بعدا استقطاب المواهب و الاحتفاظ بها من أولويات إدارة المواهب لما لهما من دور فعال في ضمان الأداء المتميز، و يتطلب أن تحظى المواهب بالاهتمام و الرعاية اللازمة و التطوير المستمر، كذلك لا بد من اكتشافها داخل المنظمة و توظيفها بالشكل المناسب بما يساهم في تطوير المنظمة و تحقيق المزايا التنافسية، و بالتالي يكون العائد من الاستثمار في المواهب قد حقق الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إليها المنظمة.

¹ - Eliza Antonia, talent management- akey component of business success, scientific bulletin-economic sciences, Vol18, N 01, 2019, p51.

و يتضح من كل ما سبق أن أبعاد إدارة المواهب مرتبطة مع بعضها البعض و تؤثر على بعضها، و هي نفسها أبعاد إدارة الموارد البشرية، لكن مع التركيز بدرجة أكبر على الأفراد الموهوبين ذوي المهارات و الأداء العالي و الذين لهم تأثير كبير على نجاح المنظمة و تفوقها.

6- معوقات إدارة المواهب في المنظمة:

توجد العديد من المعوقات التي تقف في طريق إدارة المواهب و تؤول دون تحقيق أهدافها نذكر منها:¹

- ندرة العمال الموهوبين.
- صعوبة التوفيق بين حاجات الأشخاص وأهداف المنظمة.
- عدم وجود الممارسات القيادية التي تسعى للتغيير.
- افتقار المدراء إلى المهارات والالتزام بتطوير رأس المال البشري.
- عدم وجود التوافق بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة المواهب.
- الافتقار إلى دعم القيادة للموهبة.
- ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المواهب.
- وجود بعض السياسات والإجراءات التنظيمية التي لا تتماشى مع أهداف إدارة المواهب.

¹- أشرف محمود أحمد محمود ، عوض الله سليمان عوض الله، واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، مجلة رابطة التربويين العرب، المجلد 01، العدد 36، 2013، ص ص 30-31.

7- متطلبات نجاح تطبيق إدارة المواهب:

هناك مجموعة من المتطلبات الخاصة بتنفيذ إدارة المواهب بنجاح، يمكن إيجازها في

الآتي:¹

- خلق وعي حول الفوائد المحققة من الاستثمار في المواهب لدى الإدارة العليا للمنظمة إذ أن إدارة المواهب لا يمكن تنفيذها بفاعلية و تكامل بدون دعم الإدارة العليا.
- بناء القدرات الجوهرية للمنظمة بالاعتماد على المواهب، و ذلك بإدخال هذا المفهوم إلى قلب المنظمة.
- وضوح قواعد و سياسات عمل المنظمة ولا سيما في المسارات الوظيفية.
- خلق مسار وظيفي واضح للمواهب الحالية و الجديدة باستخدام المسار الإداري و مسار الخبرة للاستجابة للمتطلبات المختلفة للموهوبين وتحفيزهم و استبقائهم.
- تزويد الموهوبين بالتدريب و الإرشاد لزيادة التزام الجدد و الحاليين منهم.
- نشر ثقافة تنظيمية تحفز على الالتزام والولاء للعاملين الموهوبين الجدد.
- تضمين إدارة المواهب في استراتيجية المنظمة و قيمها الأساسية.

¹ - شرف علية محمد إسماعيل، ود فايق المطيري، إستراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب مدل لتحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 04، العدد 03، 2018، ص350.

المبحث الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية

يعد امتلاك الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا يسعى إليه القادة في المنظمات باختلاف أنواعها، الإنتاجية والخدمية والتجارية في ظل التغيرات السريعة في التكنولوجيا وأذواق المستهلكين و التحديات التنافسية الشديدة التي تواجهها، وتلعب الميزة التنافسية دورا حاسما في حياة المنظمات باعتبارها العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يمكن المنظمة من النجاح و التفوق على منافسيها، إذ أضحت اليوم أحد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها البيئة التنافسية المعاصرة على اعتبار أن استمرار المنظمة وبقائها مرهون على ما تحققه من مزايا تنافسية في بيئة الأعمال المعقدة.

ويهدف هذا المبحث إلى التعريف بموضوع الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة المواهب من خلال التطرق إلى المفاهيم الأساسية للميزة التنافسية في المطلب الأول، و توضيح العلاقة النظرية بين أبعاد إدارة المواهب و الميزة التنافسية في المطلب الثاني.

المطلب الأول: الميزة التنافسية-مفاهيم أساسية

شغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا كبيرا في مجال إدارة الأعمال والاقتصاد وحظي بأهمية بالغة مع تصاعد حدة المنافسة في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتصف بالتعقيد و التغير المستمر و تعدد حاجات و رغبات المستهلكين، وصعوبة اتخاذ قرار الشراء في ظل الكم الهائل من السلع و الخدمات المعروضة في السوق، و في ظل ظروف المنافسة الشديدة تسعى المنظمات جاهدة إلى تعزيز مكانتها السوقية و تحقيق التميز التنافسي من خلال بناء ميزة تنافسية مستمرة و غير قابلة للتقليد سواء من حيث جودة منتجاتها أو طرق توزيعها أو غيرها، و هذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب حتى يتسنى لنا التعرف أكثر على الميزة التنافسية.

1- نشأة الميزة التنافسية:

يعود ظهور مفهوم الميزة التنافسية إلى Chamberline سنة 1939، ثم إلى Selznick سنة 1959 الذي ربط الميزة التنافسية بالقدرة¹، ثم تطور المفهوم بعدما وصف Hofer Chendler & الميزة التنافسية بأنها: الوضع المتميز الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد، ثم وضع كل من Porter سنة 1984 و Day سنة 1985 الجيل الثاني من الصيغة المفاهيمية للميزة التنافسية حيث اعتبرها هدفا استراتيجيا و ليس شيئا يمكن تضمينه في الاستراتيجية حيث أن الميزة التنافسية هدفا تسعى المنظمات لتحقيقها في ظل التنافسية الشديدة²، و يعتبر Porter أول من صاغ مصطلح الميزة التنافسية، و كان له الفضل الكبير في إعطاء دفعة قوية للفكر الاستراتيجي، فالميزة التنافسية لا تزال إلى اليوم بمثابة حجر الأساس في الفكر الاستراتيجي³.

ويعتبر مفهوم الميزة التنافسية امتدادا لمفهوم الميزة النسبية لريكاردو خاصة على مستوى الصناعة، إذ أن مصطلح الميزة التنافسية هو نتيجة التحول في مصطلح الميزة النسبية بسبب التطورات الحاصلة، وقد كان مفهوم الميزة النسبية حجر الزاوية في تحديد مسار التجارة و مجالات التخصص و تقسيم العمل، وحتى عهد قريب كان هذا المفهوم سائدا بين رجال الإدارة و الاقتصاديين إلى غاية ظهور مفهوم الميزة التنافسية و انتشاره بشكل واسع في الكثير من مجالات الإدارة و الاقتصاد⁴.

2- مفهوم الميزة التنافسية:

حظي مفهوم الميزة التنافسية باهتمام كبير من طرف الباحثين و الاقتصاديين منذ بداية الثمانينات، و رغم ذلك لا يوجد حتى الآن تعريف موحد بشأن الميزة التنافسية بسبب

¹ سعدون حمود جثير الربيعوي، حسين وليد حسين عباس، إدارة التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة، الطبعة 01، المجلد 01، دار غيداء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 557.

² غني دحا متناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري: الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، الطبعة 01، دار غيداء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص 125-126.

³ عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، أم البواقي، الجزائر، 2012، ص 31.

⁴ غني دحا متناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سبق ذكره، ص 126.

تعدد الآراء واختلاف وجهات النظر، وقد وردت مفاهيم كثيرة للميزة التنافسية في الأدبيات المتخصصة نستعرض بعضها فيما يلي:

أوضح Michael Porter أن: الميزة التنافسية تنشأ بتقديم قيمة للعملاء أكبر مما يقدمه المنافسين، و يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع في المنتج تعوض الزيادة السعرية المفروضة¹.
وذهب Hiel&Al إلى أن: الميزة التنافسية هي الحالة التي يمكن للمؤسسة فيها إنشاء مركز دفاعي جيد مقارنة بمنافسيها².

ذكر Cheng&Stanley أن: الميزة التنافسية هي الميزة التي تتميز بها المؤسسة على منافسيها و التي تسمح لها بتحقيق مبيعات أو هوامش ربح أكبر من منافسيها واكتساب عدد أكبر من الزبائن³.

ويرى Reed & Deffilpil أن: الميزة التنافسية هي الموقع الفريد الذي تطوره المنظمة من خلال استغلال نقاط قوتها ومهاراتها لأداء نشاط متميز يسمح لها بتقديم منافع ذات قيمة فائقة لزيائنها لا يستطيع منافسوها تقديمها⁴.

وأشار Keegan في تعريفه الميزة التنافسية: بأنها عبارة عن زيادة معدل جاذبية ما تعرضه و تقدمه المؤسسة من سلع و خدمات مقارنة بالمنافسين من وجهة نظر الزبائن⁵.
ويرى Jones & Hill أن: الميزة التنافسية تعني تقدم المنظمة على منافسيها، و ذلك عندما تكون ربحية المنظمة أكبر من معدل ربحية المنظمات التي تنشط في نفس القطاع¹.

¹ - W.A.D.S. Wijetunge, service quality , competitive advantage and business performance in service providing SMEs in Srilanka, international journal of scientific and research publications, Vol06, N07, 2016, p721.

² -Dunga aditi , Sopi pentana, analysis of influence of micro small and medium enterprises MSMes development, academic journal of economic, Vol04, N03, 2018, p123.

³ -Cheng Mui Gek, Stanly Yup Peng Lok, corporate transparency, competitive advantage and firm performance : evidence from public listed firms in Malaysia, global business and management researcg : an international journal, Vol11, N02, 2019,p78.

⁴ - الحياي،سندية مروان سلطان عزيز وآخرون، انعكاس التوثيق الالكتروني في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية لشعب الموارد البشرية في عينة من كليات جامعة الموصل، المؤتمر التاسع عشر، مستقبل المهنة:كسر الحواجز التقليدية لمهنة المكتبات والمعلومات و التحول نحو مستقبل البيئة المهنية الرقمية، المنعقد خلال الفترة 23-25 أبريل، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، ص638.

⁵ -جلال كريمة، عدالة العجال، دراسة مدى فاعلية التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية:دراسة حالة بعض مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، المجلة الجزائرية للاقتصاد الإداري، المجلد13، العدد02، 2019، ص103.

وفي تعريف آخر: الميزة التنافسية هي أداء المنظمة لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة و استغلال مواردها بشكل يجعلها منفردة و متميزة في خلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها لأنشطتهم، و يمكن أن تحافظ عليها، إذا ما اعتمدت على عمليات معرفية ذات منهجية إدارية واضحة².

بعد الاطلاع على التعاريف السابقة نستنتج ما يلي:

- ركزت معظم التعاريف على قدرة المنظمة على تقديم قيمة إضافية لزيائنها بحيث لا يستطيع منافسوها تقديمها.
- ربط التعريفين الثالث والسادس الميزة التنافسية بتحقيق هوامش ربح أكبر من هوامش ربح المنظمات التي تنشط في نفس القطاع.
- ركز التعريفين الرابع و الأخير على الموارد و المقدرات التي تمتلكها المنظمة وإدارتها بشكل يسمح لها بأداء نشاطها بصورة أكثر كفاءة.
- أجمعت كل التعاريف السابقة أن الميزة التنافسية تعني تفوق المنظمة على منافسيها.
- انطلاقا مما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية أنها: القدرات و القابليات التي تمتلكها المنظمة و تميزها عن المنظمات الأخرى، و التي تمكنها من تحقيق التفوق و الأفضليات التنافسية من خلال تقديم منتجات أو خدمات لزيائنها بصورة أفضل من منافسيها و تحقيق هوامش ربح أكبر مما تحققه المنظمات الناشطة في نفس القطاع.

3- أهمية الميزة التنافسية:

أكد الباحثين في مجال الإدارة و الاقتصاد على أهمية اكتساب الميزة التنافسية والحفاظ عليها بالنسبة لمنظمات الأعمال من أجل ضمان البقاء والاستمرار، وقد لخص كل من الزبيدي وحسين وليد أهمية الميزة التنافسية في النقاط التالية:³

¹- عبد اللطيف مصلح عايض، أحمد جابر حسين أبو هادي، أثر إستراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية للصناعات الغذائية، مجلة الدراسات الاجتماعية، المجلد 25، العدد03، 2019، ص60.

²- مبروك صليحة، شراد صابر، تكنولوجيا المعلومات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد02، العدد02، ص219، ص243.

³- غني دحا متناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سبق ذكره، ص132.

- زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع التحديات البيئية التي تواجهها.
- تحسين أداء المنظمة من خلال تحسين مواردها البشرية.
- تحسين سمعة المنظمة في السوق الذي تنشط فيه.
- زيادة الحصة السوقية و الحفاظ على زبائنها و بالتالي زيادة أرباح الشركة مما يساعد على الاستثمار الجيد في التطوير التكنولوجي، وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
- تعزيز المكانة التنافسية للمنظمة في قطاع الصناعة التي تنشط فيها.
- و حسب الغالبى تتجسد أهمية الميزة التنافسية للمنظمة في النقاط التالية:¹
- تساعد المنظمة على تحقيق نتائج عالية الأداء وتمكنها من التفوق على منافسيها.
- ترفع من مستويات الأداء و تزيد قدرة المنظمة على تقديم منتجات و خدمات أفضل من تلك التي تقدمها المنظمات الأخرى.
- تؤثر ايجابيا على أصحاب المصلحة و تحفزهم على استمرار و تطوير التعامل مع المنظمة.
- الميزة التنافسية المستمرة و المتجددة تتيح للمنظمة مواكبة التقدم و التطورات الحاصلة على المدى البعيد.
- تعطي حركية و ديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة كونها تستند على موارد المنظمة و قدراتها و كفاءاتها المحورية.
- تأسيسا على ما تقدم يمكن القول أن الميزة التنافسية تلعب دورا كبيرا في نجاح المنظمات و استمرارها لما لها من أهمية بالغة في تحقيق هوامش الربح و الحفاظ على العملاء من خلال تحسين و تطوير منتجاتها و خدماتها بالشكل الذي يعزز رضاهم وولائهم لها، كما أنها تساهم في تحسين الأداء العام للمنظمة و تعزيز مركزها التنافسي في الأسواق المحلية و الدولية.

¹ - طاهر محسن منصور الغالبى، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة 02، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص308.

4- خصائص الميزة التنافسية:

إن امتلاك المنظمة لميزة ما لا يعني أنها ميزة تنافسية، إذ يتطلب أن تتوفر في الميزة مجموعة من الخصائص حتى يمكن اعتبارها ميزة تنافسية.

ذكر مرسي أربعة خصائص يجب توفرها في الميزة التنافسية و هي:¹

• القدرة على تحقيق مزايا و منافع كبيرة للمنظمة في حالة الدخول إلى سوق أو قطاع معين من السوق.

• الاستمرارية النسبية.

• صعوبة التقليد من قبل المنافسين.

• أن تكون ذات أثر ملموسا و ملحوظا.

أما Wu & Chen فقد لخصا خصائص الميزة التنافسية فيما يلي:²

• نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.

• تستمر لمدة طويلة عندما يتم تطويرها و تجديدها.

• تؤدي إلى تحقيق الأفضلية و التفوق على المنافسين.

• تؤثر على العملاء و تحفزهم لشراء منتجاتها و خدماتها.

5- مصادر الميزة التنافسية:

إن اعتماد المنظمة على مصدر وحيد للميزة التنافسية سيمكن المنافسين من محاكاتها

و تقليدها حتما مع مرور الوقت، و بالتالي فإن خلق ميزة تنافسية مستمرة و معقدة و صعبة

التقليد من قبل المنافسين يتطلب الاعتماد على مصادر عديدة و متنوعة .

يمكن تلخيص مصادر الميزة التنافسية في العناصر الأساسية التالية:

• **الأنشطة و المهارات:** ترتبط بشكل أساسي بإدارة المنظمة و أساليبها و الأنشطة التي

تؤديها، إذ أن أهم مصادر الميزة التنافسية تنبع من البيئة الداخلية للمنظمة، و لذلك يرى

¹ - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص80.

² - علي ميا، عامر سمير شمة، دور أبعاد إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 41، العدد02، 2019، ص178.

الباحثون ضرورة تركيز المنظمات على تنمية الكفاءات الجوهرية التي يصعب محاكاتها، و ضرورة استخدام موارد فريدة من نوعها¹.

• **الموارد المادية:** و تشمل كل الآلات و المعدات و الأجهزة و البرمجيات التي تستعملها المنظمة في أداء أنشطتها، و التي تنعكس إيجاباً على اكتساب الميزة التنافسية من حيث عمرها و قدرتها و موقعها، بالإضافة إلى المواد الأولية كونها تؤثر على جودة المنتجات و الموارد المالية كونها تسمح بخلق و طرح منتجات جديدة في السوق².

• **الجودة:** تسعى المنظمة إلى زيادة حصصها السوقية من خلال اعتمادها على الجودة التي تشير إلى قدرة المنتجات أو الخدمات على الوفاء بتوقعات المستهلكين أو زيادة توقعاتهم، و تساهم الجودة في خلق الميزة التنافسية حيث تؤسس ثقافة الإتقان داخل المنظمة و تعزز ثقة المتعاملين معها³.

• **التكنولوجيا:** إن الوسائل المتطورة و الحديثة تؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق مستويات عالية من الأداء للمنظمة، و التي لا تستطيع المنظمات المنافسة مجاراتها بتقديم خدمات أو منتجات مماثلة⁴.

• **التفكير الاستراتيجي:** تتبنى المنظمات استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق الأسبقيات التنافسية، و تعرف الاستراتيجية بأنها تلك القرارات الهامة التي تتخذها الإدارة لتحقيق أهداف بعيدة المدى، و التي يتوقف عليها نجاح أو فشل المنظمة⁵.

• **المعرفة:** تعد المعرفة النوع الجديد من رأس المال القائم على الأفكار و الخبرات، و هي رأس المال الفكري في اقتصاد المعرفة الحديث الأكثر أهمية من رأس المال المادي في

¹ - علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، المحيط الأزرق و الميزة التنافسية المستدامة، الطبعة 01، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص166.

² -وائل فضل حسان العكدي، رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دار امجد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 219، ص50.

³ -سمية عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، الطبعة 01، المجلد 01، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص120.

⁴ - مبروك صليحة، شراد صابر، تكنولوجيا المعلومات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 02، العدد 02، 2019، ص244.

⁵ - مبروك صليحة، شراد صابر، مرجع سبق ذكره، ص244.

الاقتصاد السلعي القديم، و تعد المعرفة رافعة استثنائية تعمل على تزايد العوائد مما يجعلها أحد أهم مصادر الميزة التنافسية و تحقيق النجاح¹.

• **الإبداع:** إن تزايد حدة المنافسة على المستوى المحلي و الإقليمي و العالمي زاد من اهتمام منظمات الأعمال بالإبداع و التركيز عليه باعتباره أحد أهم العناصر التي تزيد من قدرة المنظمة على المنافسة و تعزز مركزها التنافسي، و بالتالي أصبحت القدرة على الإبداع مصدرا متجددا للميزة التنافسية².

• **الموارد البشرية:** يعتبر العنصر البشري أحد أهم أصول المنظمة وأهم مصادر الميزة التنافسية، وبالتالي فإن امتلاك الموارد البشرية المتميزة و الموهوبة و القادرة على الإبداع و تعظيم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة هو الميزة الحقيقية للمنظمات الحديثة³.
إن نجاح المنظمات و بقائها و تمكنها من مواجهة تحديات البيئة المتقلبة مرهون بمدى قدرتها على اعتماد تشكيلة متنوعة من المصادر المذكورة سابقا لخلق ميزة تنافسية مستمرة و صعبة التقليد من قبل المنافسين و العمل على تطويرها و الحفاظ عليها.

6- أبعاد الميزة التنافسية:

اختلف الباحثين في تحديدهم لأبعاد الميزة التنافسية و هذا راجع لتعدد وجهات نظرهم حول الموضوع، و سنعتمد في دراستنا هذه على الأبعاد الأكثر انتشارا و التي رأينا أنها الأكثر أهمية، حيث أن التحكم فيها من شأنه أن يضع المنظمة في موقع تنافسي أفضل أمام منافسيها في السوق، و تتمثل هذه الأبعاد في: التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم و الابتكار.

• **التكلفة:** التركيز على خفض التكلفة هو البعد الأكثر شيوعا الذي تستخدمه المنظمات، لاسيما تلك الموجودة في الأسواق حيث يكون العملاء حساسين للأسعار¹، و تهدف عملية

¹- قحموش ايمان، حويوي نيشان، مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز عمليات إدارة المعرفة، مداخلة مقدمة ضمن أعمال الملتقى الوطني السادس حول تسويق الموارد البشرية المنعقد في 13-14 مارس 2018 بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة، الجزائر، ص03.

²- بلال هاشم النور، زياد علي الشوابكة، أصر إستراتيجيات الاستدامة للمشروعات الصغيرة و المتوسطة في الحفاظ على الميزة التنافسية في ضوء نظرية النظم: دراسة ميدانية على الشركات العقارية في الأردن، مجلة ريماح للبحوث و الدراسات، العدد34، 2019، ص32.

³- حكيم بن جروة، سامي بن خيرة، مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد01، 2014، ص185.

خفض التكلفة إلى جذب عملاء جدد و الحفاظ على العملاء الحاليين و تأمين ميزة دائمة على المنافسين من خلال إنتاج سلع أو خدمات بتكلفة أقل من تكلفة المنافسين، حيث يترتب على ذلك تحقيق أرباح عالية و الاستحواذ على حصة سوقية أكبر²، و يمكن خفض التكاليف من خلال الإنتاج بكميات كبيرة مما يؤدي إلى انخفاض التكاليف الحدية، و الاستفادة من وفورات الحجم³، كذلك يمكن تخفيض التكاليف من خلال الخبرة و التعلم بفعل اكتساب الفرد مهارة إضافية بتكرار نفس العمل، باعتبار أنه يحسن من طريقة التنفيذ و يقلل من الوقت المستغرق و يضاعف إنتاجية العمل⁴.

• الجودة: تعبر الجودة عن مدى احترام نظام الإنتاج للمعايير المرجعية الموضوعية من قبل المنظمة⁵، و تتمثل الجودة في تفوق منتج ما يتصف بمجموعة من الصفات المطابقة للمواصفات المخطط لها و التي تلبي حاجات و رغبات الزبائن أو تتجاوزها⁶، وأصبحت الجودة من أهم أبعاد الميزة التنافسية في الوقت الحالي نظرا للأهمية الكبيرة لها في بقاء المنظمة و استمرارها في البيئة التنافسية⁷.

• المرونة: يقصد بالمرونة سرعة الاستجابة لاحتياجات الزبون بمعنى قدرة المنظمة على الإنتاج بكميات كبيرة وإدخال منتجات و التعديل في المنتجات الحالية⁸، و تعني كذلك قدرة

¹ -Salah M.Diab, using the competitive dimensions to achieve competitive advantage : a study on jordanian private hospitals, international journal of academic research in business and social aciences, Vol04, N°09,2014,p141.

² - عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية: منحنى نظري تطبيقي، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة 01، 2014، عمان، الأردن، ص180.

³ -Farhad Almasi, Ali Pirzad, the effect on intellectual capital and knowledge management on competitive advantage : testing the mediating role of customer relationship management, international journal of economic perspective,Vol11, N°03,2017, p898.

⁴ -Putu Yudy Wijaya, & All, social capital effectiveness toward competitive advantage and business performance : case study of village credit institutions in Gianyar Regency, bal i Indomesia , scientific papers series management, economic engineering in agriculture and rural development, Vol19, N°03, 2019,p659.

⁵ - فلاق علي، الميزة التنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية، المجلة العلمية للبحوث و الدراسات التجارية، المجلد 28، العدد03، 2014، ص219.

⁶ - عبد اللطيف مصلح عائض، أحمد جابر حسين أبو هادي، أثر إستراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمينية للصناعات الغذائية، مجلة الدراسات الاجتماعية، المجلد25، العدد03، 2019، ص62.

⁷ - سعودين عبد الجبار الحارثي، القيادة الإستراتيجية و علاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الطائف، المجلة التربوية، العدد66، 2019، ص145.

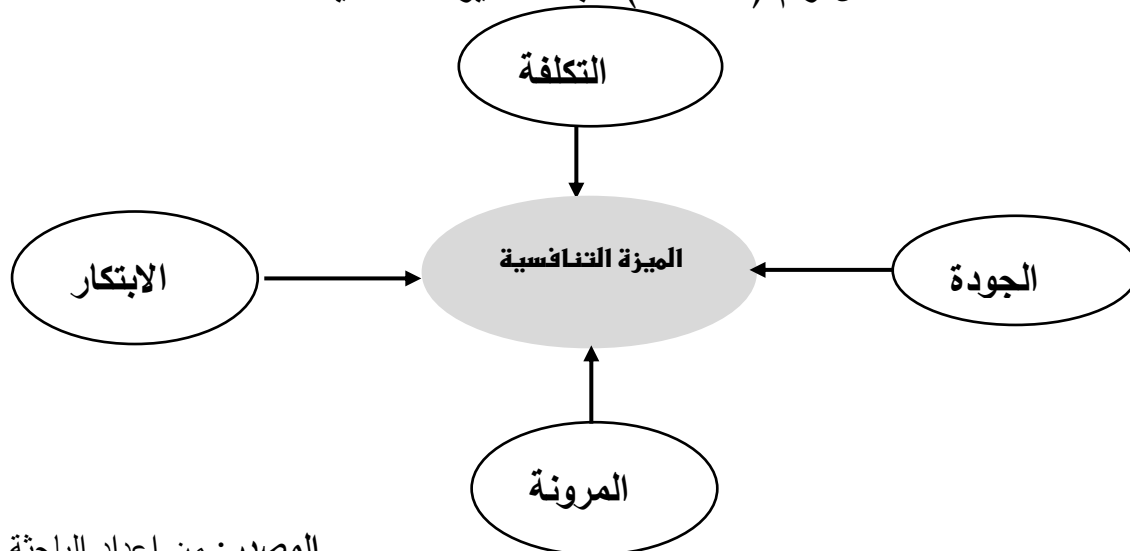
⁸ - ريم بن ثابت محمد بن زيد الفحطاني، إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية2030، مجلة العلوم التربوية و النفسية، المجلد03، العدد15، 2019، ص57.

المنظمة على تغيير أداء العمليات، مرونة المنتج، مرونة الحجم و مرونة التسليم¹، و تلعب المرونة دورا أساسيا في تمكين المنظمة من التكيف مع المستجدات البيئية و ضمان البقاء والاستمرار في السوق.

• الابتكار: يشير الابتكار إلى اهتمام المنظمة بدعم الأفكار الجديدة و التجربة و خلق العمليات في وقت أسبق من المنافسين²، وتصميم و تنفيذ مجموعة من الأفكار الخلاقة و غير التقليدية و تحويلها إلى تطبيقات عملية تساهم في تحسين المنتجات الحالية أو خلق منتجات جديدة³، و يعد الابتكار أحد الضروريات الأساسية في إدارة أعمال المنظمات، فلم يعد كافيا أو مرضيا لإدارة الأعمال بالطرق التقليدية الروتينية إذ أن الاستمرار دون ابتكار أو تطوير يؤدي إلى التراجع عن الركب السريع في المضي إلى الأمام و من ثَمَّ التوقف والخروج من المنافسة⁴.

و يمكن عرض أبعاد الميزة التنافسية في الشكل التالي:

الشكل رقم (1 - 03): أبعاد الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الباحثة

¹ - رشا نوري لطيف، قاسم إبراهيم عبد، الإدارة اللوجستية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية: بحث استطلاعي تحليلي من وجهة نظر العاملين في بعض شركات الاتصالات العراقية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد11، العدد26، 2019، ص526.

² - Fattouche Soumeya, Hedjazi Ismail, the role of competitive intelligence in creating a competitive advantage : empirical study of Algeria telecom mobilis, Elbachaer economic journal, Vol04, N°03, 2019,p730.

³ - هناء رمضاني، مختار عيواج، أثر الابتكار في عناصر المزيج التسويقي المستحدثة على جودة الخدمات الفندقية: دراسة تحليلية لأراء عينة من من زبائن فندق شيراتون عنابة، مجلة الإستراتيجية و التنمية، المجلد10، العدد 01، 2020، ص84.

⁴ - الصباغ شوقي محمد، دور إدارة المواهب في دعم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية في الأردن، الأردن، المجلة العلمية للبحوث التجارية، المجلد05، العدد02، 2018، ص 24.

لقد تغيرت طلبات العملاء اليوم في ظل البيئة المتقلبة و الكم الهائل من السلع المعروضة في السوق فلم تعد الجودة و السعر المنخفض كافيان لكسب رضا الزبائن وولائهم، و بالتالي أصبح من الضروري تحقيق المرونة اللازمة من أجل الاستجابة السريعة للتغيرات في أذواق المستهلكين، و الاهتمام أكثر بالابتكار و التجديد في تصميم المنتجات و عرضها بأشكال مختلفة، بالإضافة إلى ضرورة تلبية حاجات الزبائن في الوقت المحدد مما يعزز ثقتهم بالمنظمة، و بالتالي فإن كل الأبعاد المذكورة سابقا أساسية و تساهم مجتمعة في تحقيق ميزة تنافسية مستمرة و صعبة التقليد من قبل المنافسين.

7- خطوات تحقيق الميزة التنافسية:

حتى تتمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية عليها إتباع مجموعة من الخطوات نلخصها فيما يلي:¹

- تحديد الفرص الحالية و الممكنة و ذلك من خلال تحليل المنافسة، و الذي يتضمن تحديد نقاط القوة و الضعف لدى المنظمة مقارنة بالمنافسين و تحديد نقاط الجذب التي يتطلبها السوق.

- تحديد نطاق الميزة التنافسية و ذلك من خلال تحليل مجالات المنافسة فقد تحصل المنظمة على ميزة تسويقية، و هي قدرة المنتجات على إشباع أفضل الحاجات و رغبات العملاء الراقبين.

- تحديد الفرص الناتجة عن المميزات التنافسية فقد تكون لدى المنظمة مميزات تنافسية و لكنها لا تستطيع تحويلها إلى فرص تسويقية و هنا يتطلب الأمر تحديد أبعاد الفرص و إمكانية الاستفادة منها من خلال:

* تحديد مدى قبول الفكرة الجديدة في السوق و ما تتمتع به من مزايا تسويقية تمكنها من المنافسة.

¹ - صالح عزيز عبد الكريم حسين، أثر المناخ التنظيمي في الميزة التنافسية: تطبيقا على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية(2008-2018)، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة القرآن الكريم و العلوم الإسلامية، السودان، 2019، ص240.

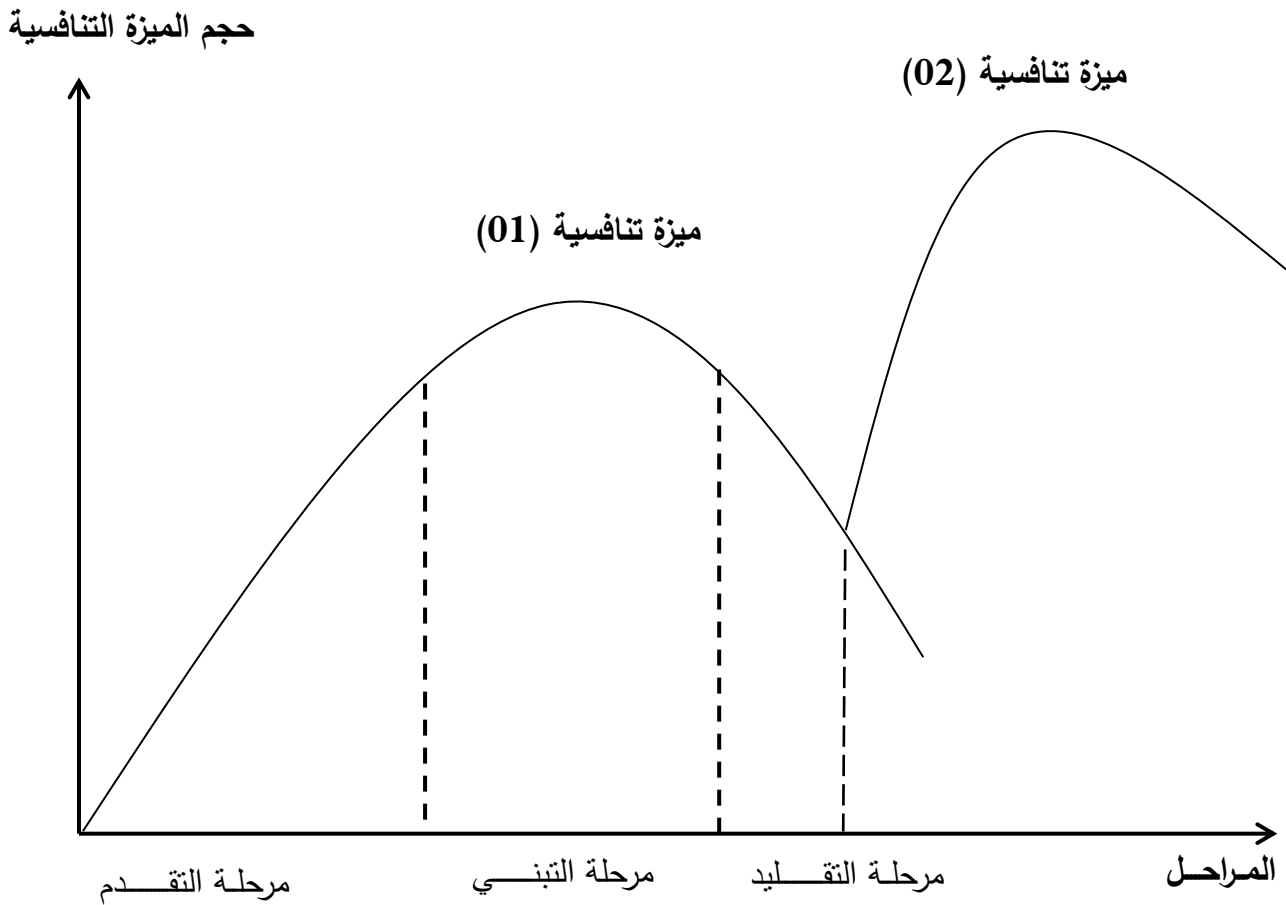
* تحديد نقاط القوة و الضعف لدى المنافسين.

* تحديد مقدرة المنظمة على كسب الفرص التسويقية.

8- دورة حياة الميزة التنافسية:

تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتج و يمكن توضيح ذلك في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1 . 04): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 86.

يتضح من الشكل أن الميزة التنافسية لها دورة حياة مماثلة لدورة حياة المنتج حيث تبدأ من مرحلة الانطلاق و تنمو حتى مرحلة النضج ، ثم تدخل في مرحلة التراجع حيث يجب على المنظمة تطويرها أو خلق ميزة جديدة لتحافظ على مكانتها السوقية أو يتم تقليدها من قبل المنافسين و منه زوالها و ضعف تنافسية المنظمة.

فيما يلي شرح لكل مرحلة:¹

- مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة كونها تحتاج إلى الكثير من التفكير و الاستعداد البشري، المادي والمالي ثم تأخذ في الانتشار أكثر.
- مرحلة التنبؤ: تعرف الميزة في هذه المرحلة استقرارا نسبيا باعتبار أن المنافسين بدأ البحث في كيفية تقليدها.
- مرحلة التقليد: تتراجع الميزة في هذه المرحلة و تتجه نحو الركود نظرا لتقليدها من قبل المنافسين.
- مرحلة الضرورة: تتطلب هذه المرحلة تطوير الميزة التنافسية أو خلق ميزة جديدة مختلفة تماما عن الميزة الحالية، وإذا عجزت المنظمة عن التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها التنافسية.

المطلب الثاني: علاقة إدارة المواهب بالميزة التنافسية

تترجم الميزة التنافسية للمؤسسات إلى واقع ملموس استنادا لتلك الخصائص والمواصفات الايجابية التي تتفرد بها عن مثيلاتها في قطاع النشاط، أو تشهد تفوقا ملموسا فيها، ولعل هذه الخصائص والمواصفات يمكن لها ان ترتبط بإدارة الموارد التي تمتلكها المؤسسة بما يسمح من تحقيق أداء كلي كفاء وفعال، ويظهر ذلك من خلال المستويات المرتفعة لدرجة الرضا لدى الزبائن مما يجعلهم يرتبطون عضويا في التعامل مع منتجاتها. ومن بين أهم الموارد التي تستغلها المؤسسة في تحقيق أنشطتها، نجد المورد البشري الذي يستوجب ان يحظى بعناية خاصة حتى يساهم في تحقيق مزايا تنافسية، ومبرر هذه العناية الخاصة يعود إلى تدخل أداء العنصر البشري في كافة العمليات والانشطة القائمة في إطار مباشرة المؤسسة للأعمال الموجودة من أجلها، كما أن هذا المنظور يبرر السعي الجاد لمؤسسات الأعمال المعاصرة في البحث والعناية بالمورد البشري المتميز، إذ من خلال الأداء الذي يقدمه سيجعل للمؤسسة امام امكانية تحقيق ميزة تنافسية مصدرها الأفراد

¹ -سمية عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، صص 107-108.

المتميزين، وعلى هذا الأساس ارتبط تحقيق المزايا التنافسية في جزء منها باستقطاب وإدارة المواهب كمورد مهم لكسب الأفضلية في الأداء مقارنة بمؤسسات القطاع، ويمكن إبراز هذه الأهمية من خلال مقاربات نظرية للمزايا التنافسية، من أهمها نذكر ما يلي:

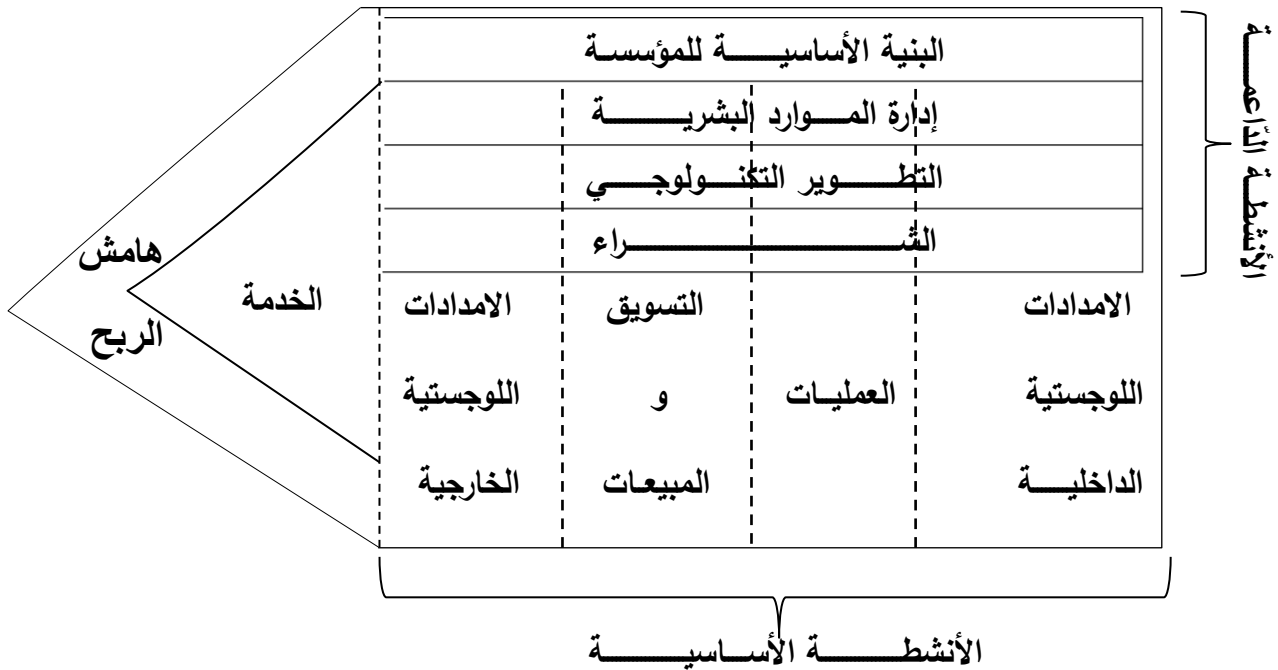
1 - علاقة إدارة المواهب بالميزة التنافسية من خلال مدخل سلسلة القيمة:

تعتبر مقارنة سلسلة القيمة من المقاربات السباقية التي حاولت بطريقة منهجية تفسير وتحليل ظاهرة خلق القيمة داخل المؤسسة، واعتمدت في ذلك على تحليل تلك العلاقات المتشابكة بين الفعاليات والأنشطة القائمة بمحيطها، لتمثل بهذه الحركية إطار العمل الفعال الذي من شأنه أن يمكن متخذ القرار من الوقوف عند نقاط القوة والضعف كخطوة أولية لمواجهة المنافسين في قطاع الأعمال¹.

وفي مضمونها تعرض سلسلة القيمة الخطة التي ينتهجها المنتج من مرحلة البداية في شكله كمادة أولية، إلى غاية وصوله إلى المرحلة النهائية أين يأخذ صفة المنتج النهائي للمؤسسة، لذا تعتمد إدارة هذه الأخيرة في إطار تحليل سلسلة القيمة إلى تقسيم الأنشطة إلى مجموعات وفق معايير موضوعية محددة تساهم في تسهيل إدارتها، ويمكن إبراز وتوصيف أنشطة سلسلة القيمة حسب بورتر (Porter) كما يظهر من خلال الشكل التالي:

¹ عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 204.

الشكل رقم (1 . 05) أنشطة سلسلة القيمة حسب بوتر (Porter)



SOURCE: Michael E Porter, competitive advantage ceating and sustaining superior performance with a new introduction, the free press Edition, New York, P 37.

اعتمادا على الشكل أعلاه، وحسب سلسلة القيمة لبوتر (Porter)، تصنف الأنشطة

إلى مجموعتين تتمثلان فيما يلي:

أ- الأنشطة الأساسية (الأولية):

حسب نموذج سلسلة القيمة لبوتر (Porter) تتمثل الأنشطة الأساسية فيما يلي¹:

- الامدادات اللوجستية الداخلية: وتتعلق بتلك الأنشطة المرتبطة بنقل واستلام المدخلات التي يتطلبها المنتج، فتشمل بذلك مناولة المواد، إدارة المخزون والمخازن، إدارة معدات نقل المدخلات والمرتجات
- العمليات: وهي تلك الأنشطة التي تعنى بتحويل المدخلات إلى منتج نهائي، وتشمل حركة نقل الموارد بين خطوط وورشات الانتاج، عمليات تشغيل الآلات

¹ Michael E Porter, competitive advantage ceating and sustaining superior performance with a new introduction, op-cit, P 38.

وصيانتها، عمليات التجميع، التعبئة والتغليف، مراقبة وفحص واختبار جودة ومعالجة مخرجات العمليات الانتاجية.

• **الامدادات اللوجستية الخارجية:** وتتعلق بتلك الأنشطة المرتبطة بما بعد عملية انتاج المنتج النهائي، فهي بذلك تشمل جمع وتخزين المنتج، إدارة الطلبات، إدارة معدات النقل المستخدمة في عمليات البيع والتسليم.

• **التسويق والمبيعات:** وهي تلك الأنشطة التي من شأنها أن تدفع العملاء إلى شراء المنتج الخاص بالمؤسسة، وتضم عمليات الاعلان والترويج، خدمات رجال البيع، **الخدمة:** وهي تلك الأنشطة التي تعمل للمحافظة على قيمة المنتج بعد تسليمه للزبون، وفي مجملها تضم خدمات ما بعد البيع، حيث نجد منها ما يتعلق بعمليات التركيب والصيانة، قطع الغيار، الاصلاح فترة الضمان

ب. **الأنشطة الداعمة:** وهي مجموعة الأنشطة التي من شأنها أن تساعد الأنشطة الرئيسية في تقديم الدور المنتظر منها، وتشمل ما يلي¹:

• **البنية الأساسية:** وتشمل الوظائف وأنظمة الدعم التي تمكن المؤسسة من فرض المتابعة اليومية للعمليات القائمة بها، من أمثلتها نجد: الإدارة العامة، المالية والمحاسبة، الأطر التنظيمية والقانونية للمؤسسة ...

• **إدارة الموارد البشرية:** وتعتبر هذه الفئة من الأنشطة مهمة للغاية، وتتجاوز في أهميتها مستوى الأنشطة الأساسية، بما أن تدخلها يشمل جميع العمليات القائمة بالمؤسسة ككل، وتتمثل في: الاستقطاب، الادارة، التدريب والتنمية، المكافأة والتحفيز

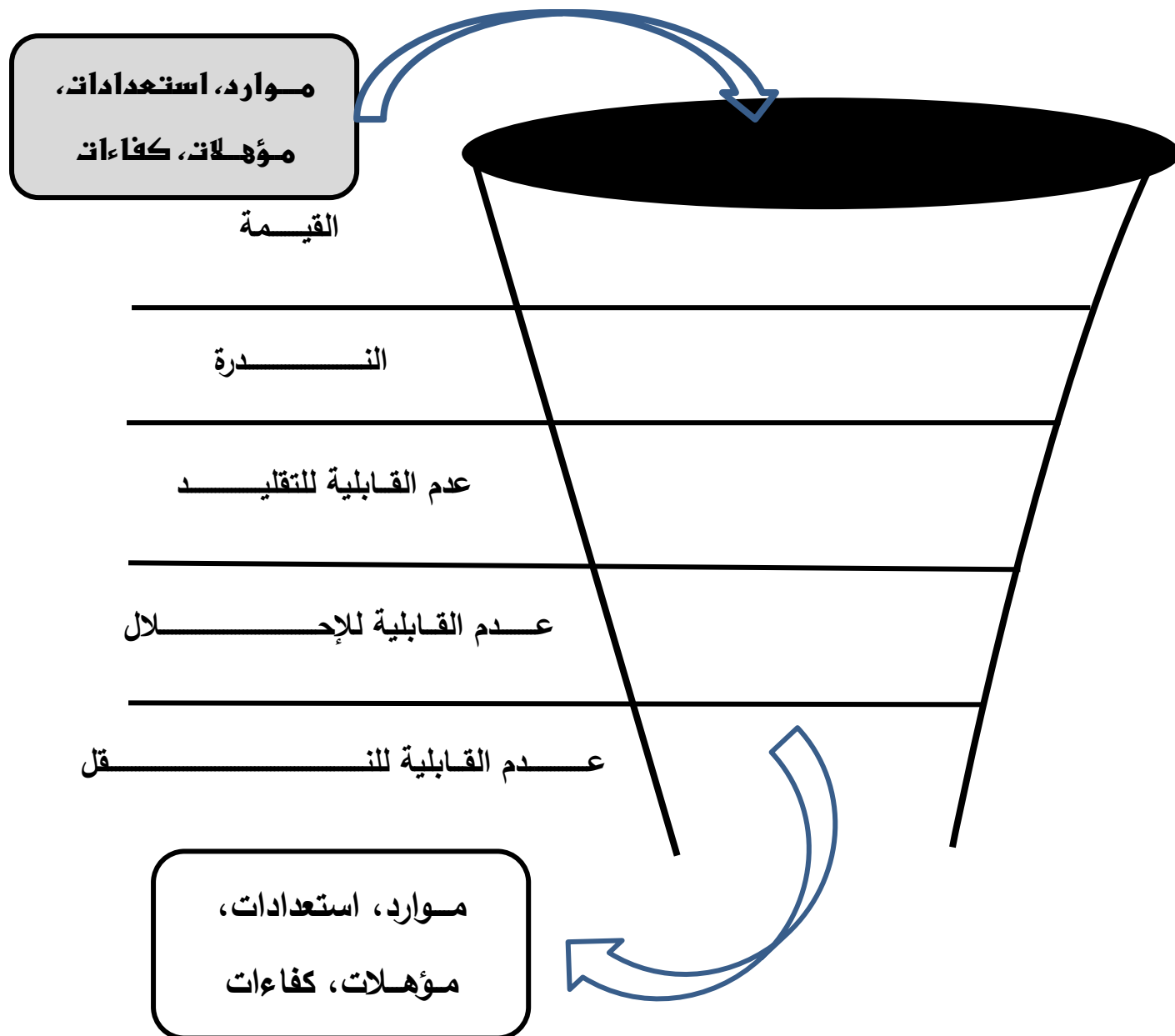
• **التطوير التكنولوجي:** وهي تلك الأنشطة التي تعمل على إدارة المعلومات، وتطوير طرق التعامل معها وصيانتها بشكل يؤدي للمحافظة عليها، والاستفادة منها في عمليات التصميم، المعرفة الفنية، المدخلات التكنولوجية المطلوبة، ...

¹ نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 92.

• **الشراء:** ويتعلق بكل ما تقوم به المؤسسة في سبيل الحصول على المدخلات التي تحتاجها من أجل مباشرتها للعمل، فهي بذلك تشمل عمليات شراء المواد الأولية، شراء الخدمات، شراء معدات،

ومن المفيد للمؤسسة الاقتصادية، تحديد تلك الأنشطة الخلاقة للقيمة، لما لها من أهمية في التأثير على الأبعاد المؤدية إلى اكتساب مزايا تنافسية، وتتميز هذه الأنشطة والعمليات بمجموعة من الخصائص التي تعطيها الأهمية النسبية، تظهر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1 . 06) مصفاة (VRIST)



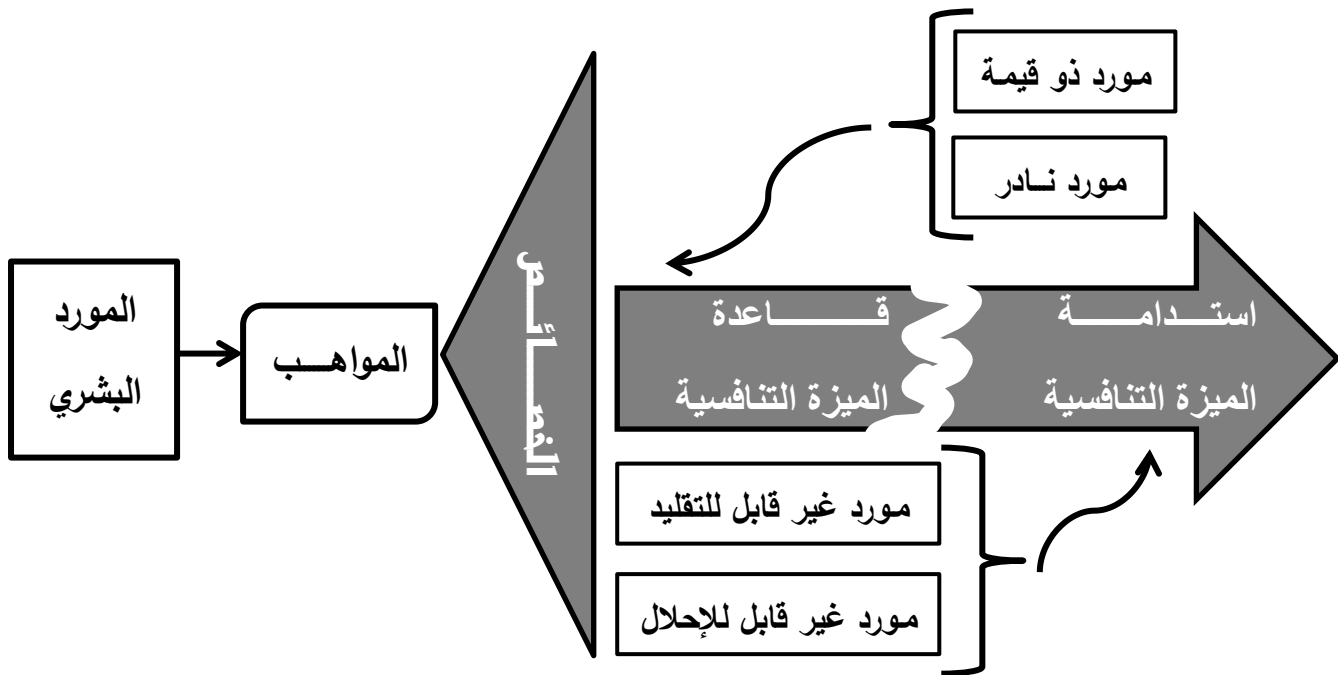
المصدر: بوديسة محمد، أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في استراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية، المركز الجامعي بعين تموشنت، (غير منشورة)، 2020، ص 310.

من خلال الشكل أعلاه يتبين أن الأنشطة والموارد الخالقة للقيمة، والتي يتوجب على

إدارة المؤسسة التركيز عليها، تتميز بالخصائص التالية:

- **القيمة:** وهي التي يستمدّها النشاط أو المورد من منظور ضرورة وجوده من أجل اتمام عملية الاستغلال بالمؤسسة، التي تسعى إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات تلبي حاجات الزبائن.
 - **الندرة:** ونعني بذلك، أن الموارد والأنشطة الخلاقة للقيمة لكن تكون متاحة بشكل مطلق، إنما يرتبط الحصول عليها بالصعوبة أو المحدودية، مما يجعلها مكلفة في هيكل التكاليف بالمؤسسة.
 - **عدم القابلية للتقليد:** ونعني بذلك أن الموارد والأنشطة الخلاقة للقيمة تتميز بجملة من الخصائص والمواصفات الذاتية التي تتفرد بها مقابل نظيراتها يجعل من وجودها نادراً، وهو ما يفسر استحالة تقليدها.
 - **عدم القابلية للإحلال:** يشير الإحلال إلى أن نشاطاً أو مورداً يمكن استخدامه كبديل عن نشاط أو مورد آخر، وبما أن الموارد والأنشطة الخلاقة للقيمة تعتبر قبيل الأنشطة والموارد التي يستحيل تقليدها، أصبح من غير الممكن إحلال أنشطة وموارد أخرى محلها لتعطي نفس الدرجة والكفاءة في الأداء (نفس القيمة).
 - **عدم القابلية للنقل:** تشير خاصية عدم قابلية الأنشطة والموارد ذات القيمة للنقل، إلى عدم القدرة على نقلها خارج بيئة المؤسسة.
- بناءً على خصائص الموارد والأنشطة ذات القيمة، فإن مجمل معناها يتطابق مع فئة المهوبين من المورد البشري، حيث يمكن اعتباره كمورد بشري ينتج قيمة مرتفعة، ويصعب إحلاله في هيكل الموارد المتاحة للمؤسسة، وعلى هذا الأساس، ومن منظور القيمة يمكن اعتبار المواهب كأساس للميزة التنافسية في مرحلة أولى، وضمان استدامتها كمرحلة ثانية، وهو ما يظهر من خلال الشكل التالي:

الشكل (1 . 07): علاقة إدارة المواهب بالميزة التنافسية من منظور القيمة



المصدر: اعداد الباحثة، بالاعتماد على , STRATEROR, Politique Generale de l'Entreprise, 4 édition , DUNOD, 2004, pp 90 - 92

من خلال الشكل أعلاه يمكن اعتبار المواهب من الموارد البشرية، التي تمثل قاعدة من الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة حسب (Porter)، وتحمل خواص الندرة والقيمة بما أنها طفرة تسعى المؤسسات المنافسة استقطابها، وعلى هذا الأساس، ستمثل قاعدة من القواعد الأساسية لخلق الميزة التنافسية، أما عن مميزات المواهب بعدم احلالها وقابليتها للتقليد يجعل منها الضامن لاستدامة المزايا التنافسية لصالح المؤسسة.

2 - علاقة إدارة المواهب بالميزة التنافسية وفق مدخل مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات يشير مصطلح الموارد حسب مفهوم Burney إلى جميع الأصول والامكانيات والعمليات التنظيمية، الخصائص، المعلومات والمعارف التي تقع تحت مراقبة المؤسسة، وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات التي تؤدي تعزيز كفاءتها وفعاليتها¹.

¹ Sadrine gherra, stratégie de développement durable, revue française de gestion, N⁰ 204, Lavoisier, Paris,2010, P 143.

- والمميز في هذه الموارد كونها صعبة من حيث البناء أو الاكتساب، وتصنف الموارد الداخلية للمؤسسة وفق عدة وجهات نظر، من بينها نذكر ما يلي:
- **الموارد المالية:** يشير هذا النوع من الموارد إلى كل ما تحصلت عليه من مصادر تمويل، على أن تتعهد بتسوية الالتزام وفق ما هو محدد من أجل سواءا تعلق الأمر بالأجل القصير، المتوسط والطويل.
 - **الموارد المادية:** تتعلق هذه الموارد بكل ما هو ملموس، فتشمل المعدات والتجهيزات والمباني المتاحة للمؤسسة التي تستخدمها في مزاوله نشاطها.
 - **الموارد البشرية:** وتتمثل في مجموع الأفراد الذين يزاولون أنشطة ووظائف داخل المؤسسة.
 - **الموارد المعنوية (غير الملموسة):** وتتعلق بكل ما هو غير ملموس تتمتع به المؤسسة كالشهرة، الاشهاد بالمواصفات العالمية، براءات الاختراع ويمكن للمؤسسة من خلال الموارد الداخلية التي تتمتع بها أن تعتمد على كفاءات لها وفقا لتوجيهها.
- ويشير مفهوم الكفاءات إلى ذلك المورد الأساسي الذي يعتبر استراتيجي بما أنه يساهم بشكل كبير في خلق ميزة تنافسية دائمة¹.
- وحسب وجهة نظر أخرى لـ arrgle et quetin فإن الكفاءات تظهر من خلال مدى قدرة المؤسسة على مزج الموارد لتنفيذ نشاط أو عملية بذاتها².
- وفي واقع الممارسة العملية، تتراوح هذه الكفاءات صعودا ونزولا حسب ما تتطلبه كل عملية أو نشاط من موارد مستنفذة، وهو ما يعني أن تلك المؤسسات الممتلكة لكفاءات عالية على صعيدها الداخلي يمكنها بأي شكل من الأشكال امتلاك ميزة تنافسية مقارنة بمثيلاتها في قطاع النشاط، ومن وجهة نظر استراتيجية، ينظر للكفاءات المكتسبة على أنها تعبر عن

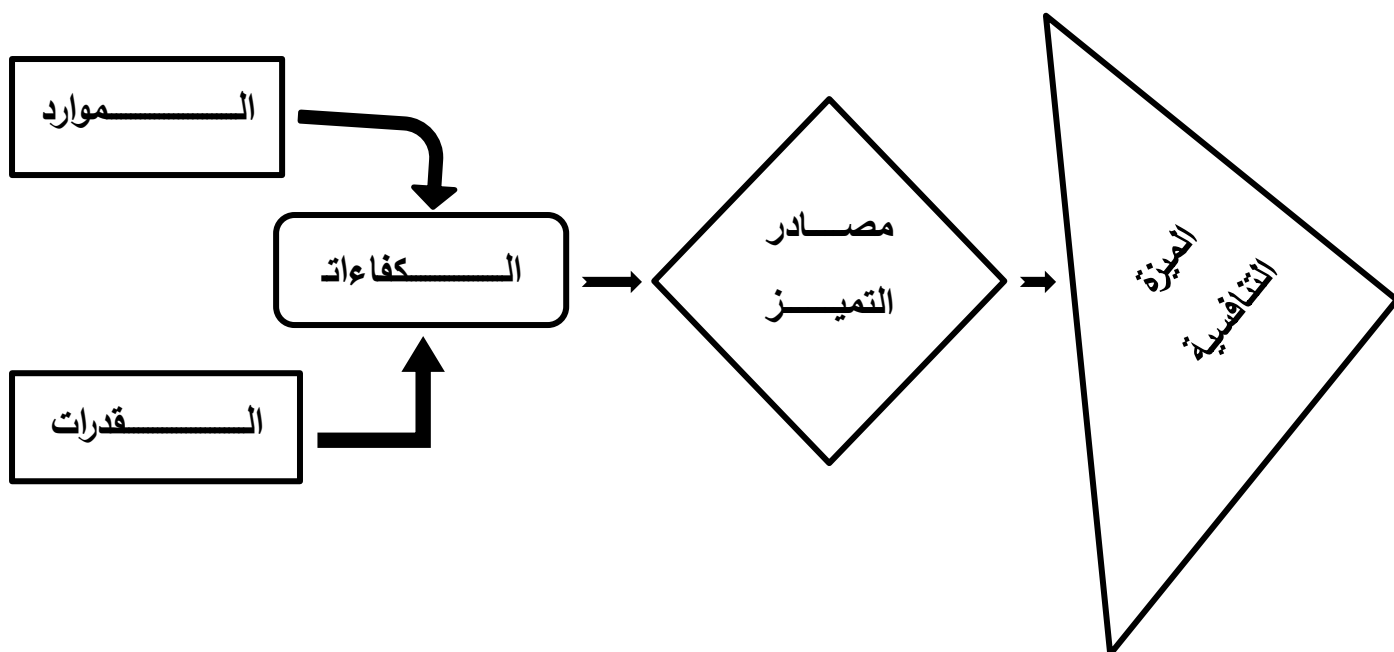
¹ لشلاش عائشة، ودرويش عمار، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الاستراتيجية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بني صاف، الملتقى الدولي حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، 22 - 23 فيفري 2012، جامعة بسكرة، ص 03.

² Quélien Bertrand et ArregleGean-luc, Le management Stratégique de compétences, Edition Marketing, Paris, 2000, P 19.

نقاط قوة المؤسسة لأنها تتيح التفرد والتميز بمستويات جودة المنتجات المقدمة أو على مستوى التفرد والتميز بالسعر الناتج عن الانخفاض المحسوس في التكاليف المرتبطة بالمنتجات مقارنة بتلك المسجلة في المؤسسات المنافسة¹.

ويعتبر التفرد بين الموارد والقدرات من العوامل ذات الأهمية الكبرى لبلوغ مستويات فهم وإدراك متطلبات خلق الكفاءات المتميزة بما أنها ترتبط بمورد حصري متفرد ذا قيمة عالية، والكفاءات اللازمة لاستغلاله، أو على قدرة متفردة في إدارة الموارد الداخلية المتاحة، لذا يمكن ربط العلاقة العضوية بين الكفاءات والميزة التنافسية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1 . 08) العلاقة بين الكفاءات والميزة التنافسية



المصدر: شارل هيل، وجاريت جونز، الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، واسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008، ص 212 (بتصرف).

¹ شارل هيل، وجاريت جونز، الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، واسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008، ص 185.

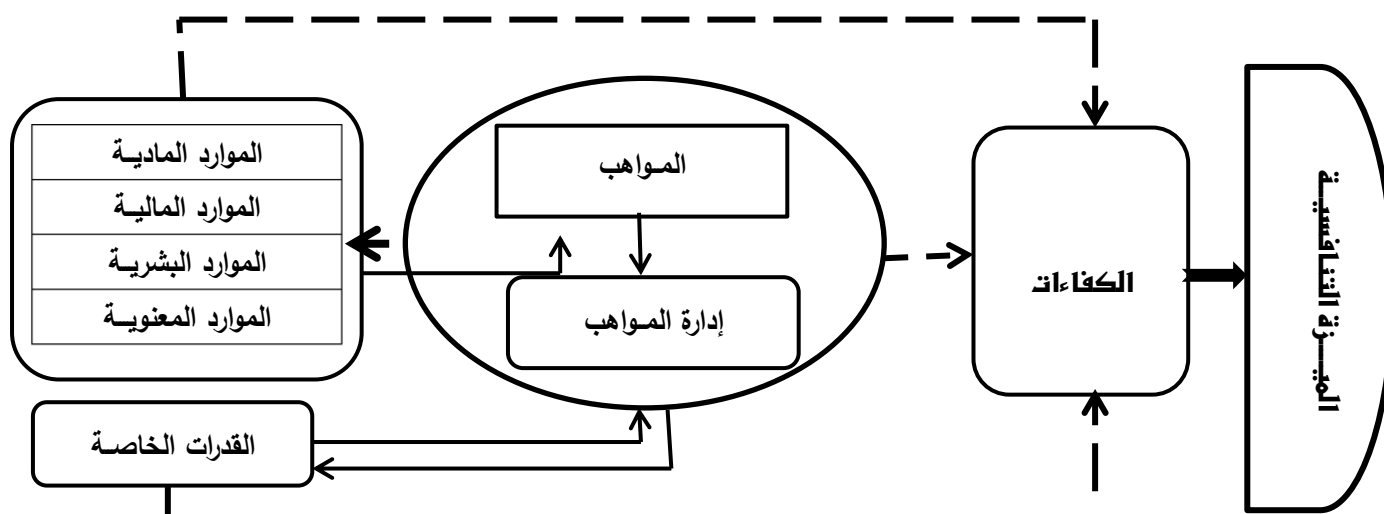
من خلال الشكل أعلاه، يتبين أن للمؤسسة امكانية التمتع بكفاءة عالية نتيجة تفردھا بمورد أو عدة موارد داخلية أو امتلاكھا لقدرة خاصة تمكنھا من التميز في إدارة الموارد الداخلية بصفة عامة، والكفاءات منها بصفة خاصة.

وإذا اعتبرنا أن المورد البشري أحد عناصر الموارد الداخلية المتاحة للمؤسسة، فإنه سيمثل عصبها بما أن تدخله سيكون ملموسا على جميع الفعاليات والانشطة القائمة، وهذا ما يجعل حتمية معاملته كمورد استراتيجي يولى بالعناية البالغة من طرف الادارة، أملا في تحقيق الاستفادة القصوى من كفاءته ليحقق أداءا متميزا يصبغ طابع الاداء الكلي للمؤسسة بما أنه يشارك في جميع أنشطته عبر جميع مستوياتها الإدارية.

وفي ظل هذه الحتمية الداعية للاهتمام بالمورد البشري المتاح للمؤسسة بصفة عامة، أضحت المؤسسات الاقتصادية المعاصرة تولي اهتماما بليغا بفئة المورد البشري الموهوب، ومرد هذا الاهتمام نابع عن قناعة راسخة في كونه المورد الخلاق للمزايا التنافسية في الوقت الراهن، ووفقا لدخل مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات، يمكن ابراز موقع وتأثير إدارة المواهب في خلق المزايا التنافسية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1 . 09) العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية من منظور مقارنة

الموارد الداخلية والكفاءات



المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على الشكل رقم (1 . 08) ص 51 .

- اعتمادا على الشكل أعلاه، يمكننا تلخيص أهم النقاط التي تظهر العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية من منظور مدخل الموارد الداخلية والكفاءات، سواءا كانت علاقة مباشرة أو غير مباشرة، والتي نلخصها فيما يلي:
- نلاحظ أن المواهب تمثل أحد مكونات الموارد الداخلية المتاحة للمؤسسة تدخل ضمن موردها البشري.
 - اهتمام المؤسسة بالمواهب يتجلى من خلال تبنيها لإدارة المواهب كسبيل لاستغلالها استغلالا أمثلا.
 - تمثل المواهب المتاحة للمؤسسة من بين الكفاءات التي تتمتع بها، علاوة على تلك الكفاءات الأخرى المتعلقة بالموارد بخلاف المورد البشري.
 - تساهم إدارة المواهب في تعزيز مصادر الميزة التنافسية من خلال ما تنتجه من كفاءات.
 - تمثل الكفاءات من المواهب أساسا للقدرات الخاصة للمؤسسة، والتي من شأنها إدارة الموارد بشكل متميز يعبر عن مصدر للميزة التنافسية.

خلاصة الفصل:

خصت إدارة المواهب في العصر الحديث باهتمام لافت، نتيجة لما بات يصنعه العنصر البشري الموهوب في واقع الممارسة العملية لمختلف الفعاليات والأنشطة القائمة بمؤسسات الأعمال، وما يخلقه من قيمة متميزة، لذا نجد أن المؤسسات الاقتصادية المعاصرة تحث السعي والجهد نحو الحصول على هذا الصنف من الموارد، كما تعمل جاهدة لتحقيق الاستمرارية وديمومة الاستثمار في الأفراد الموهوبين، بداية من استقطابهم من مختلف الأسواق الخارجية الممكنة عن طريق ما تقدمه لهم من فرص وامتيازات مقارنة بالمؤسسات المنافسة، وتوظيفهم بالشكل المناسب الذي يضمن القيمة المرجوة منهم، ويتلاءم مع امكانياتهم ومؤهلاتهم، كما تعمل على تنمية هذه الأخيرة من خلال برامج وخطط معدة لتطوير المواهب وتقييم أدائها، دون أن تغفل العوامل المؤدية إلى الحافظ عليهم، سواء كانت عوامل مادية أو معنوية.

ويجسد اهتمام مؤسسات الأعمال المعاصرة بإدارة المواهب مساعيها في اكتساب مزايا تنافسية وتعزيزها، إذ يعتبر العنصر البشري الموهوب جزء من المورد البشري الذي يخلق القيمة بشكل ملفت من جهة، كما ينجم عنه كفاءات وقدرات خاصة من شأنها أن تتيح فرص للتميز تعد بمثابة مصدر لخلق الميزة التنافسية ومصدر أساسي لها.

الفصل الثاني

الأدبيات التطبيقية لإدارة المواهب

والميزة التنافسية

تمهيد:

حظيت موضوعات إدارة المواهب و الميزة التنافسية باهتمام العديد من الباحثين و الدارسين، و قد اهتمت الباحثة بالدراسات السابقة التي تناولت إدارة المواهب كمتغير مستقل و أخرى تناولت الميزة التنافسية كمتغير تابع و بعض الدراسات التي تناولت المتغيرين معا، ثم قامت بمراجعتها و عرضها من الأحدث إلى الأقدم بهدف الاستفادة منها و تعزيز الدراسة الحالية و التعرف على المتغيرات التي اعتمدها الباحثون و النتائج التي توصلوا إليها و المقارنة بينها و بين هذه الدراسة و ذلك كما هو موضح في هذا الفصل.

المبحث الأول: الدراسات المحلية

1-دراسة صبيان ايمان(2019) بعنوان: " إدارة المواهب آفاق جديدة نحو إدارة ذكية

للموارد البشرية-دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية"¹

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع تطبيق إدارة المواهب في المؤسسات الجزائرية و معرفة مدى إدراك مسؤولي إدارة الموارد البشرية لمفهوم إدارة المواهب وحدود ممارستهم لبرامجها و تطبيقاتها، أجريت الدراسة في الجزائر و قد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي في الجانب النظري بالاعتماد على مختلف المراجع التي تناولت إدارة الموارد البشرية و إدارة المواهب، كما اعتمدت المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي، استهدفت الدراسة المؤسسات المشاركة في صالون المواهب و التوظيف و الذي يقام تقريبا مرتين في السنة في مختلف ولايات الوطن و عينة الدراسة كانت المؤسسات المشاركة في صالون وهران نوفمبر 2016 و صالون الجزائر العاصمة فيفري 2017، حيث تم توزيع 97 استبانة على مسؤولي إدارة الموارد البشرية المتواجدين بالصالون والذين يمثلون المؤسسة الأم و إرسال الاستمارات الأخرى لمسؤولي المؤسسات الفرعية عبر الانترنت، تم تحليل الاستبانات المسترجعة بواسطة الحزمة الإحصائية spss و اعتمدت اختبار صلاحية النموذج و قدرته التفسيرية لاختبار صحة فرضيات الدراسة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

-اقتراح نموذج لإدارة المواهب من أجل المؤسسات الجزائرية بالتكيف مع البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة الجزائرية يهدف إلى تمكينها من الوصول إلى إدارة ناجحة لمواهبها الداخلية و زيادة قدرتها على جذب المواهب الخارجية.

¹ - صبيان ايمان، "إدارة المواهب آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2019.

- عدم اكتراث القادة و المسؤولين بالسمات الشخصية و الانفعالية للمتشحين أثناء المقابلة الوظيفية و كذلك ضعف الاهتمام بالموهب و عدم إشراك الموظفين في اتخاذ القرار و عدم التقييم الجاد للمعارف المحصلة بعد التكوين.

- الغياب التام للقطاع العام في هذه الصالونات بمعنى أن هذا القطاع لا يهتم بالأسواق الخارجية للمواهب البشرية .

- وجود عدد كبير من المؤسسات المتعددة الجنسيات.

- ضعف معارف و خبرات المؤسسات المشاركة بالصالون بخصوص إدارة المواهب و تطبيقها مقارنة بالمؤسسات الرائدة في الدول الأجنبية مثل الاعتماد فقط على الكفاءة و الخبرة في جذب و اختيار المترشحين و غياب أفراد متخصصين يقومون بدراسة السمات الشخصية و المواهب الفردية و مستويات الذكاء لكل مترشح.

و أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- ضرورة التمسك بمفهوم "عمالنا هم أصولنا" و خلق البيئة التي تمكن من دمج و تشجيع المواهب الفردية داخل المنظمة.

- التركيز على الإنتاجية و الرضا أكثر من أي شيء آخر.

- التركيز على خلق إطار جوهري يتم من خلاله معرفة من هم أفضل الموظفون الذين يجب أن يبقوا في المنظمة.

2- دراسة محمد الصالح قريشي، حنان هواري و محمد بوشريبة (2019) بعنوان: "إدارة المواهب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: الواقع و الآفاق-دراسة حالة UMD.

ENMTP قسنطينة".¹

هدفت هذه الدراسة إلى إسقاط مقاربة إدارة المواهب على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال تقييم مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في فرع UMD التابع للمؤسسة

¹ - محمد الصالح قريشي و آخرون، "إدارة المواهب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: الواقع و الآفاق-دراسة حالة UMD/ENMTP قسنطينة، مجلة روى اقتصادية، مجلد09، العدد 02، جامعة الوادي، ص ص 277-294.

الاقتصادية ENMTP، أجريت الدراسة في الجزائر و بالتحديد ولاية قسنطينة و اتبعت المنهج الوصفي في الجانب النظري بالاعتماد على مختلف المراجع و المصادر التي تناولت جوانب إدارة المواهب، كما اعتمدت المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي، تمثل مجتمع الدراسة في عمال وحدة الصناعة و التوزيع UMD الذي يمثل واحد من أهم فروع المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية ، و تم استهداف كل المجتمع الذي يبلغ حجمه 121 مفردة غير أن بعض المعطيات الميدانية حالت دون بلوغ الهدف بسبب وضع 06 منهم في وضعيات قانونية كالانتداب و الإحالة على الاستيداع وأما 04 المتبقين فقد أحيلوا على التقاعد قبل فترة قصيرة من بداية توزيع الاستبيان ، و عليه عدد الاستثمارات الموزعة كانت 11 استمارة تم استرجاعها كلها و تحليلها بواسطة الحزمة الإحصائية SPSS، اعتمدت على الأساليب الإحصائية الوصفية المتمثلة في المتوسط الحسابي و كذا الانحراف المعياري لقياس أبعاد الدراسة، كما اعتمدت الدراسة على ألفا كرونباخ لاختبار ثبات أداة الدراسة كأسلوب من أساليب الإحصاء الاستدلالي.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود 07 أفراد من مجموع 111 مفردة موهوبون حسب إجاباتهم على البعد الخاص بالكشف عن الموهوبين.

- عدم وجود اهتمام كافي باستراتيجيات إدارة المواهب و تطبيقها من قبل قادة المؤسسة محل الدراسة.

أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- ضرورة وضع هدف تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في قلب ثقافة المنظمة و العمل على ترسيخ مبادئها لدى العاملين على اختلاف مستوياتهم و رتبهم، كي تتمكن من الاستفادة من النجاح المعتمد على الرؤية المشتركة.

- حصول قادة ومدراء المؤسسة على دورات تدريبية في جانب تنمية الكفاءات قد يكون سبيل جيد لتبني ممارسات مهيكلة وواضحة فيما يخص تسيير الكفاءات و المواهب و تطويرها.

- ضرورة الاهتمام بجانب التحفيز سواء المادي أو المعنوي للتخلص من حالة عدم الرضا التي أبادها العاملين بالمؤسسة، فهذا يلعب دورا مهما في الاحتفاظ بالموهب بشكل عام.

3-دراسة سليم مجلخ، وايد شيشي و خالد علي(2019) بعنوان: "الإبداع الإداري و أثره على إدارة المواهب لدى العاملين-دراسة تطبيقية على المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق بتبسة".¹

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف على وجود الإبداع الإداري لدى عمال المؤسسة و الوقوف على واقع تطبيق ممارسات إدارة المواهب و معرفة مدى تأثير إبداع العاملين على إدارة المواهب بالمركب المنجمي للفوسفات، أجريت الدراسة بالجزائر و بالتحديد ولاية تبسة، اتبعت المنهج الوصفي في الجانب النظري لتحديد مختلف المفاهيم المتعلقة بالمتغير المستقل (الإبداع الإداري) و المتغير التابع (إدارة المواهب)، كما اتبعت المنهج التحليلي القائم على دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، و تكونت عينة الدراسة من الموظفين في منجم الفوسفات في كل الأسلاك ، و نظرا لصعوبة تحديد عدد أفراد مجتمع البحث، أخذت عينة عارضة (عينة الصدفة)، و أمكن الحصول على 155 استجابة، استبعدت منها 35 استجابة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي بسبب عدم اكتمال بياناتها الأساسية و بالتالي أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 120 استبانة، تم تفرغ و تحليل نتائج البيانات المحصل عليها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية spss، برنامج أموس amos، برنامج G.power لحساب حجم العينة القبلي.

و خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

-انخفاض مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين و هذا راجع إلى وجود الإرهاب الإداري من طرف الإدارة ، كما أن للتعصب القبلي في المنجم أثر كبير على قتل الإبداع لدى العاملين.

¹ - سليم مجلخ و آخرون، "الإبداع الإداري و أثره على إدارة المواهب لدى العاملين-دراسة تطبيقية على المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق تبسة، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، المجلد10، العدد01، جامعة بليدة02، الجزائر، ص ص 169-183.

-انخفاض مستوى تطبيق إدارة المواهب في المركب المنجمي و ذلك لطبيعة النشاط الممارس في المنجم.

-ضعف تأثير الإبداع الإداري على إدارة المواهب إذ لا تتجاوز 23% و هذا راجع إلى ضعف مستوى كل من الإبداع الإداري و إدارة المواهب بالمنجم.

4-دراسة قريشي هاجر و بوقفة أحلام(2019) بعنوان: "إدارة المواهب البشرية كميزة تنافسية في منظمات الأعمال-نماذج عالمية"¹

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على إدارة المواهب البشرية الذي أثار في السنوات الأخيرة اهتمام العديد من الشركات و المنظمات عبر دول العالم باعتباره أحد عوامل التميز و النجاح ، و حاولت إبراز دوره في تطوير و تنمية منظمات الأعمال الحديثة، و ذلك من خلال استعراض نماذج عن شركات دولية استطاعت بفضل استثمارها في إدارة المواهب لمواردها البشرية أن تحقق مكانة متميزة عالميا وأن تصل إلى قمة الأداء و الإبداع و الانجاز المتميز، تم تقسيم الدراسة إلى محورين أساسيين، شمل المحور الأول مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة المواهب و أهميتها بالنسبة لمنظمات الأعمال ، أما المحور الثاني فقد خصص لعرض نماذج عالمية ناجحة في إدارة المواهب، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عند التعريف بموضوع الدراسة و عناصر تركيبه كنظام قائم بذاته في العديد من المنظمات، كما اعتمدت على نفس المنهج عند استعراض النماذج الرائدة في إدارة المواهب البشرية عبر العالم، بالإضافة إلى المنهج الاستنباطي من أجل استنباط أهم التطبيقات الممكن تبنيها لتفعيل إدارة المواهب على مستوى المنظمات.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

¹ - قريشي هاجر، بوقفة أحلام، " إدارة المواهب البشرية كميزة تنافسية في منظمات الأعمال: نماذج عالمية، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 02، العدد 01، جامعة الوادي، الجزائر، ص 249-266

-إدارة المواهب البشرية عبارة عن نظام متكامل الأبعاد، يساهم في تحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال إذا ما أدركت هذه الأخيرة طريقة تفعيله ليعمل في صالحها.

-بالرغم من تركيز الشركات حول العالم على مفهوم إدارة المواهب وإعطائها الأولوية، تنقص هذه النظرة لدى الشركات العربية إلا قلة منها اتجهت في الآونة الأخيرة لتطبيق هذا المفهوم على غرار شركة الميادين السعودية التي تعتبر نموذجا ناجحا يقتدى به في مجال إدارة المواهب و تطويرها.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

-ضرورة وجود لوائح تنظيمية و خلق ثقافة تنظيمية حول أهمية إدارة المواهب البشرية و دورها في خلق ميزة تنافسية و ذلك عن طريق إشراك أفراد الإدارة العليا و الوسطى بورش عمل، و مؤتمرات دولية و عالمية من أجل تعزيز فهمهم لنظام إدارة المواهب وكيفية تطبيقه.

-وجوب اعتماد مبدأ تقييم الكفاءات و الجدارات وخصوصا للمواهب الجديدة أو تلك الحالية لضمان جودة الأداء و المخرجات والعمل على إثراء معارفهم و مهاراتهم و سلوكياتهم اتجاه الأهداف الاستراتيجية و منحهم الشعور بالاهتمام، من خلال برامج التدريب و التطوير المستمرين مما يمنحهم الراحة و الطمأنينة وعدم مغادرة المنظمة مع أول فرصة تمنح لهم.

-الاستعانة بجهات خارجية متخصصة باكتشاف الموهوبين، و ذلك لتوفير أوعية للموهوبين و طبيعة موهبتهم.

5-دراسة الأمين حلموس (2017) بعنوان: "دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية-دراسة عينة: البنوك الجزائرية بولاية الأغواط".¹

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون لتحقيق ميزة تنافسية مع التركيز على إدارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق

¹ - الأمين حلموس، " دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية، -دراسة عينة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017.

بمعرفة الزبون لدى مجموعة من البنوك الجزائرية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و استخدمت أسلوبين رئيسيين في جمع البيانات و المعلومات ذات العلاقة بموضوع إدارة المعرفة، إدارة العلاقة مع الزبون و الميزة التنافسية، الأسلوب المسحي التحليلي حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال مسح ميداني على مجموعة من البنوك في ولاية الأغواط، كما اتبعت المنهج التاريخي في تتبع الظاهرة أو المشكلة محل الدراسة بالتطرق إلى الإحاطة بالمفاهيم و نشأتها و مكوناتها و العوامل التي تأثرت بها و الوقوف عند مدى إدراك البنوك لها ووعيتها بها، و المنج الاستقرائي من خلال اختبار حالات محددة من مجتمع الدراسة و الوصول إلى نتائج، و من ثمة الانتقال إلى تعميمها على باقي الحالات التي تنتمي إلى نفس النوع حتى و إن لم يشملها الاختبار العلمي، أما مجتمع الدراسة فقد تكون من مجموع البنوك المتواجدة بمركز ولاية الأغواط و عددها 08 بنوك منها 06 بنوك عمومية و 02 بنوك خاصة بإجمال عدد موظفين 131 موظف، و قد تم تصميم 03 نماذج من الاستبيان أحدهما موجه لجميع الموظفين و الثاني و الثالث موجهان لمدراء البنوك الثمانية دون الموظفين، و قد استهدف الدراسة المجتمع ككل حيث تم توزيع 131 استبانة ، تم استرجاع 118 منها و بعد عملية الفرز و التوبيخ قبلت 114 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، تم تفرغ و تحليل البيانات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية SPSS، و استخدمت الاختبارات الإحصائية التالية: ألفا كرونباخ لقياس ثبات الدراسة، معامل بيرسون لقياس الارتباط، المتوسطات، الانحراف المعياري لوصف البيانات، اختبار vif لاختبار الارتباط الخطي، الانحدار الخطي البسيط و المتعدد لاختبار الفرضيات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- البنوك الجزائرية بولاية الأغواط تستخدم إدارة معرفة الزبون بدرجة عالية.
- البنوك الجزائرية بولاية الأغواط تستخدم إدارة العلاقة مع الزبون بدرجة عالية.
- البنوك الجزائرية بولاية الأغواط لديها ميزة تنافسية بدرجة عالية.
- وجود علاقة طردية متوسطة بين إدارة معرفة الزبون و الميزة التنافسية.

-وجود علاقة طردية قوية بين إدارة العلاقة مع الزبون و الميزة التنافسية.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

-العمل من أجل أن يكون للبنوك ذاكرة تنظيمية لضمان استدامة المعارف و تخزينها و

أرشفتها من أجل تسهيل الوصول إلى المعارف و توظيفها.

-الترويج لثقافة التبادل و المشاركة في المعرفة،

-على البنوك الجزائرية حاليا أن تتبنى المفاهيم و الاستراتيجيات التسويقية الموجهة نحو

الزبون بالكامل، و ذلك من خلال إدارة معرفة هذا الزبون، و الاستماع إليه و معالجة

شكاويه.

6-دراسة جميلة العمري (2016) بعنوان: "إسهامات تبني المسؤولية الاجتماعية في

تحقيق الميزة التنافسية -دراسة ميدانية لبعض شركات التأمين في الجزائر".¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات

الجزائرية و تبيان أهمية ممارسة المؤسسة لدورها الاجتماعي و الوقوف على أهم العراقيل

التي تواجهها و من ثمة الكشف عن إسهامات المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة

التنافسية لبعض شركات التأمين في الجزائر، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بالنسبة

للجزء النظري للإحاطة بأهم جوانب الموضوع، و ذلك من خلال استخلاصه من أهم

الدراسات و الكتب و المقالات العلمية و المداخلات التي طرحت في الملتقيات العلمية، أما

بالنسبة للجزء التطبيقي استخدمت منهج دراسة الحالة من خلال مسح ميداني على بعض

وكالات شركات التأمين في ولاية ورقلة (ورقلة، تقرت، حاسي مسعود) وولاية الوادي، و

الشركة الأم(المديرية) في ولاية الجزائر العاصمة، كما تكونت عينة الدراسة من الأشخاص

الذين يعملون في شركات التأمين المتمثلة في (الشركة الوطنية للتأمين SAA، الشركة

الجزائرية للتأمينات 2A، الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين CIAR، الشركة الجزائرية

¹ - جميلة العمري، " إسهامات تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة ميدانية لبعض شركات التأمين في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2016.

للتأمين الشامل CAAT، الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين CAAR)، حيث تم توزيع 350 استمارة و بعد عملية الفرز و التوبيخ تقرر الإبقاء على 200 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، تم تفرغ و تحليل البيانات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية SPSS واستخدمت عدة اختبارات إحصائية منها ألفا كرونباخ لقياس ثبات الدراسة، معامل بيرسون لقياس الارتباط، المتوسطات، الانحراف المعياري لوصف البيانات، اختبار T للفرق بين متوسطي عينتين، الانحدار الخطي البسيط و المتعدد لاختبار الفرضيات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية من خلال مواصفات الإيزو 26000 من شأنه أن يحسن من الأداء الاجتماعي في المؤسسات الاقتصادية سواء كانت خاصة أو عمومية باعتباره محركا قويا للتنمية الاجتماعية و الاقتصادية.

- إن أساس المسؤولية الاجتماعية هو التزام يفرضه المجتمع الذي تعيش به المؤسسة و ليس القوانين و التشريعات الحكومية، و بهذا تتعدى المسؤولية الاجتماعية الاستجابة للقوانين و اللوائح الرسمية بكونها جزء من المؤسسة و المجتمع.

- مستوى أهمية تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين عينة الدراسة كان مرتفعا.

- تقوم الشركات بتحديد اعتبارات ضرورية لنجاح تطبيق المسؤولية الاجتماعية لديها و تهتم بقيامها بالإفصاح و المحاسبة عن أدائها الاجتماعي.

- وجود تأثير معنوي للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- نشر الوعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية بين أفراد الإدارة و الموظفين في المؤسسات.

- أهمية وجود قوانين و تشريعات خاصة بالمسؤولية الاجتماعية، ترعاها الحكومة و تنفذها بالتعاون مع المؤسسات.

- التأكد من تبني شركات التأمين لمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه العاملين لأنهم المورد الثمين

الذي تملكه هذه الشركات بما ينعكس على تحقيق الميزة التنافسية.

7-دراسة وزاني محمد و دياب زقاي (2016) بعنوان: "دراسة تطبيقية لقياس أثر جودة خدمات الوكالات السياحية على الميزة التنافسية مع وجود الابتكار متغيرا وسيطيا باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية-حالة مجموعة من الوكالات بولاية سعيدة".¹

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة قياس أثر جودة الخدمة في تحقيق الميزة التنافسية و إبراز دور الابتكار كمتغير وسيط في تعزيز أثر العلاقة بين جودة الخدمة و الميزة التنافسية في قطاع السياحة بولاية سعيدة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي بالنسبة للجزء النظري للإحاطة بجوانب الموضوع و التطرق لأهم المفاهيم المتعلقة بجودة الخدمات، الابتكار و الميزة التنافسية، أما بالنسبة للجزء التطبيقي استخدمت أسلوب دراسة الحالة من خلال مسح ميداني لمجموعة من الوكالات السياحية بولاية سعيدة، شمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين بالوكالات محل الدراسة وتم اعتماد عينة عشوائية مكونة من 35 عامل، وزعت عليهم 35 استبانة تم استرجاعها كلها، تميزت هذه الدراسة ببعض الخصوصيات التي تتمثل في كونها اعتمدت على نموذج قياسي عميق، يركز على افتراضات الاختبارات المعلمية التي تتميز بالدقة و الضبط، بالإضافة لكونها جمعت بين ثلاثة متغيرات في نموذج واحد(الجودة، الابتكار، الميزة التنافسية) مع اعتبار الابتكار كمتغير وسيط، و ذلك باستعمال إحدى الأساليب العلمية الحديثة و هي النمذجة بالمعادلات الهيكلية، تم تفرغ و تحليل البيانات بواسطة برنامج AMOS والذي يستخدم للتأكد من مدى ملائمة النموذج مع بيانات العينة المستخدمة وأنها تقيس فعلا ما وضعت من أجل قياسه، كما استخدمت الدراسة برنامج SPSS باعتماد عدة اختبارات إحصائية مثل: ألفا كرونباخ لقياس ثبات الدراسة، النسب المئوية، المتوسطات، الانحراف المعياري لوصف البيانات، الانحدار الخطي البسيط و المتعدد لاختبار الفرضيات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

¹ - وزاني محمد، دياب زقاي، " دراسة تطبيقية لقياس أثر جودة خدمات الوكالات السياحية على الميزة التنافسية مع وجود الابتكار متغيرا وسيطا باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية-دراسة مجموعة من الوكالات -سعيدة، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد02، جامعة الوادي، الجزائر، ص ص 243-323.

-وجود أثر لجودة الخدمة على كل من الابتكار و الميزة التنافسية، مما يؤكد أن الزيادة في تحسين أبعاد جودة الخدمة، من شأنه أن يرفع من مستوى الابتكار و بالتالي التعزيز من الميزة التنافسية.

-جودة الخدمة تؤثر على الميزة التنافسية، بوجود الابتكار كمتغير وسيط، ومن هنا يمكن استنتاج الدور الكبير و الواضح الذي يلعبه الابتكار من خلال دوره كوسيط في تعزيز أثر جودة الخدمة في تحقيق الميزة التنافسية.

وأوصت الدراسة ب:

-ضرورة اهتمام الوكالات السياحية بالتحسين في جودة الخدمة و بصفة خاصة أبعاد الجودة التي أظهرت فيها عينة الدراسة مستوى متدني، خصوصا بعد الملموسية، والاستجابة.
-ضرورة الاهتمام بعنصر الابتكار حيث أثبتت الدراسة الأثر الكبير الذي يحققه كمتغير وسيط في تعزيز الميزة التنافسية.

-زيادة الاهتمام من قبل الوكالات المدروسة بالاستماع إلى مقترحات العاملين لإحداث التغيير، بوضع سياسات تشجيعية إزاء مقترحاتهم للابتكار، مع تقديم الدعم التشجيعي لهم عند تقديمهم مقترحات ايجابية.

8-دراسة الشريف بقة و فايزة محلب (2015) بعنوان: "تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولايتي برج بوعريريج و سطيف".¹

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين التحليل البيئي و الميزة التنافسية، و تبيان موقف المسيرين من التحليل البيئي و مدى إدراكهم لأهميته في بناء و تطوير المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أجريت الدراسة بالجزائر و بالتحديد ولايتي برج بوعريريج و سطيف، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، و هو المنهج المتعارف عليه و كثير الاستعمال

¹ - الشريف بقة، فايزة محلب، " تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولايتي برج بوعريريج و سطيف، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 02، العدد 02، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015، ص ص 131-159.

في مثل هذه الدراسات و الذي يعتبر أداة جمع البيانات و المعلومات حول الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها و تحليلها و تفسيرها، من خلال المسح المكتبي و استكشاف العلاقات الترابطية و القرائن العلمية الداعمة، كما تم استخدام المنهج الإحصائي الذي يساعد على تحليل مختلف البيانات و المعلومات المتحصل عليها و جعلها أكثر انسجاماً و تناغماً مع قاعدة البيانات النظرية، تكونت عينة الدراسة من 15 مؤسسة وطنية صغيرة و متوسطة متواجدة بولاية برج بوعريريج و سطيف، واعتمدت على كل من الاستمارة و المقابلة الشخصية في جمع البيانات المتعلقة بالتحليل البيئي، تطبيقه و تأثيره على الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة، حيث وزعت الاستمارات على المجموعة المستهدفة و تم الاعتماد في معالجة البيانات المتوصل إليها على التحليل الإحصائي الذي تم من خلاله استخدام أساليب و طرق يتم بموجبها التعرف على إجابات الأفراد الذين تم استقصاء آرائهم حول الدراسة، و ذلك باستخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن للتحليل البيئي في هذه المؤسسات تأثير على مزاياها التنافسية خاصة فيما يخص التحليل الداخلي الذي يؤثر بدرجة كبيرة على بناء و تطوير الميزة التنافسية لها، أما فيما يخص التحليل الخارجي فيبقى تأثيره منخفض، خاصة في ظل التغيرات السريعة و المعقدة التي تعرفها البيئة الخارجية.

- تتأثر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة بعامل المنافسين بدرجة كبيرة، حيث يحاولون التعرف على منافسيهم و معرفة نقاط قوة و نقاط ضعف المنافسين، و الاستجابة لاستراتيجياتهم من أجل الحفاظ على مركزها التنافسي.

- ترتقب المؤسسات المدروسة دخول منافسين جدد للأسواق التي تنشط فيها، لكنها لا تضع حواجز الدخول أمامهم، و هذا راجع إلى عدم إدراك أهميتها في الحفاظ على الوضعية التنافسية.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

-الاعتماد على اليقظة الاقتصادية خاصة في جانب التكنولوجيا من أجل مواكبة التطورات و تقادي التهديدات المحتملة من خلال الاطلاع الدائم و المستمر على كل المستجدات التي تحدث في مجال التكنولوجيا.

-استغلال كل قنوات التوزيع المتوفرة أمام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، و البحث على قنوات توزيع و نقاط بيع جديدة من أجل تسهيل تصريف منتجات المؤسسة و إيصالها إلى العميل في الوقت المناسب.

-لابد على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار المنافسة الأجنبية، و ذلك بإدخال التطور التكنولوجي إلى المؤسسة في جميع مجالات أنشطة المؤسسة، بالإضافة إلى ضرورة العمل على تخفيض تكاليف الإنتاج و الاستغلال العقلاني للموارد و الإمكانيات المتاحة.

9-دراسة شنشونة محمد(2013) بعنوان: "مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة".¹

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مساهمة الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة و ذلك من وجهة نظر إطارات مؤسسة صناعة الكوابل، أجريت الدراسة بالجزائر و بالتحديد في ولاية بسكرة، اتبعت المنهج الوصفي التحليلي و تعتبر في جانبها النظري دراسة استنتاجية تهدف إلى توضيح مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية، أما في جانبها التطبيقي فهي دراسة مسحية تعتمد على عينة محددة تنتمي إلى مجتمع معروف يتمثل في إطارات مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، تم الاعتماد في جمع البيانات الميدانية على استبيان خضع لإعداده لجملة من التعديلات شملت الأبعاد و المحاور و عبارات القياس، كما تمت الاستعانة في إعداده بمجموعة من البحوث و الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع، تم توزيع 60 استمارة، استرجع منها 55 استمارة واستبعدت 02 منها

¹ - شنشونة محمد، "مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات متعددة الجنسيات-دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، مجلد07، العدد 13، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013، ص ص 91-112.

و بالتالي الإبقاء على 53 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، تم تفرغ و تحليل البيانات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية SPSS، و استخدمت الأساليب الإحصائية التالية: ألفا كرونباخ لاختبار ثبات أداة الدراسة، معامل سبيرمان لقياس الارتباط، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري لقياس أبعاد الدراسة، تحليل الانحدار المتدرج لاختبار الفرضيات.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-الثقة و الرؤية المشتركة لا تساهم في تحقيق الميزة التنافسية رغم الأهمية النظرية التي بينتها الدراسات و الأبحاث، و يعود السبب إلى عامل الشريك الأجنبي، الذي يمارس طرق تسير مختلفة تماما عما تعود عليه عمال المؤسسة إضافة إلى اختلاف الثقافة و اللغة و نظام القيم.

-وجود علاقة ارتباط قوية بين الثقافة الجماعية و تخفيض التكاليف يرجع بالأساس إلى المكتسبات الثقافية التي توارثها العمال في المؤسسة.

-كان لمحور اللغة و القصص و الروايات المشتركة أثر كبير على تمييز المنتج، نابع من الشعور العام للإطارات و العمال بالقيمة الحقيقية لمنتج المؤسسة مقارنة بما يعرض في السوق الوطنية.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

-ضرورة تعميم قيم و قصص أخلاقية و مهنية و اجتماعية بين العاملين لتعزيز الثقافة التنظيمية.

-ضرورة الارتقاء بمستوى التعاون الاجتماعي و النفسي بين العاملين و الإدارة، و بين العاملين مع بعضهم بعض لخلق الثقة بينهم، و تضمين المشاركة و المسؤولية في قائمة القيم الجوهرية.

-ضرورة تنظيم دورات تساهم في بناء علاقات اجتماعية إيجابية في محيط العمل و إشراك أكبر عدد من الموظفين فيها.

المبحث الثاني: الدراسات العربية

1-دراسة عابدين، شرين حسين كامل (2019) بعنوان: "العلاقة بين إدارة المواهب و الميزة التنافسية في الشركات متعددة الجنسيات: دراسة ميدانية على عينة من الشركات متعددة الجنسيات في مصر".¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإطار العام لإدارة المواهب البشرية وإبراز علاقتها بالميزة التنافسية داخل شركات تصنيع الأدوية بالشركات متعددة الجنسيات، أجريت الدراسة بجمهورية مصر العربية، و اتبعت المنهج الوصفي في الجانب النظري بهدف توضيح مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة المواهب و الميزة التنافسية، حيث تم الاعتماد في تكوين الإطار النظري على الكتب و المجلات العلمية و الأبحاث المتخصصة بالإضافة إلى الدوريات و النشرات و التقارير التي تصدر عن شركات صناعة الأدوية في الشركات متعددة الجنسيات بمصر، كما اتبعت المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي حيث تم الاعتماد على أسلوب قوائم الاستقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات الشخصية، تمثلت عينة الدراسة في الأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية بالشركات محل الدراسة حيث تم توزيع استمارات عليهم و اعتماد المقابلات الشخصية عند توزيع الاستمارات بهدف الإجابة على بعض الاستفسارات التي قد ترد من المستقضي منهم أثناء ملء استمارات الاستقصاء لإيضاح و شرح أهداف الدراسة، و كذلك للحصول على بعض البيانات التي لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاستقصاء، تم تفرغ البيانات و تبويبها و تفسيرها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية SPSS، كما استخدمت عدة أساليب إحصائية منها : ألفا كرونباخ، المتوسط المرجح، معامل بيرسون، تحليل التباين (WNCOVA).

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

¹ - عابدين، شرين حسين كامل، " العلاقة بين إدارة المواهب و الميزة التنافسية في الشركات متعددة الجنسيات: دراسة ميدانية على عينة من الشركات متعددة الجنسيات في مصر، المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية، مجلد10، عدد2، جامعة قناة السويس، مصر، 2019، ص 362-389.

1- يشكل موضوع إدارة المواهب أحد القضايا المهمة بالإدارة الحديثة، كما يعد مفهوم إدارة المواهب البشرية المفتاح الرئيسي لنجاح الشركات في عصر ما بعد الحداثة، و بصفته شكل من أشكال الاستثمار ينظر إلى الأفراد على أنهم المصدر الرئيسي للتنمية و التطوير و الإبداع.

2- هناك أثر لإدارة المواهب بأبعادها المختلفة (تحديد و اختيار المواهب، جذب المواهب، توظيف المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية و تطوير المواهب) و الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة.

و أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

1- يجب على المسؤولين في الشركات متعددة الجنسيات الاهتمام باستراتيجية إدارة المواهب البشرية حيث أنها تؤثر على الميزة التنافسية للشركة و الحصة السوقية لها.

2- يجب دراسة المشاكل التي تواجه عملية تقييم الأداء في الشركات متعددة الجنسيات سواء كانت ناتجة عن القائم بالتقييم أو عدم وضوح معايير التقييم و ذلك حتى يتم التقييم على أسس علمية سليمة.

3- ينبغي على شركات القطاع الدوائي أن تستفيد من تجارب مثيلاتها الرائدة في نفس المجال و ذلك لتوفير الموارد البشرية و المالية و التكنولوجية، و التي من شأنها أن تسهم في دعم قدراتها الحالية على تنمية المواهب البشرية و تطويرها باستمرار.

2- دراسة رشا نور لطيف و قاسم ابراهيم (2019) بعنوان: "الإدارة اللوجستية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية- بحث استطلاعي تحليلي من وجهة نظر العاملين في بعض شركات الاتصالات العراقية".¹

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أحد المنهجيات الإدارية الحديثة و التي تشكل منهاجاً مهماً من فروع إدارة الأعمال ألا وهي الإدارة اللوجستية و التعرف على دورها في

¹ - رشا نور لطيف، قاسم ابراهيم، " الإدارة اللوجستية و دورها في تعزيز الميزة التنافسية- بحث استطلاعي تحليلي من وجهة نظر العاملين في بعض شركات الاتصالات العراقية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 11، العدد 26، جامعة الفلوجة، العراق، 2019، ص 540-518.

تعزيز الميزة التنافسية بشركات الاتصالات العراقية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم إعداد الجانب النظري من خلال الاعتماد على المراجع و الكتب و رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه ذات الصلة بموضوع الدراسة، أما في الجانب التطبيقي فقد تم إتباع أسلوب دراسة الحالة من خلال إجراء دراسة ميدانية بشركات الاتصالات العراقية، تكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين الإداريين في الشركات (آسياسيل، كورك تليكوم، زين العراق) وبعد إجراء عدة زيارات للشركات تبين عدم وجود إحصائيات رسمية تحدد حجم المجتمع لذا تم اختيار عينة عشوائية بسيطة و توزيع 240 استبانة على أفراد العينة، تم استرجاع 231 منها و الإبقاء على 200 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، تم تفرغ البيانات المحصل عليها و تحليلها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية SPSS، و استخدمت العديد من الأساليب الإحصائية منها: التكرارات و النسب المئوية من أجل وصف خصائص العينة، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية بهدف التعرف إلى تقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات أداة الدراسة و ترتيبها حسب الأهمية، معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة الدراسة، اختبار الأزواج الخطي باستخدام معامل تضخم التباين و التباين المسموح به من أجل التأكد من خلو البيانات من مشكلة التداخل الخطي، تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

-شركات الاتصالات العراقية تستخدم التكنولوجيا الحديثة في عملها غير أن هناك ضعف واضح في نظام المعلومات داخل الشركات.

-متغيرات الإدارة اللوجستية و الميزة التنافسية المتمثلة في(النقل، التخزين، و التوريد) قد حصلت على نسب اتفاق عالية من قبل القيادات الإدارية.

-للميزة التنافسية أهمية كبيرة بالنسبة لشركات الاتصالات العراقية.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- ضرورة الاهتمام بالخدمات اللوجستية و اعتبارها قسم إداري بحد ذاتها لجعلها تقوم بواجبها بالكفاءة و الجودة المطلوبة من أجل تحقيق و تعزيز الميزة التنافسية.

- ضرورة العمل على تطوير نظام المعلومات و ذلك من خلال ربط جميع أقسام الإدارة اللوجستية مع بعضها البعض بفاعلية.

- ضرورة عقد مزيد من الدورات لموظفي شركات الاتصالات العراقية لزيادة الوعي و الإدراك بأهمية إدارة العمليات اللوجستية وأثرها على تعزيز الميزة التنافسية و أسس تطبيق إدارة العمليات اللوجستية بفاعلية.

3-دراسة الشافعي وعبد الرحمن أحمد سيار وعبد الرحمن محمد مجاهد (2019) بعنوان: "إدارة المواهب البشرية وعلاقتها بتعزيز الميزة التنافسية لبعض الاتحادات الرياضية في المجتمعين المصري و البحريني".¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المواهب و تعزيز الميزة التنافسية لبعض الاتحادات الرياضية في المجتمعين المصري و البحريني، إضافة إلى بيان الفرق في ذلك تبعا لمتغيري كل من الخبرة و المستوى الوظيفي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بالصورة المسحية و ذلك لملائمته لطبيعة الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من الاتحادات الرياضية أعضاء اللجنة الأولمبية المصرية و البحرينية وقد تم اختيار عينة الدراسة الأساسية بالطريقة العشوائية حيث بلغ قوامها 247 فردا من مجالس الإدارات و العاملين بالاتحادات الرياضية بدولتي مصر و البحرين بواقع 10 اتحادات مصرية و 10 اتحادات بحرينية واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات إضافة إلى المقابلة الشخصية المقننة لعدد من أعضاء مجالس الإدارات و العاملين بالاتحادات الرياضية عينة الدراسة، تم توزيع الاستبيانات على أفراد العينة و تحليل البيانات المحصل عليها باستخدام العديد من

¹ - حسن أحمد الشافعي وآخرون، " إدارة المواهب البشرية وعلاقتها بتعزيز الميزة التنافسية لبعض الاتحادات الرياضية في المجتمعين المصري و البحريني، مجلة فلسطين التقنية للأبحاث، مجلد 07، عدد 02، جامعة فلسطين التقنية، فلسطين، 2019، ص ص 21-33.

الأساليب الإحصائية منها: ألفا كرونباخ، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط و تحليل التباين أحادي الاتجاه (one way anova).
توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

-عدم وجود علاقة ارتباط في أساليب إدارة المواهب البشرية بين الاتحادات الرياضية المصرية و البحرينية.

-وجود فروق في تكاليف الإنفاق على المواهب البشرية ولصالح الاتحادات البحرينية.

-عدم وجود تباين بين الاتحادات البحرينية و المصرية في إدارة المواهب الرياضية وتعزيز الميزة التنافسية تعزى لمتغيري الخبرة و المستوى الوظيفي.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

-ضرورة توافر معايير محددة لاستقطاب المواهب الرياضية والاحتفاظ بالكفاءات لأجل التخليص من حجم تكاليف الإنفاق على المواهب الرياضية.

-ضرورة توفير بيئة عمل داعمة للمواهب من أجل الاحتفاظ بهم.

-ضرورة التعاون مع الخبرات الخارجية تقديم أفكار جديدة.

4-دراسة الجندي، ألاء محمود(2018) بعنوان: "أثر إدارة المواهب في نجاح المشاريع،

الدور الوسيط لنظم معلومات الموارد البشرية: دراسة في شركة الاتصالات الأردنية".¹

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر تطبيق إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تدريب المواهب، تقييم المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، الإحلال الوظيفي) في نجاح المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية، مع بيان الدور الوسيط لنظم معلومات الموارد البشرية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي في الجانب النظري بالاعتماد على مختلف المراجع و المصادر التي تناولت متغيرات الدراسة، كما اتبعت المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي من خلال إجراء دراسة ميدانية في قطاع الاتصالات الأردنية، تمثل مجتمع الدراسة في شركات

¹ - الجندي، ألاء محمود، "أثر إدارة المواهب في نجاح المشاريع، الدور الوسيط لنظم معلومات الموارد البشرية: دراسة في شركة الاتصالات الأردنية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، 2018.

الاتصالات (أورانج، زين، أمنية) غير أن شركة زين اعتذرت عن استقبال الاستبانات و بالتالي خرجت من عينة الدراسة و بقيت شركتان هما أورانج و أمنية، استهدفت الدراسة العاملين في الوظائف القيادية و الإشرافية و العاملين في المشاريع في الشركتين محل الدراسة بالعاصمة الأردنية عمان و البالغ عددهم 370 عاملاً، و لتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، كما تم اختيار عينة طبقية تناسبية مكونة من 250 موظفاً و موظفة وزعت عليهم استبانة الدراسة، استرجع منها 230 استبانة و استبعد منها 13 استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي، تم تفرغ البيانات و تحليلها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية SPSS، و استخدمت العديد من الأساليب الإحصائية منها: تحليل الانحدار البسيط، تحليل الانحدار المتعدد القياسي، و تحليل المسار باستخدام أموس.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها المختلفة على نجاح المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على نظم معلومات الموارد البشرية ، كذلك وجود أثر لنظم معلومات الموارد البشرية في نجاح المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية.

- إيلاء شركات الاتصالات الأردنية أهمية كبيرة لعملية استقطاب الموهوبين حيث تتم هذه العملية بالاستناد إلى منهجية علمية مدروسة كما تستخدم وسائل متعددة و ملائمة لقياس مهارات المرشحين للوظائف.

- حرص إدارة شركات الاتصالات الأردنية على إكساب الموهوبين مهارات و معارف جديدة تمكنهم من إتمام مهامهم الوظيفية بشكل فعال.

خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها:

-تفعيل ممارسات إدارة المواهب في شركات الاتصالات الأردنية، و ذلك عن طريق إنشاء قسم خاص بإدارة المواهب بحيث يكون هذا القسم مرتبط بشكل مباشر مع إدارة الموارد البشرية تحت إشراف الإدارة العليا.

-تطوير أنظمة الكترونية و برمجيات تعنى بعمليات إدارة المواهب تتسجم مع نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة في شركات الاتصالات الأردنية و ذلك عن طريق التنسيق مع الشركات الرائدة في مجال البرمجيات و النظم.

-خلق رؤية واضحة للمشاريع في شركات الاتصالات الأردنية قبل البدء بتنفيذها و ذلك من خلال عقد اجتماع بين مدير المشروع و فريقه حيث يتم البحث في المهام و المسؤوليات المطلوبة من كل عضو بالفريق و الحرص على اطلاع أعضاء الفريق على كافة التفاصيل المتعلقة بالمشروع.

5-دراسة محمد بن سعيد العمري (2017) بعنوان: "واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية: دراسة ميدانية على القطاع الصناعي السعودي".¹

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الواقع التطبيقي لنظام إدارة المواهب البشرية في القطاع الخاص الصناعي السعودي، و تأثير الصفات الشخصية(العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، و عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية) على هذا النظام، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام المنهج الاستقصائي حيث تم الاعتماد على الكتب و المجالات العلمية و الأبحاث المختلفة لإعداد الإطار النظري، أما في الجانب التطبيقي فقد تم إجراء دراسة ميدانية في القطاع الخاص السعودي بمدينة الرياض و الذي يتكون من 48 مؤسسة، و نظرا لكبر حجم العينة فقد تم استخدام أسلوب العينات لتجميع البيانات الخاصة بالدراسة، و بالنسبة لنوع العينة فقد اعتمدت على العينة العشوائية البسيطة في اختيار مفردات مجتمع الدراسة، من الفئات المختلفة من العاملين في 10 من المنظمات الخاصة الصناعية بمدينة

¹ - محمد بن سعيد العمري، "واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية: دراسة ميدانية على القطاع الصناعي السعودي، مجلة الزرقاء للبحوث و الدراسات الإنسانية،

مجلد17، عدد01، جامعة الزرقاء، الأردن، 2017، ص ص 81-96.

الرياض مجال تطبيق الدراسة، و لتحقيق أهداف الدراسة تم الاستعانة بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث تم توزيع 400 استبانة على أفراد العينة، و لتفريع البيانات المحصل عليها و تحليلها تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS و الاعتماد على النسب المئوية و الجداول التكرارية للتعرف على البيانات الخاصة لمفردات عينة الدراسة، كما تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية منها: معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبانة، معامل بيرسون للتأكد من اتساق بنود الاستبانة، اختبار F للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في حال وجودها، اختبار SCHEFFE لمعرفة اتجاهات الفروق، وأخيرا تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على عناصر المواهب البشرية التي تسهم في التنبؤ بدرجة نظام إدارة المواهب البشرية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

-وجود علاقة طردية بين عناصر إدارة المواهب البشرية (الارتباط و التوافق، الاستخدام لنماذج الكفايات، شمولية إدارة المواهب، وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب، و تكامل عناصر النجاح) باستثناء عنصر الاستثمار في تطوير الموهبة و نظام إدارة المواهب البشرية.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الأفراد حول نظام إدارة المواهب، و يرجع ذلك لاختلاف العوامل الشخصية و الوظيفية.

-المنظمات السعودية لديها توجه و اهتمام في توفير بعض مدخلات نظام إدارة المواهب البشرية، مما يعني استناد رؤية تلك المنظمات و رسالتها على قيم العاملين، بالنظر إلى ما لديهم من مواهب و التركيز على خبراتهم و مهاراتهم.

-وجود ضعف في عملية الاستثمار في تطوير الموهبة و يتضح ذلك من خلال عدم تخصيص ميزانية خاصة لاستقطاب ذوي المواهب و تعيينهم و تطويرهم، و عدم تشجيع الطاقات الفكرية الموجودة في المنظمات محل الدراسة.

و أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- ضرورة تأكيد ثقافة الاهتمام بالموهب البشرية في أذهان قيادات المنظمات، و ذلك عن طريق إشراك المسؤولين في الإدارة العليا بعمل ورش حول التعريف بثقافة إدارة المواهب ونشرها، أو عن طريق الاستعانة بجهات متخصصة في هذا الجانب.

- الاحتفاظ بالموهب البشرية الموجودة في المنظمة و ذلك عن طريق توفير كل ما يحافظ على بقائهم، و منحهم الفرصة لتطبيق أفكارهم البناءة على أرض الواقع، و تحفيزهم ماديا و معنويا.

- العمل على استقطاب المواهب الموجودة خارج المنظمة، سواء على المستوى المحلي، أو الدولي وذلك من أجل التعاقد معها و الاستفادة منها.

6-دراسة رشيد، فراس عبد الرجمان محمد (2016) بعنوان: "استراتيجية إدارة المواهب و

أثرها في الكفاءات التنظيمية-الدور المعدل للتدريب: دراسة حالة الجمارك الأردنية"¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجية إدارة المواهب و أثرها في الكفاءات التنظيمية في ظل وجود التدريب عامل معدل لهذا الأثر في قطاع الجمارك الأردنية، و تتجسد أهمية الدراسة في أنها تبحث في أحد المواضيع الإدارية الهامة، و هو موضوع إدارة المواهب، واتبعت المنهج الوصفي للتعرف على استراتيجية المواهب و الكفاءات التنظيمية و التدريب، من خلال المسح المكتبي و الالكتروني للاطلاع على الكتب و المجالات العربية و الأجنبية، و ذلك للإحاطة بكافة الأبعاد النظرية لموضوع الدراسة و بناء الإطار النظري، كما اتبعت المنهج التحليلي القائم على دراسة الحالة حيث أجريت الدراسة الميدانية للتعرف على استراتيجية إدارة المواهب وأثرها في الكفاءات التنظيمية في الجمارك الأردنية ، إضافة إلى دور التدريب كمتغير معدل في تحسين هذا الأثر ، تكون مجتمع الدراسة من 479 مديرا و مديرة و هم من الإدارة العليا و الإدارة الوسطى في الجمارك الأردنية، و من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، و قد تكونت

¹ رشيد، فراس عبد الرحمن محمد، "استراتيجية إدارة المواهب وأثرها في الكفاءات التنظيمية- الدور المعدل للتدريب: دراسة حالة الجمارك الأردنية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، 2016.

الاستبانة من 50 فقرة، و تم توزيع 225 استبانة استرجع منها 187 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، حيث شكلت نسبة الاستبانات المستردة 83% من الاستبانات الموزعة، تم تفرغ و تحليل البيانات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية SPSS، و استخدمت عدة أساليب إحصائية منها: المتوسطات، الانحراف المعياري، الانحدار البسيط و المتعدد و الانحدار الهرمي المتسلسل.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

- هناك تطبيق لاستراتيجية إدارة المواهب بشكل واضح في الجمارك الأردنية.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية إدارة المواهب بأبعادها المختلفة (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاستثمار في المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في الكفاءات التنظيمية للجمارك الأردنية.

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب في تحسين أثر استراتيجية إدارة المواهب في الكفاءات التنظيمية.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- تعزيز استراتيجية إدارة المواهب بفروعها و ضرورتها، لما لها من دور مهم في الكفاءات التنظيمية.

- التركيز على المكافآت للموهوبين، و فسخ المجال لهم لإبراز إمكانياتهم ضمن مجال عملهم.

- الاهتمام بالتدريب الداخلي و الخارجي و توفير كل السبل المتاحة من أجل إمكانية وصول الأفكار الجديدة و الطرق الحديثة لكافة الموظفين.

7- دراسة الفرجاني، فاطمة علي بلقاسم (2014) بعنوان: "أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب: دراسة تطبيقية على جامعة بنغازي".¹

¹ - الفرجاني، فاطمة علي بلقاسم، "أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب: دراسة تطبيقية على جامعة بنغازي، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، العدد 02، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، الأردن، 2014، ص ص 297-259.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية في جامعة بنغازي و كذلك أبعاد إدارة المواهب، فضلا عن قياس أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب، أجريت الدراسة في ليبيا و بالتحديد في مدينة بنغازي، و اتبعت المنهج الوصفي التحليلي حيث تمت تغطية الجانب النظري من خلال الاطلاع على الكتب و الدوريات و المقالات و الأبحاث ذات العلاقة بالموضوع، أما في الجانب التطبيقي فقد تم إجراء دراسة ميدانية في جامعة بنغازي، شمل مجتمع الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس داخل كليات (الآداب، الاقتصاد، الحقوق، الهندسة، الطب البشري)، و الذي يصل إلى 1300 عضو، و قد تم الاعتماد في الدراسة على العينة الطبقية العشوائية لاختيار مفردات العينة، نظرا لعدم تجانسهم من حيث العدد و التخصص و المستوى الوظيفي، و لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيع 297 استبانة على أفراد العينة، استرجع منها 290 استبانة و هي صالحة للتحليل الإحصائي أي بنسبة 97.6% من الاستمارات الموزعة، تم إخضاع البيانات المجمعة عن طريق الاستبانة للتحليل الإحصائي من خلال بعض الأساليب الإحصائية المتوفرة في برنامج الحزمة الإحصائية SPSS مثل: اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، اختبار SMINOV-KOLMOGROV لاختبار التوزيع الطبيعي، أساليب الإحصاء الوصفي مثل: التكرارات ، النسب المئوية ، المتوسطات الحسابية المرجحة و الانحرافات المعيارية، و أساليب الإحصاء الاستدلالي مثل: تحليل الانحدار البسيط، تحليل الانحدار المتعدد و تحليل الانحدار المتدرج.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة التحويلية لا تصل إلى المستوى الذي يتطلبه العمل في بيئة تنافسية.
- مستوى تطبيق إدارة المواهب بشكل إجمالي لا يرقى إلى المستوى المطلوب و لا يحقق تطلعات هيئة التدريس.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على إدارة المواهب مجتمعة و على كل أبعادها منفردة و المتمثلة في: تحديد المواهب، جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب وتنمية المواهب بالكليات محل الدراسة.
- و أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:
- عقد دورات تدريبية لرؤساء الأقسام العلمية تتضمن التدريب على مفهوم و مبادئ القيادة التحويلية و مدى الاستفادة منها لتحسين الأداء بالجامعة، و إنشاء مركز متخصص لتنمية مهارات القيادة الأكاديمية و الإدارية لأعضاء هيئة التدريس.
- تقديم الدعم و التشجيع لأعضاء هيئة التدريس لإبداء وجهات نظرهم حول طرق و أساليب جديدة لأداء العمل فيما يتعلق بمحتويات المناهج العلمية و طرق التدريس و أساليب البحث العلمي لمواكبة التطورات المتسارعة في المجال الأكاديمي.
- وضع استراتيجية متكاملة لإدارة المواهب و ربطها باستراتيجية الجامعة الشاملة و خططها الاستراتيجية تضمن جذب الموهبة و الاحتفاظ بالعمالة النادرة و الحد من هجرة الكفاءات و تنميتها.

8-دراسة صالح، عزيز عبد الكريم حسين(2019) بعنوان: " أثر المناخ التنظيمي في الميزة التنافسية تطبيقاً على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية(2008-2018).¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى المناخ التنظيمي في المصارف اليمنية، وكذلك مستوى الميزة التنافسية، فضلاً عن قياس أثر العلاقة بين المناخ التنظيمي في الميزة التنافسية، وكذلك تحديد الفروق في إجابات أفراد العينة حول مستوى المناخ التنظيمي و مستوى الميزة التنافسية حسب عدد من المتغيرات، أجريت الدراسة في اليمن وبالتحديد في العاصمة صنعاء، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بإتباع الأسلوب الميداني في جمع البيانات وتحليلها بهدف الوصول إلى النتائج المرجوة منه كونه المنهج المناسب لطبيعة

¹ - صالح، عزيز عبد الكريم حسين، " أثر المناخ التنظيمي في الميزة التنافسية: تطبيقاً على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية(2008-2018)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة القرآن الكريم و العلوم الإسلامية، السودان، 2019.

هذا البحث، تمثل مجتمع البحث في جميع العاملين في المراكز الرئيسية للمصارف اليمنية العاملة في أمانة العاصمة وعددها 13 وتم استبعاد البنك العربي وبعض البنوك الأخرى نظرا لعدم تعاونهم مع الباحث، وقد تم اختيار عينة البحث من العاملين الإداريين وفقا لأسلوب العينة العشوائية و استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات

حيث تم توزيع 400 استمارة على أفراد العينة وتم استرداد 321 استمارة، وبالتالي فإن إجمالي الاستثمارات الخاضعة للتحليل بلغ 321 وبنسبة 80 % استمارة من إجمالي الاستثمارات الموزعة، تم تفريغ البيانات المحصل عليها و تحليلها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية SPSS واستخدمت العديد من الأساليب الإحصائية: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الدراسة، التكرارات لوصف خصائص العينة، اختبار T-TEST لتحديد الفروق في إجابات أفراد العينة حسب متغير النوع، اختبار ONE-WAY-ANOVA لتحديد الفروق في إجابات أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية، اختبار F للتأكد من صلاحية نموذج البحث، معامل الانحدار البسيط، معامل الانحدار المتعدد، معامل الارتباط.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن عملية مستوى المناخ التنظيمي حصلت على متوسطات حسابية بمستويات مرتفعة لجميع أبعاده المدروسة (الهيكل التنظيمي، نمط الاتصالات، التكنولوجيا المستخدمة، نمط القيادة، تدريب و تنمية الموارد البشرية، الحوافز) على التوالي.

- مستوى تحقيق الميزة التنافسية في المصارف اليمنية حصلت على متوسطات حسابية بمستويات مرتفعة لجميع أبعادها المدروسة (التميز، الجودة، الوقت، الإبداع، المرونة، التكلفة) على التوالي.

- المناخ التنظيمي يؤثر تأثيرا ايجابيا في الميزة التنافسية في المصارف اليمنية.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- زيادة الاهتمام بمستوى المناخ التنظيمي من خلال اقتناع الإدارة العليا في المصارف بأهميتها من أجل خلق مناخ جيد للعاملين لكونهم أصل تفوق قيمته الأصول الأخرى.

- توفير ثقافة و بيئة تنظيمية تشجع على الإبداع و التخلص من العمل البيروقراطي وإيجاد قنوات اتصال ملائمة تمكن العاملين من إيصال أفكارهم واقتراحاتهم بدون خوف أو تردد.

- زيادة اهتمام المدراء و الموظفين العاملين في المصارف و جميع القيادات في المستويات الإدارية المختلفة بشكل عام بتحقيق جميع أبعاد الميزة التنافسية.

9- دراسة غني دحام تناي الزبيدي وحسين وليد حسين (2013) بعنوان: "استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي".¹

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور إدارة الموهبة في تعزيز الميزة التنافسية ، إذ تشكل إدارة الموهبة الاتجاه الحديث لإدارة الموارد البشرية و المصدر الرئيسي لتزويد المنظمات بالعاملين ذوي المهارات العالية و الأداء المتميز، و نتيجة التغيرات الحادة التي تتسم بها بيئة الأعمال فإن العديد من المنظمات بدأت تبحث عن السبل التي تساعد في تحقيق العديد من المزايا التنافسية الخاصة بها، و تمثلت مشكلة البحث الميدانية بوجود قصور واضح في تطبيق أنشطة إدارة الموهبة و إغفال دورها في تعزيز الميزة التنافسية في الكليات العراقية ، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم إعداد الجانب النظري من خلال الاعتماد على الكتب و المقالات و أطروحات الدكتوراه التي تناولت موضوع الدراسة، أما في الجانب النظري فقد تم إتباع أسلوب دراسة الحالة من خلال إجراء دراسة ميدانية بالجامعة العراقية، تكون مجتمع الدراسة من وحدات الأداء الجامعي في كليات الجامعات الواقعة في مركز بغداد، و تم اختيار 18 كلية كعينة من أصل 66 كلية تابعة للجامعات الخمسة (بغداد، المستنصرية، التكنولوجيا، النهدين و العراقية) الواقعة في مركز بغداد، و قد تم اختيار هذه الكليات بطريقة العينة العشوائية البسيطة، و قد اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات حيث وزعت على 64 فرد من العاملين في الكليات محل

¹ - غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسن، "استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات، بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 13، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2013، ص ص 78-127.

الدراسة، تم تفرغ البيانات المحصل عليها و تحليلها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية SPSS و اعتمدت العديد من الأساليب الإحصائية أهمها: معامل التكرار، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط سبيرمان و معامل الانحدار الخطي البسيط.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباط و تأثير معنوية لإدارة الموهبة في تعزيز الميزة التنافسية للكليات.
- تعد إدارة الموهبة المصدر الأكثر أهمية لبناء وتعزيز الميزة التنافسية للكليات في ظل البيئة الديناميكية التي تعمل فيها.
- امتلاك معظم الكليات المبحوثة الرغبة و الاستعداد لتطوير الموهبة المتاحة لديها و لكن توجد العديد من العوامل الواقعة خارج سيطرة هذه الكليات و التي تعيق عملية تطوير الموهبة داخلها.
- يشكل الاحتفاظ بالموهبة أهم أبعاد إدارة الموهبة التي تلعب دور كبير في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات، إذ حقق هذا البعد أقوى علاقة ارتباط مع متغير الميزة التنافسية.
- وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها
- ضرورة زيادة اهتمام الكليات المبحوثة بوظيفة إدارة الموهبة من خلال الاطلاع على تجارب الجامعات العالمية في الدول المتقدمة في هذا المجال .
- ضرورة قيام الكليات المبحوثة باعتماد آلية استقطاب جيدة للموهبة تعمل على تحقيق التوافق بين مهارات و مقدرات المستقطبين، و بين مهام وواجبات الوظيفة التي سيشغلونها.
- ضرورة تعزيز دور الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية للكليات و تشجيع العاملين على بذل أقصى طاقتهم في خدمتها و المجتمع بشكل عام، و ذلك من خلال اعتماد مجموعة من البرامج التحفيزية التي من شأنها رفع الروح المعنوية لديهم و تعزيز ولائهم لها.

المبحث الثالث: الدراسات الأجنبية

1-دراسة Khairul anuar mohd.ali (2020) بعنوان: "العلاقة بين إدارة جودة الموردين و المزايا التنافسية للمؤسسة: أدلة تجريبية".

The nexus between supplier quality management and organization's competitive advantage :an empirical evidence¹

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على إدارة جودة الموردين كونهم يلعبون دورا هاما في كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج، تبدأ من توفير المواد الأولية إلى المساعدة في زيادة حجم الإنتاج وإيجاد خيارات أفضل للمؤسسة، وركزت على تحديد العناصر الحاسمة في إدارة جودة الموردين، وكذلك اختبار أهمية إدارة جودة الموردين في التأثير على المزايا التنافسية للمؤسسة، أجريت الدراسة بماليزيا و استهدفت الشركات متعددة الجنسيات و اتبعت المنهج الوصفي التحليلي حيث تم الاعتماد على مختلف المصادر و المراجع التي تناولت متغيرات الدراسة من أجل إعداد الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فقد تم إتباع أسلوب دراسة الحالة من خلال إجراء دراسة ميدانية، تكون مجتمع الدراسة من الشركات متعددة الجنسيات بماليزيا و البالغ عددها 4727 شركة حسب إحصائيات 31ديسمبر 2017، و يتركز معظمها في شبه جزيرة ماليزيا، و بناء على قاعدة Krejcie and Morgan لتحديد حجم العينة تم تحديد 355 شركة لإجراء الدراسة، استخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات و تم تلقي 362 ردا ، تم استبعاد 7 منها لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي و بالتالي الإبقاء على 355 استبانة، تم تفرغ البيانات المحصل عليها و تحليلها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية SPSS و باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها: ألفا كرونباخ لقياس موثوقية الاستبيان، تحليل الانحدار البسيط و المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.

¹ -Khairul annar mohd Ali," the nexus between supplier quality management and organizations competitive advantage: an empirical evidence ", scientific journal of logistics, vol 16, n°01, 2020, pp161-170.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-تحديد العناصر الحاسمة لإدارة جودة الموردين و هي تتبع تكلفة جودة المورد، تدقيق الموردين، بطاقة قياس الأداء للمورد، الاجراء التصحيحي للسلسلة المغلقة و إشراك الموردين في نظام الجودة.

-إدارة جودة الموردين لها تأثير كبير على الميزة التنافسية للشركات محل الدراسة و ذلك في الاتجاه الايجابي.

2-دراسة Mustapha ،Lasisi adebayo،Banmore.o.o

Gbadebo oluwatooyin،mudashira

Oyeleya olufunke،Abdul falilat(2019) بعنوان: "أثر القيادة الاستراتيجية على

الميزة التنافسية لعينة مختارة من شركات التأمين في نيجيريا".

Effect of strategic leadership on competitive advantage of selected quoted insurance companies in nigeria¹

تلعب صناعة التأمين على مستوى العالم دورا محوريا في النمو الاجتماعي و الاقتصادي لأي دولة، ومع ذلك فقد عانت صناعة التأمين بنيجيريا من تحديات القيادة الاستراتيجية السيئة وبالتالي تسببت في ضعف القدرة التنافسية لهذه الشركات، هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير مكونات القيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي، الرؤية الاستراتيجية، الممارسات الأخلاقية، الرقابة الاستراتيجية والهدف الاستراتيجي) على الميزة التنافسية لشركات التأمين في نيجيريا، استخدمت الدراسة تصميم البحث الاستقصائي، وتم اختيار 20 شركة تأمين والتي تسيطر على 72% من إجمالي الحصة السوقية، شمل مجتمع الدراسة كافة موظفي الإدارة العليا و الوسطى، وتم إتباع أسلوب العينة القصدية لتحديد مفردات

¹ - gbadebo, mustapha mudashira , lasisi adebayo, banmore o o olwat ooyun, « effect of strategic leadership on competitive advantage of selected quoted insurance companies in nigeria, journal of accounting and management, vol09, n°02, 2019, pp70-78 .

العينة إذ تم اختيار المسؤولين بالإدارة العليا والإدارة الوسطى الذين يحددون عملية صنع القرار الاستراتيجي، و ينسقون موارد الشركة ويحددون الاتجاه الثابت لتحقيق المزايا التنافسية، تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث وزعت 420 استبانة على أفراد العينة استرجع منها 395 استبانة أي بمعدل 94% وهو معدل مقبول لاستخلاص النتائج حول هذه الدراسة، تم تفريغ البيانات المحصل عليها وتحليلها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية SPSS وباستعمال العديد من الأدوات الإحصائية منها: معامل ألفا كرونباخ لقياس موثوقية الاستبيان، تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.

توصلت الدراسة إلى نتيجة هامة مفادها:

-وجود تأثير هام وإيجابي للقيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (التوجه الاستراتيجي، الرؤية الاستراتيجية، الممارسات الأخلاقية، الرقابة الاستراتيجية و الهدف الاستراتيجي) على الميزة التنافسية للشركات محل الدراسة.

وأوصت الدراسة ب:

-ضرورة اهتمام الإدارة بتطوير برامج التكوين و التدريب و رعاية موظفيها من أجل إكسابهم مهارات و معارف جديدة فيما يتعلق بالقيادة الاستراتيجية وتحقيق المزايا التنافسية.

3-دراسة **Kristofina filippus و Cecile m.schultz (2019)** بعنوان: "استكشاف

تنفيذ إدارة المواهب في وزارة العدل في القطاع العام الناميبي".

Exploring talent management execution in the ministry of justice

in the namibian public sector¹

هدفت هذه الدراسة إلى التدقيق في تنفيذ ممارسات إدارة المواهب في وزارة العدل في القطاع العام الناميبي الذي يعاني من نقص في المهارات الحرجة، ووضع إطار مفاهيمي لتنفيذ إدارة المواهب، و تحديد العناصر الداعمة التي تشكل جزء من ممارسات إدارة المواهب، أجريت

¹ - kristofina filippus, cecile m. schultz, « exploring talent management execution in the ministry of justice in the namibian public sector », journal of human resource management, vol17, 2019, pp 01-09.

الدراسة في ناميبيا، و اتبعت المنهج النوعي الاستكشافي ، و تم استخدام أسلوب العينات القصدية حيث تكونت العينة من أربعة مدراء رئيسيين و ثلاثة مدراء مساعدين و ثلاثة إداريين من قسم إدارة الموارد البشرية، و قد تم اختيارهم استنادا لمشاركتهم بشكل مباشر في ممارسات إدارة المواهب في هذه الوزارة، اعتمدت الدراسة المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث تم إجراء مقابلات مع كل فرد من أفراد العينة ودامت المقابلة من 45 إلى 60 دقيقة و في مكان منعزل لضمان الخصوصية و السرية التامة، و تم تسجيل المقابلات رقميا وتخزين البيانات على مسجل و نسخها على برنامج word لضمان الجودة و تدوين الملاحظات الميدانية، تم تحديد مواضيع المقابلات مسبقا و تمثلت في تنفيذ الموارد البشرية و التي تشير على الأدوار التي تلعبها الموارد البشرية لضمان التنفيذ الصحيح لإدارة المواهب، التنفيذ العملي الذي يتتبع السياسات و الاجراءات التي يجب أن تكون موجودة، و التنفيذ الاستراتيجي الذي يشير على العناصر التي تتعلق بالجوانب طويلة الأجل، و لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام تحليل المحتوى النوعي لاستكشاف و تحليل المعلومات التي تم الوصول إليها و مقارنتها بالخلفيات النظرية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

-وضوح مستويات تنفيذ ممارسات إدارة المواهب(تنفيذ الموارد البشرية، التنفيذ التشغيلي، و التنفيذ الاستراتيجي) في وزارة العدل الناميبي إلا أنها لم ترتقي إلى المستوى المطلوب بسبب نقائص و ثغرات في إدارة الأداء و تنمية المواهب و نظام الحوافز و التي أدت إلى فشلها في الاحتفاظ بالكوادر الموهوبة.

-تلعب القيادة الأوتوقراطية السائدة و اللوائح التنظيمية و الروتين الحكومي دورا كبيرا في فشل تنفيذ ممارسات إدارة المواهب بوزارة العدل في القطاع العام الناميبي.

-يشكل التعلم التنظيمي و التمكين الإداري و التخطيط الاستراتيجي عوامل داعمة لنجاح تنفيذ ممارسات إدارة المواهب.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- يجب على الإدارة العليا أن تدعم إدارة الأداء لكونها جزء لا يتجزأ من إدارة المواهب و لضمان نجاح مبادرات إدارة المواهب.

- يجب تطوير استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب و هذا قد يشمل وضع معايير مناسبة لقياس الأداء و إعداد برامج لتدريب و تنمية الموظفين و تحسين نظام الأجور و الحوافز.

- يجب ربط استراتيجية إدارة المواهب بالاستراتيجية العامة لوزارة العدل في القطاع العام النامي.

- ضرورة إعادة النظر في القواعد و السياسات التنظيمية و أسلوب القيادة السائد في المنظمة محل الدراسة و تخصيص دورات تكوينية لتدريب المديرين على مهارات القيادة الفعالة.

4-دراسة **Wan noordian wan hanafi ،Nur lyana baharin (2018)**

بعنوان: "أثر إدارة المواهب على الاحتفاظ بالموظف: دراسة حالة صناعة الضيافة"

Effects of talent management on employee retention : a case study of hospitality industry¹

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الواقع التطبيقي لإدارة المواهب و قياس أثرها في الحفاظ على الموظفين الموهوبين في شركات صناعة الضيافة، أجريت الدراسة بماليزيا و بالتحديد مدينة سلنغور، واعتمدت على نظرية التبادل الاجتماعي SET حيث اقترحت أن تحديد المواهب و الاستثمار فيها من شأنه أن يحقق عوائد هذه الاستثمارات، و أشارت كذلك إلى أن توفير بيئة الأعمال المناسبة يقلل معدلات دوران العمل ويساعد في إبقاء العاملين في المنظمة لفترة أطول، و بعبارة أخرى فإن شعور الموظفين بالحماس و الدعم يساهم في تحسين أدائهم و سعيهم لتحقيق أهداف المؤسسة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث تم توزيع استبانات على 385 موظف في مختلف شركات الضيافة في كوالالمبور، ثم تفرغ البيانات المحصل عليها و تحليلها

¹ -wan noordian wan hanafi, nur lyna baharin, "effects of talent management on employee retention: a case study of hospitality industry, global business an management research : an international journal, vol10, n°03, 2018, pp 697-707.

بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية SPSS و باستعمال العديد من الأدوات الإحصائية منها:
نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM).

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك تأثيرات كبيرة لإدارة المواهب بأبعادها المختلفة (التطور الوظيفي، رسم خرائط الكفاءة، إشراك الموظف في اتخاذ القرار و إدارة الأداء) على الاحتفاظ بالموظفين.

- استخدام نظرية SET سمح بشرح تأثير إدارة المواهب على استبقاء الموظفين، و بررت الأسباب التي تجعلهم يقررون البقاء في مؤسستهم و المشاركة بشكل أو بآخر في تحقيق أهدافها.

و أوصت الدراسة ب:

- يجب أن تركز المنظمة على تنفيذ إدارة المواهب لأنها يمكن أن تساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية مثل: بناء بيئة تعليمية عالية الأداء و زيادة قيمة المنظمة.

- يجب على المنظمة مواصلة تدريب و تطوير موظفيها، و تحديد الثغرات المعرفية الخاصة بهم و تنفيذ المبادرات من أجل تعزيز كفاءات الموظفين في صناعة الضيافة.

5-دراسة Adil hayat، Ajaz dasiq و Hiba shah (2018) بعنوان: "أثر إدارة المواهب على الأداء الوظيفي للموظف في القطاع المصرفي في باكستان: الدور الوسيط للتدريب".

The effect of talent management on employee's job performance in banking sector :mediating role of training¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على موضوع إدارة المواهب و الدور الذي يلعبه في اجتذاب العمال ذوي المهارات العالية و الاحتفاظ بهم و إدارتهم بشكل يخدم أهداف المؤسسة، إضافة إلى اكتشاف كيفية تنفيذ ممارسات إدارة المواهب و إبراز أثرها على الأداء الوظيفي

¹ - Adil hayat, ajaz dasiq, hiba shah, "the effect of talent management on employeey's job performance in banking sector : mediating role of training, PM world journal, vol04, N°03, 2018, pp 01-11.

للعاملين في القطاع المصرفي مع توضيح الدور الوسيط للتدريب، أجريت الدراسة في باكستان و بالتحديد في منطقة مردان، و اتبعت المنهج الوصفي التحليلي حيث تم الاعتماد على مختلف المصادر الأكاديمية لإعداد الجانب النظري، واعتماد أسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، و لتحقيق أهداف الدراسة تم استعمال الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث تم تطويرها اعتمادا على دراسات سابقة و باعتماد مقياس ليكارت الخماسي، أما عينة الدراسة فقد تمثلت في العاملين في مختلف القطاعات المصرفية حيث تم توزيع استبانات و استرداد منها 265 صالحة للتحليل الإحصائي.

خلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها:

-وجود علاقة بين إدارة المواهب و الأداء الوظيفي للموظفين، علاوة على ذلك خلصت إلى أن التدريب يمكن أن يعزز الأداء العام للموظفين.

6-دراسة Marina o.hatukha (2018) بعنوان: "هل يمكن اعتبار ممارسات إدارة

المواهب كأساس لميزة تنافسية مستدامة في الأسواق الناشئة؟: أدلة من روسيا"

Can talent management practices be considered as a basis for sustainable competitive advantages in emerging-market firms?

1evidence from Russia

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف خصوصيات إدارة المواهب في الشركات الروسية وتوضيح دور ممارساتها في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة في الأسواق الناشئة، أجريت الدراسة بروسيا و استهدفت الشركات الأصلية(وطنية أو متعددة الجنسيات أو عالمية) و التي نشأت في روسيا و مقرها الرئيسي في روسيا ولكن لديها فروع في دول أخرى و تنشط في الأسواق الخارجية و البالغ عددها 284 شركة، اتبعت الدراسة نهج المسح الاستكشافي كونه النهج المناسب لهذا النوع من الدراسات، و تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات و

¹ - marina o hatukha, « can talent management practices be considered as a basis for sustainable competitive advantages in emerging-market firms?. Evidence from Russia, thunderbird international business review, vol60, N°01, 2018, pp 69-85.

استعمال طرق البحث المختلطة من خلال صياغة أسئلة مفتوحة للبحث النوعي لاستكشاف وفهم موضوع الدراسة وأسئلة مغلقة للبحث الكمي لفحص العلاقات بين المتغيرات، تم التواصل مع المستجوبين عبر البريد الإلكتروني و طلب منهم ملء الاستبانة الإلكترونية، و تم تلقي 172 رداً أي بنسبة 60.5%، ركزت الدراسة على التحليل الضمني للاستبانة لفهم ممارسات إدارة المواهب في كل شركة و الوقوف على واقع تطبيقها، كما تم اعتماد برنامج الحزمة الإحصائية SPSS لتفريغ البيانات الكمية و تحليلها باستعمال العديد من الأساليب الإحصائية منها: معاملات الارتباط لاختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

-تركز معظم الشركات الروسية على ممارسات إدارة المواهب المتمثلة في التوظيف و التعليم و التطوير، التعويضات و المزايا، نشر المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، التنافس على جذب المواهب ليس فقط مع نظرائهم المحليين و لكن أيضاً مع الشركات المتعددة الجنسيات الناشطة في روسيا و خارجها.

-ممارسات إدارة المواهب المختلفة مثل: جذب المواهب، التطوير الوظيفي، التخطيط التعاقبي للموظفين لها تأثير كبير على المزايا التنافسية المستدامة للشركات الروسية. -تواجه الشركات الروسية العديد من التحديات التي تعيق تطبيق ممارسات إدارة المواهب ونجاحها منها الاقتصاد و السياسية والثقافة و القوانين السائدة في الدول التي تنشط فيها. أوصت الدراسة ب:

-ضرورة تطوير نموذج لإدارة المواهب يتوافق مع البيئة التي تنشط فيها الشركات.

7-دراسة Ali pirzad و Farhad almasi (2017) بعنوان: "أثر رأس المال الفكري و إدارة المعرفة على الميزة التنافسية: اختبار الدور الوسيط لإدارة علاقات العملاء"

The effect of intellectual capital and knowledge management on competitive advantage :testing the mediating role of customer relationship management¹

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير رأس المال الفكري و عمليات إدارة المعرفة على الميزة التنافسية مع بيان الدور الوسيط لإدارة علاقات العملاء في تعزيز هذه العلاقة في بنك سبيه، أجريت الدراسة في محافظة كوهجيلويه و بوير أحمد بايران، و اتبعت المنهج الوصفي التحليلي حيث اعتمدت على مختلف المراجع و المصادر التي تناولت متغيرات الدراسة لإعداد الجانب النظري، كما اعتمدت على أسلوب دراسة الحالة فب الجانب التطبيقي، تكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين في بنك سبيه بمحافظة كوهجيلويه الايرانية، و تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تكونت من 108 موظف و موظفة، كما تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث وزعت 108 استبانة على أفراد العينة. تم تفرغ البيانات المحصل عليها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية SPSS و تحليلها بواسطة العديد من الأساليب و الأدوات الإحصائية منها: المتوسطات الحسابية، و الانحرافات المعيارية، اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov، معامل ألفا كرونباخ لتأكيد موثوقية الاستبيان، كما تم استعمال نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار الفرضيات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

-المتغير المستقل رأس المال الفكري مهم جدا بالنسبة للبنك محل الدراسة و له تأثير كبير على بناء المزايا التنافسية.

-عمليات إدارة المعرفة لها تأثير على إدارة علاقات العملاء حيث تدعم العملاء في دورة الشراء الخاصة بهم من خلال توفير المعلومات على الخدمات المصرفية مثل:الودائع و التسهيلات و الخدمات المتطورة و العقود.

¹ - Ali pirzad, farhad almasi, « the effect of intellectual capital and knowledge management on competitive advantage : testing the mediating role of customer relationship management, international journal of economic perspectives, vol 11, n°03, 2017, pp 895-904 .

-تركيز بنك سبيه على عمليات إدارة المعرفة بغض النظر عن احتياجات العملاء و مخاوفهم لا فائدة منه و لا يؤثر على أي ميزة تنافسية.
وأوصت الدراسة ب:

-ضرورة التحقيق في النموذج المدروس مع جوانب أخرى من إدارة المعرفة و طرق أخرى من المعادلات الهيكلية.

-ضرورة التحقيق في جوانب أخرى من علم النفس في مكان العمل مثل الذكاء العاطفي، الذكاء الثقافي و التمكين النفسي في النموذج المدروس.

8-دراسة Norman rudhund و Cosmos maphosa (2015) بعنوان: "تنفيذ

إستراتيجيات إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي: أدلة من بوتسوانا.

Implementation of talent management

strategies in higher

education :evidence from botswana¹

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع تطبيق إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي الخاصة و معرفة مدى إدراك المسؤولين لمفهومها و حدود ممارساتهم لبرامجها وتطبيقاتها، أجريت الدراسة بجنوب إفريقيا و بالتحديد في مدينة بوتسوانا، و تبنت النهج الكمي الذي يؤكد القياسات الموضوعية و التحليل العددي للبيانات التي تم جمعها من خلال استطلاعات الرأي أو الدراسات الاستقصائية التي تركز على دراسة عينة معينة ثم تعميم النتائج، استهدفت الدراسة العاملين في 05 جامعات خاصة ببوتسوانا، و تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين و البالغ عددهم 1350 موظف، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة وقسمت إلى ثلاث طبقات أكاديمية، إدارية و موظفي الدعم، و تكونت من 175 أكاديميا، 92 موظفا

¹ - norman rudhund, cosmos maphosa, « implementation of talent management strategies in higher education : evidence from botswana, journal hum ecol, vol 19, N°01, 2015, pp21-32.

إداريا و33 موظفا للدعم، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث تم توزيع 300 استبانة على أفراد العينة، استرجع منها 227 استبانة أي بنسبة 75.5 % من الاستبانات الموزعة، تم تفرغ البيانات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية SPSS و تحليلها باستخدام العديد من الأدوات الإحصائية الوصفية.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

-عدم فعالية استراتيجيات إدارة المواهب التي تستخدم حاليا في معظم مؤسسات التعليم العالي الخاصة في بوتسوانا بشكل عام و ذلك لعدم قدرتها على تحفيز و ضمان الحفاظ على المواهب الحالية وفشلها في استقطاب المواهب الجديدة.

-ضعف الاتصالات بين الإدارة و العاملين أدى إلى عدم التزام الموظفين بأداء مهامهم و تحسين أدائهم، و انتشار ظاهرة التسبب الوظيفي.

-ارتفاع معدلات دوران العمل بسبب ضعف برامج التحفيز وعدم قدرتها على خلق الدافعية للعمل و توفير فرص التطور و النمو الوظيفي.

وأوصت الدراسة ب:

-ضرورة زيادة اهتمام مؤسسات التعليم العالي بإدارة المواهب لكونها تلعب دورا كبيرا و تطور و نجاح المؤسسات و خلق المزايا التنافسية.

-ضرورة تعرف قادة مؤسسات التعليم العالي على استراتيجيات إدارة المواهب و التعمق أكثر في كيفية نجاح تنفيذها و على وجه الخصوص تلك التي تتعلق بجذب المواهب و الاحتفاظ بها.

-خلق البيئة الداعمة للمواهب و التي تساعد على جذبهم و إبقائهم في المؤسسة و الاستفادة أكثر من مهاراتهم و معارفهم.

9-دراسة Mireia valverde ،Hugh Scultion و Gerard Ryan (2013)

بعنوان: "إدارة المواهب في المنظمات الإسبانية متوسطة الحجم"

Talent management in spanish medium-sized organosation ¹

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم إدارة المواهب و كيف يمكن أن تساهم في نجاح الأعمال، و دراسة واقعها و ممارساتها في المنظمات الإسبانية متوسطة الحجم كون أن معظم الدراسات السابقة ركزت على الشركات المتعددة الجنسيات الكبيرة وأهملت أهمية هذا المفهوم الإداري الحديث و كيفية تطبيقه على الشركات الصغيرة و المتوسطة الحجم، أجريت الدراسة في اسبانيا و اتبعت نهجا استكشافيا و استقرائيا باستخدام أسلوب دراسة حالات متعددة بهدف الحصول على مجموعة واسعة من المواقف و الآراء و تحقيق أساس أكثر قوة للتحليل، تكون مجتمع الدراسة من المنظمات الإسبانية متوسطة الحجم، و تم اعتماد طول عمر المؤسسة في اختيار العينة من منطلق أن المؤسسات القادرة على البقاء على مر الزمن يجب أن تستخدم مواردها و بما فيها مواردها البشرية بشكل فعال للتعامل مع المتغيرات التنافسية و الانكماشات الاقتصادية التي تواجهها ، تم اختيار 6 مؤسسات متوسطة الحجم تعاملت بنجاح مع اثنين على الأقل من الأزمات الاقتصادية (الركود الحالي و أزمة التسعينات الإسبانية التي أحدثت بطالة تزيد عن 20%)، تم اعتماد المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث أجريت مقابلات شبه منظمة استمرت عادة 60دقيقة مع مدراء المؤسسات محل الدراسة و مدراء الموارد البشرية، إضافة إلى استجواب بعض الموظفين، تم تنظيم البيانات المحصل عليها في جداول و تحليلها.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

-معظم المؤسسات محل الدراسة تعي أهمية إدارة المواهب و تعتمد ممارساتها في تسيير مواردها البشرية.

¹ - Mireia valverde,hugh scultion,gerard ryan, "talent management in Spanish medium-sized organizations", the international journal of human resource management, vol24, N°09, 2013, pp 1832-1851.

- وجود اختلافات واسعة النطاق في ممارسات الموارد البشرية و مع ذلك كانت جميع المؤسسات متشابهة للغاية من الناحية الاستراتيجية حيث كان هناك تركيز واضح على إدارة الأفراد كأداة استراتيجية لتحقيق أهداف المؤسسة.
- إدارة بعض المؤسسات محل الدراسة موظفيها الموهوبين بشكل مختلف عن أولئك الذين يعتبرون غير موهوبين.
- استياء الموظفون غير الموهوبين من المعاملة التفضيلية للمواهب و اعتبروها نوعا من المحسوبية وقد شكل هذا تحدي حقيقي لبعض المؤسسات الناجحة في هذا الصدد. وأوصت الدراسة ب:
- ضرورة الاهتمام أكثر بإدارة المواهب كونها تلعب دورا رئيسيا في نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و استمرارها.
- إجراء المزيد من البحوث التجريبية و الدراسات الميدانية للوقوف على التحديات المرتبطة بتنفيذ استراتيجيات و سياسات إدارة المواهب في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- تطوير نموذج لإدارة المواهب يتوافق مع طبيعة المؤسسات الاسبانية الصغيرة و المتوسطة الحجم و الثقافة السائدة بها كون النموذج المتعارف عليه أعد من أجل الشركات الكبيرة.

المبحث الرابع: نقد الدراسات السابقة:

سنعتمد في نقدنا للدراسات السابقة على البعد الموضوعي، حيث سنركز على التصنيف وفقا للمتغيرات الأساسية لموضوع البحث من جانب، وموقع المتغير نفسه في الدراسات السابقة من جانب آخر.

أولاً: الدراسات التي تناولت متغير إدارة المواهب:

من خلال عرضنا للدراسات التي تناولت إدارة المواهب كمتغير في موضوعها، وبصدد أخذها بشيء من التحليل والتصنيف، اعتمدنا في قراءتها من أربع جوانب مهمة تمثلت في: الاطار المكاني، الاطار الزمني، الاطار الموضوعي، الاطار المنهجي، وقد مكنا ذلك من استخلاص القراءات التحليلية التالية:

- هناك مجموعة من الدراسات تناولت متغير إدارة المواهب، وجاءت في مستوى الدراسات الاستكشافية، وتتطلع في محتواها إلى استطلاع مستوى إدراك أهمية إدارة المواهب في بيئة الأعمال، ويتعلق الأمر بدراسة كل من صبان إيمان (2019)، محمد الصالح قريشي، وآخرون (2019)، دراسة محمد بن سعيد العمري (2017)، دراسة Normanrudhund و Maphosa (2015)، دراسة Mireia Valvede، وآخرون (2013)، والملاحظ في هذه الدراسات المذكورة، تنوعت بين المحلية والأجنبية امتد إطارها الزمني من سنة 2013 إلى 2019، ما يعني أن إدارة المواهب مفهوماً يتميز بالحدثة النسبية، كما أن الدراسات الأجنبية كان لها السبق في الاهتمام البحثي بمصطلح إدارة المواهب، ومن جانب آخر، نلاحظ أن الاهتمام البحثي بالمفهوم عرف اختلافاً جلياً في أطره الزمنية من دراسة إلى أخرى، حيث نجد من بين الدراسات ما لم يراع أي معيار لتصنيف المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة سواء من حيث الحجم، الملكية، الشكل القانوني، طبيعة النشاط (كدراسة صبيان، 2019)، ومنها ما أقصر الدراسة على صنف من المؤسسات الاقتصادية حسب معيار الحجم (دراسة Mireia Valvede 2013)، ومنها ما خصص لدراسة مؤسسات اقتصادية لنوع من النشاط (دراسة محمد سعيد العمري 2017)، ودراسة Normanrudhund و Maphosa (2015) التي عنت بقطاع التعليم العالي، ولعل تناول موضوعات تهتم بمتغير إدارة المواهب يوجب

التركيز على نوع من النشاط الذي يتطلب تركيبة خاصة ومتميزة من العنصر البشري، لما له من دور ثقيل في أداء المؤسسات.

● سجلنا من الدراسات السابقة ما هو استكشافي، اعتمدت في اختيارها للإطار المكاني من منطلق خلفية مسبقة تفيد بأن الإطار المكاني محل الدراسة يتطلب إنجاح نشاطه على إدارة الموهبة، لذا فهو جدير بتركيز البحث في متغير إدارة المواهب من خلاله، ومن هذه الدراسات نجد دراسة الشافعي وعبد الرحمان أحمد سيار (2019)، أين عني الجزء الميداني منها بدراسة لعينة من الاتحادات الرياضية المصرية والبحرينية، على خلفية أن النشاط الرياضي يقوم في أساسه على إدارة الموهبة، ومن هذا المنطلق نرى أن استهداف القطاع الرياضي في هذه الدراسة لم يكن صدفيًا، وإنما هو نتاج الأهمية النسبية التي تحض بها المواهب فيه، وما ينتظر من الإدارة الفعالة للمواهب من أثر إيجابي على المستويات المحققة للأداء.

● من خلال استعراضنا للدراسات السابقة، وعن إطارها الزمني والموضوعي، استوقفنا حقيقة تفيد بأن إدارة المواهب كمتغير بحثي حظي بالاهتمام مؤخرًا في الجزائر مقارنة بالدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، حيث نجد أن دراسة كلا من صيبان ايمان (2019)، و قريشي هاجر (2019)، محمد الصالح قريشي (2019)، كانت كلها عبارة عن دراسات استكشافية أريد من خلالها استطلاع واقع إدارة المواهب، ومدى توافر متطلبات تطبيقها، أو عرض نماذج عالمية لإدارة المواهب ومدى تأثيرها على المؤسسات في بيئة الأعمال المعاصرة، والغرض منها لفت نظر المؤسسات الجزائرية ودفعها بتبني خيار الاهتمام بإدارة المواهب في واقعها وفق ما تمليه الأطر النظرية، والتجارب العملية العالمية الرائدة في هذا المجال، والملاحظ أن هذه المساحة البحثية قد طالها المسح سلفًا على مستوى الدراسات العربية أو الأجنبية منها، حيث نجد أن دراسة غنى دحام تناي الزبيدي (2013) قد نوهت بذات الزمن على ضرورة الاعتماد على إدارة المواهب كخيار استراتيجي من شأنه أن يساهم في تعزيز المزايا التنافسية للمؤسسات، وفي تاريخ لاحق ركزت الدراسات على دراسة العلاقات بين متغير إدارة المواهب ومتغيرات بحثية أخرى، وأخذها بشيء من القياس للأثر الذي يتركه المتغير المستقل على المتغير التابع منها، على غرار دراسة Nur Iyana baharin (2018) التي حاولت قياس أثر إدارة المواهب على الاحتفاظ بالموظف من

خلال دراسة ميدانية لمؤسسات صناعة الضيافة بماليزيا، ودراسة فراس عبد الرحمان (2016) التي خصصت لقياس أثر إدارة المواهب على الكفاءات التنظيمية بالأردن، وهذا ما يعني أن متغير إدارة الموهبة خارج الجزائر حقق فجوة ايجابية من حيث الدارسة والاهتمام مقارنة بتلك الدراسات المحلية

وما يمكن قوله اجمالاً، أن الاهتمام بموضوعات إدارة المواهب في الجزائر ظهر حديثاً بشكل نسبي مقارنة بمستوى الاهتمام المتقدم، والذي حظيت به على المستوى العربي أو الأجنبي.

- هناك جملة من الأبحاث المدرجة ضمن الدراسات السابقة، والتي عنت متغير إدارة المواهب كأحد متغيراتها، من خلال دراسة علاقته بمتغير آخر، أو عملت على قياس الأثر بالمقدار، القوة والاتجاه، وقد اختلفت هذه الدراسة اختلافاً جوهرياً، فمنها ما اعتبر متغير إدارة المواهب كمتغير مستقل بشكل مباشر، وله علاقة أو دور في متغير آخر كما هو الحال في دراسة غنى دحام تناي الزبيدي (2013) التي بحثت في دور إدارة المواهب في تعزيز الميزة التنافسية، أين نجد متغير إدارة المواهب كمتغير مستق له دور مباشر في المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية، و Nur Iyana baharin (2018) التي اعتبرت إدارة المواهب كمتغير مستقل له أثر مباشر على الاحتفاظ بالموظف، الذي اعتبر كمتغير تابع. كما وجدنا من ضمن الدراسات السابقة، التي تناولت إدارة المواهب كأحد متغيراتها، واعتبرته بمثابة المتغير المستقل فيها له دور أو أثر في متغير آخر تابع بشكل غير مباشر من خلال الدور الذي يلعبه متغير ثالث، ومثال ذلك دراسة آلاء محمود الجندي (2018) التي خصصت لدراسة أثر إدارة المواهب (متغير مستقل) في انجاح المشاريع (متغير تابع) الدور الوسيط لنظم معلومات الموارد البشرية (متغير ثالث)، ودراسة Adil Hayat (2016) التي كانت بعنوان أثر إدارة المواهب على الأداء الوظيفي للموظف في القطاع المصرفي الدور الوسيط للتدريب، حيث نجد من خلالها إدارة المواهب كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع، أما المتغير الثالث فتمثل في التدريب كمتغير وسيط، أما عن دراسة رشيد فراس عبد الرحمان محمد (2016) فتضمنت إدارة المواهب كمتغير مستقل، والكفاءات التنظيمية كمتغير تابع، والتدريب كمتغير ثالث متدخل في العلاقة بين المتغيرين بدور المعدّل.

أما النوع الثالث من الدراسات السابقة التي تضمنت متغير إدارة المواهب، فقد اعتبرت هذا الأخير كمتغير تابع عليه دور، أو يتأثر بمتغير آخر مستقل، ومن أمثلة هذه الدراسات نجد دراسة سليم مجلخ (2019) التي تضمنت الابداع التنظيمي كمتغير مستقل، وإدارة المواهب كمتغير تابع، ودراسة فاطمة علي بلقاسم الفرجاني (2014) بعنوان أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب، حيث نجد أن المتغير المستقل فيها القيادة التحويلية، في حين وردت إدارة المواهب كمتغير تابع.

ثانيا: الدراسات التي تناولت متغير الميزة التنافسية:

ما لاحظناه بصفة عامة عن تلك الدراسات السابقة، والتي تناولت متغير الميزة التنافسية كأحد متغيراتها نتاج حتمية بيئة الأعمال المعاصرة، حيث شهدت تحرير التجارة والأسواق، وتسهيل حركة رؤوس الأموال، والشركات العملاقة، والأخرى متعددة الجنسيات، كلها من العوامل التي دفعت بالمؤسسات المعاصرة إلى البحث عن سبل وآليات اكتساب مزايا تنافسية تمكنها من البقاء وضمان الاستمرارية في النشاط بالمحافظة على مركزها التنافسي أو تحسينه.

كما استوقفنا الدراسات المتضمنة لمتغير الميزة التنافسية مستواها من الدراسات واهتمامها الموحد، حيث وردت كدراسات متخصصة تهدف إلى قياس العلاقات والاتجاهات، كما أجمعت في مجملها على اعتبار متغير الميزة التنافسية كمتغير تابع فيها، وتخصصت في دراسة علاقته بمتغير آخر على الأقل كمتغير مستقل، أو حاولت قياس الأثر الذي يمكن أن يتركه هذا الأخير على الميزة التنافسية.

وبناء على ذلك، سنحاول نقد وتحليل الدراسات السابقة التي وردت الميزة التنافسية كمتغير تابع فيها من خلال موقع المتغير المستقل من محيط المؤسسة، حيث نفرق بين متغيرات البيئة الداخلية للمؤسسة، ومتغيرات بيئتها الخارجية.

1 - الدراسات المتعلقة بمتغير مستقل من البيئة الداخلية للمؤسسة:

من خلال الدراسات السابقة التي تضمنت متغير الميزة التنافسية كمتغير تابع فيها، وعن تلك التي اعتبرت المتغير المستقل أحد عوامل أو محددات البيئة الداخلية للمؤسسة، سجلنا التحليل التالي:

- هناك جملة من الدراسات التي ركزت اهتمامها بالموارد البشري للمؤسسة عن باقي الموارد الأخرى المتاحة لها، حيث اعتبرته العامل المهم من بين العوامل التي تساهم في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية، وظهر ذلك بتخصيص أحد عناصر تطوير أدائه كمتغير مستقل فيها، فمن بين هذه الفئة من الدراسات نجد دراسة شرين كامل (2019) التي اهتمت بإدارة المواهب كأحد عوامل تنمية أداء المورد البشري بالمؤسسة، وما يمكن أن يخلف من أثر على الميزة التنافسية، ودراسة شنشونة محمد (2013) التي سعت إلى الوقوف على مدى مساهمة الثقافة التنظيمية المتعلقة بأداء العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية، حيث أن الثقافة التنظيمية في هذه الحالة بمثابة المتغير المستقل في الدراسة متعلق بالمحيط الداخلي للمؤسسة. أما دراسة gbadebo Mustapha mudashiea (2019) التي عنيت بدراسة قياس أثر القيادة التحويلية على الميزة التنافسية فيبدو جليا أن متغيرها المستقل يتعلق بشكل مزدوج بالموارد البشري، حيث ينتظر أن تؤثر ممارسات العنصر البشري ذو المستوى الإداري الأعلى على أداء ما يقع تحت إشرافه، ومن ثم التأثير في المستوى التنافسي للمؤسسة.
- أما عن الدراسات السابقة التي تناولت متغير الميزة التنافسية كمتغير تابع لأحد متغيرات المحيط الداخلي للمؤسسة، بخلاف موردها البشري، فنجد دراسة رشا نور لطيف وقاسم إبراهيم (2019)، والتي تعلق محتواها بدراسة الدور الذي يمكن أن تلعبه الإدارة اللوجستية في تعزيز الميزة التنافسية، حيث يمتد متغيرها المستقل بجميع الفعاليات والأنشطة الممارسة من إدارة الشراء وصولاً إلى إدارة خدمة ما بعد البيع، وهو مجال واسع يصعب التحكم في عناصره المتداخلة، ما يعني دراستها للمحيط الداخلي للمؤسسة بما يمكن من تحديد نقاط القوة والضعف لأخذها في الحسبان في إطار مساعي تحسين المركز التنافسي للمؤسسة، وبشكل شبه مماثل شمل عناصر وفعاليات البيئة الداخلية للمؤسسة نجد دراسة صالح عزيز عبد الكريم حسن (2019) عندما تعلق مضمونها

بالمناخ التنظيمي ومدى دوره في تحقيق الميزة التنافسية، حيث أن المناخ التنظيمي كمتغير مستقل يشمل بشكل أو بآخر مجمل عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة في تركيز واضح على ممارسات العنصر البشري فيها.

2 - الدراسات المتعلقة بمتغير مستقل من البيئة الخارجية للمؤسسة:

وجدنا من بين الدراسات السابقة التي اعتبرت الميزة التنافسية فيها كمتغير تابع لأحد عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة، من منظور أهمية الدور أو الأثر الذي يخلفه، ولعل أهم جوانب التركيز في هذه الفئة من الدراسات تلك التي اعتبرت أحد عناصر التغذية الأمامية أو الخلفية لسلسلة الامداد كمتغير مستقل له أثر هام على الميزة التنافسية، ومن أمثلة ذلك نجد دراسة الأمين حلموس (2017) التي وردت تحت عنوان دور إدارة المعرفة التسويقية بالاعتماد على استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية، وفيها يظهر إيلاء أهمية لأحد أنشطة إدارة التوزيع وخدمات ما بعد البيع، كمتغير فاعل في تحقيق المزايا التنافسية، وبشكل مماثل إلى حد بعيد وردت دراسة farhad almasi (2017) بعنوان أثر الرأس المال الفكري وإدارة المعرفة على الميزة التنافسية. اختبار الدور الوسيط لإدارة علاقات العملاء، وفيها ظهر متغير الميزة التنافسية كمتغير تابع يتأثر بشكل غير مباشر بالرأس المال الفكري (متغير مستقل أول)، وإدارة المعرفة (متغير مستقل ثان)، اختصرا كليهما في متغير وسيط باسم إدارة علاقات العملاء

أما دراسة khairul anuar mohd ali (2020) فقد آثرت الاهتمام بتدفق التغذية الأمامية لسلسلة الامداد بالمؤسسة، وكانت تحت عنوان العلاقة بين إدارة جودة الموردون والمزايا التنافسية للمؤسسة، وأريد من خلالها لفت النظر إلى الأهمية الكبيرة التي تتعلق بإدارة التموين في كسب مزايا تنافسية، فالأثر مباشر لمستوى جودة مدخلات العملية الانتاجية على مستوى جودة مخرجاتها، كما أن تكلفة المواد المشتراة بمثابة محدد رئيسي لتسعير المنتجات، ومن جهة أخرى انتظام عملية التوريد من شأنه أن يساهم في احترام آجال التسليم، وكلها عناصر مساهمة في صناعة المزايا التنافسية للمؤسسة.

وفي إطار مقتضب من الدراسات السابقة التي تناولت متغير الميزة التنافسية كمتغير تابع، وجدنا المتغير المستقل يضم جملة من عناصر البيئة الداخلية والخارجية في نفس الوقت، ومثالها ما جاء في دراسة الشريف بقة (2015) بعنوان تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، والملاحظ أن هذا النوع من الدراسات يتلاءم مع تلك المؤسسات حديثة النشأة في قطاع أعمال قائم، ينتظر من خلالها تحديد نقاط قوة المؤسسة وضعفها في إطار محيطها الداخلي، والفرص المتاحة أمامها، والتهديدات التي تواجهها جراء تفاعل متغيرات محيطها الخارجي.

أما في دراستنا، فقد حاولنا الاستفادة من ما ورد في الدراسات السابقة، حيث استهدفنا قطاع نشاط فتي بالجزائر يتمثل في المؤسسات الاستشفائية الخاصة، أين يحدث صراع المنافسة على أشده بما يدفع بالقائمين بإدارتها التطلع إلى كسب آليات التميز وتحقيق العوامل المرتبطة به من جانب، ومن جانب آخر يعتبر الممارسون في قطاع الصحة في غالب الأحيان من الموهوبين بالفطرة داخل إقليم الدولة الجزائرية، من خلال نتائجهم الدراسية المتميزة، كما أن نشاطهم في قطاع حيوي يجعلهم مستهدفون حتى من المؤسسات الصحية بالخارج، أو على الأقل سيتطلعون لفتح عيادات فردية خاصة، وهي الأسباب التي تدعو المؤسسات الاستشفائية الخاصة إلى حتمية الاهتمام بإدارة المواهب كسبيل لتحقيق أهداف الاستمرارية.

خلاصة الفصل:

بالرغم من تعدد الدراسات السابقة فإنه يمكننا القول بأن الدراسات السابقة تختلف عن الدراسة الحالية من خلال عدة معايير منها:

-حسب مجتمع الدراسة لأن دراسة حالة المؤسسات الصحية الخاصة تختلف عن حالة المؤسسات الاقتصادية الأخرى التي تناولتها مختلف الدراسات.

-حسب أبعاد الدراسة التي تم اعتمادها من قبل الباحثة.

-حسب الفئة المستهدفة إذ استهدفت الباحثة الأطباء و الممرضين.

-حسب النتائج المتوصل إليها.

الفصل الثالث

الطريقة والأدوات

تمهيد:

يعتبر القطاع الصحي في الجزائر من القطاعات الفتية في صورتها الاقتصادية التي أخذت الصفة ذاتها في الآونة الأخيرة، ويعود هذا التأخر لأسباب عدة لعل أهمها الحالة المتردية التي كان عليها في الحقبة الاستعمارية، والوتيرة البطيئة التي عرفت بها الإصلاحات وإعادة الهيكلة، والسبب الأهم للنقص الحاد في المورد البشري المحلي المتخصص في قطاع الصحة.

وبما أن مختلف الخدمات الصحية تتطلب العنصر البشري المتخصص، الذي يركز في ممارسته على المعارف المكتسبة فترة تعليمه، والخبرات المتراكمة من وظيفته بالقطاع، وكذا الترقيات و الدورات التكوينية الملحقة في كل ما هو جديد ميدانيا، كل هذه العوامل وغيرها، جعلتنا نرى أن الاطارات العاملة في القطاع الصحي المجال البشري المناسب لدراسة موضوع يتعلق بإدارة المواهب، وفي هذا الصدد يأتي محتوى الفصل ليعرف بمجتمع وعينة الدراسة، والأدوات التي سنعتمد عليها في التحليل في محتوا لاحق.

المبحث الأول: تطور القطاع الصحي في الجزائر

شهد النظام الصحي عدة تطورات وتغيرات، جاءت في سياق متصل بتلك الإصلاحات التي اعتمدها الدولة منذ فجر الاستقلال في شتى الميادين، الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية...، وكرست الإصلاحات في القطاع الصحي من أجل النهوض بالتنمية وتحسين المستوى المعيشي لأفراد مجتمع أنهكته حقبة استعمارية مريرة، وذلك بالقضاء على التخلف الصحي، وتجهيز المورد البشري الممارس لفك الارتباط جزئياً بالعمالة الأجنبية.

و في هذا الاطار، يمكن أن نميز عدة مراحل لتطور المنظومة الصحية الجزائرية، حسب ما حملته جملة الإصلاحات القطاعية الهيكلية، أين صنفنا هذه المراحل إلى صنفين رئيسيين يتمثلان في مراحل تطور القطاع الصحي قبل الانفتاح، وبعده.

المطلب الأول: مراحل تطور القطاع الصحي قبل الانفتاح

عرف القطاع الصحي الجزائري قبل الانفتاح تطورا محسوسا، وذلك عبر ثلاث مراحل رئيسية مبرزها فيما يلي:

أولا: تطور القطاع الصحي الجزائري للفترة 1962-1974

ورثت الجزائر عقب الاستقلال وضعية صحية متردية و متدهورة حيث كان النظام الصحي الموجود متمركزا أساسا في المدن الكبرى كالجزائر، وهران، قسنطينة، و يتمثل خاصة في الطب العمومي الذي يتم داخل المستشفيات و عيادات تقدم مساعدات طبية مجانية و مراكز الطب المدرسي التي تشرف عليها وزارة التربية و التعليم بالإضافة إلى عيادات خاصة يشرف عليها 600 طبيب جلمهم كانوا من الأجانب.¹

كما اتسمت هذه الفترة بنقص كبير في الموارد المادية و البشرية و بنية تحتية مفككة نتيجة عملية التخريب و الحرق التي قادتها منظمة الجيش الفرنسي السري، كما تم تهريب الآلات و المعدات الصحية إلى فرنسا عن طريق إقامة جسر جوي في 19 مارس 1962، كما عرفت هذه المرحلة أيضا نقصا حادا في عدد الإطارات الفنية و الإدارية لتسيير المؤسسات الصحية، حيث قدر عدد الأطباء الجزائريين ب342 طبيبا و قدر عدد الإطارات الفنية المؤهلة ب 1,8 % لكل 10 آلاف نسمة، بعد مغادرة 2200 طبيب و 2700 ممرض تاركين

¹- نور الدين حاروش، إدارة المستشفيات العمومية الجزائرية، دار كتامة للكتاب، الجزائر، 2007، ص69.

حوالي 144 مستشفى دون تسيير إداريو تقني، كما كان أغلب الشعب الجزائري يعاني من ويلات الفقر والجوع والجهل و مختلف الأمراض الفتاكة من ملاريا و كوليرا و تيفويد، أضف إلى ذلك انعدام التغطية الصحية في معظم المدن الجزائرية.¹

هذه الوضعية الموروثة عن الاستعمار استوجبت القيام بالعديد من الإصلاحات من خلال إعادة تنشيط الهياكل الصحية التي تركها الاستعمار بعدما تركها العمال الذين كان أغلبهم من الفرنسيين إذ تم الاستعانة بإطارات من بعض الدول كبلغاريا و رومانيا و روسيا، إضافة إلى إرسال العديد من الأطباء الجزائريين إلى الخارج من أجل تكوينهم و تدريبهم و إنشاء المعهد الوطني للصحة العمومية سنة 1964 بهدف إنجاز الأبحاث و الدراسات في الصحة العمومية الضرورية لترقية قطاع الصحة و كذا صدور مرسوم رقم 69-96 المؤرخ في 09 جويلية 1969 القاضي بإلزامية التلقيحات و مجانيته و هي خطوة للقضاء على الأمراض المعدية و تحسين الوضع الصحي للمجتمع الجزائري.²

ثانيا: تطور القطاع الصحي الجزائري للفترة 1974-1980

بعد إصلاحات 1971 التي حاولت توفير الإطارات اللازمة للتكفل بالطلبات الصحية للمواطنين، جاء الأمر المتعلق بمجانية العلاج الخاص لسنة 1973 لرفع الحواجز المالية عن المواطنين بغرض تلبية احتياجاتهم العلاجية، ويعتبر الأمر رقم 65-73 المؤرخ في 29 ديسمبر 1973 المتعلق بمجانية العلاج نقطة تحول هامة في المنظومة الصحية الجزائرية، الذي مفاده إمكانية حصول المواطن مجانا على الخدمات الصحية المطلوبة مهما كان مستوى دخله أو حالته الصحية.

تم تكريس حق المواطن في الحصول على العلاج في الميثاق الوطني لسنة 1976 كما يلي: تأخذ الدولة على عاتقها ضمان الحماية، الحفاظ و تحسين صحة جميع السكان، كما ورد هذا الحق في دستور 1976 في مادته 67، كل المواطنين لهم الحق في الحصول على العلاج، يضمن هذا الحق من خلال خدمة صحية عمومية و مجانية.³

¹ - سليمة بلخيري، وآخرون، المنظومة الصحية الجزائرية وواقع الصحة العمومية، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية، مجلد 12، العدد 04، الجزائر، ص303، 2018.

² - نور الدين بوشرش، التحولات البنوية للمؤسسة الصحية الجزائرية و إشكالية الأداء، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الأول حول الصحة العامة و السلوك الصحي في المجتمع الجزائري، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الطريف، يومي 21 و 22 أبريل 2014، ص06.

³ - نصر الدين عيساوي، ابراهيم براهيمية، نحو تفعيل دور الهياكل الصحية القاعدية للمنظومة الصحية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد ب، عدد 41، الجزائر، 2014.

أهم ما يميز هذه المرحلة:¹

-رفع الحواجز و الصعوبات للحصول على الخدمات الصحية، لكن الموارد المادية و البشرية المتوفرة آنذاك لم تكن كافية للتكفل بكل الاحتياجات الصحية للمواطن.

-تم التركيز على إرساء سياسة علاجية من دون التركيز بالمقابل على الوقاية بمعناها الواسع.

-سوء تمركز العلاج الاستشفائي المتمثل في حوالي 44500 سرير حيث يكمن أكثر من ثلثي الأسرة في أربع ولايات من شمال البلاد الجزائر، وهران، عنابة و قسنطينة.

وبالرغم من مجانية العلاج إلا أن الوضع الصحي لم يتغير كثيرا، و ذلك لكونه مرتبط بالوضع الاجتماعي و الاقتصادي للسكان مثلا نسبة وفيات الأطفال بقيت مرتفعة إذ بلغت 98% سنة 1980 و لم تتأثر بالمقاربة العلاجية التي ميزت المنظومة الصحية، الشيء الذي دفع السلطات العمومية إلى ضرورة إعادة النظر في طبيعة المنظومة الصحية.²

ثالثا: تطور القطاع الصحي الجزائري للفترة 1981-1985

تم إدراج لأول مرة مصطلح القطاع الصحي المعبر عن تقسيم إداري نظري للقطر، يغطي القطاع فضاء جغرافي يقارب مساحة الدائرة وتشمل خدماته حوالي 100.000 نسمة، يضم القطاع الصحي الهياكل الصحية القاعدية، و يعتبر حجر الزاوية للمنظومة الصحية الوطنية ومركز القرار لكل نشاط صحي، ثم إحصاء سنة 1981 ما يقارب 161 عيادة متعددة الخدمات، 662 مركز صحي، 1364 قاعة علاج على المستوى الوطني والتي تمثل خط الدفاع الأول لمواجهة مختلف الأمراض التي كانت منتشرة آنذاك، من خلال التكفل بطلب الخدمات الصحية المتمثلة في الوقاية و العلاج الأولي.

المطلب الثاني: تطور القطاع الصحي الجزائري بعد الانفتاح

في سنة 1986 كان هناك تحولا كبيرا في قطاع الصحة، صاحب التحول الكبير في المعادلة الاقتصادية وهذه كانت بداية تطبيق النظام الليبرالي عن طريق خصخصة القطاع الصحي، إذ تم السماح للممارسين الاستشفائيين الجامعيين و المختصين في مجال الصحة

¹ - fatima zohra oufriha, couts et surcouts du système de soins en algérie, art in revue du CENEAP, n° spécial, Alger,1988,p34.

² - Brahim Brahim, Economie de la santé, op, art, p365 .

العمومية بممارسة المهنة بصفة خاص خارج أوقات عملهم في المؤسسات العمومية وهذا لتحسين أجور هؤلاء المستخدمين دون تحمل ميزانية الدولة عبئاً إضافياً¹، وجاء ذلك في القانون رقم 85-05- المؤرخ في 26 جمادى الأولى 1405 هـ الموافق لـ 16 فيفري 1985 و المتعلق بحماية الصحة و ترقيتها.

وقد عرف القطاع الصحي الجزائري نتيجة للتحويل الهيكلي ثلاث محطات رئيسية تتمثل فيما يلي:

أولاً: تطور القطاع الصحي الجزائري للفترة 1985-1996:

تميزت هذه المرحلة بإعادة هيكلة النظام الصحي الجزائري من خلال إصلاح النظام التربوي وبالخصوص الدراسات الطبية، بالإضافة إلى إنجاز عدد كبير من الهياكل الصحية، خاصة المستشفيات العامة، كما تم الترخيص بفتح العيادات الخاصة ابتداء من سنة 1990، و القيام بعدة مشاريع أهمها:

-مشروع الجهوية الصحية كإطار لتجسيد القطاعية اللامركزية و تحقيق تنمية اجتماعية و صحية متوازنة.

-إنشاء ووضع حيز التطبيق هياكل لدعم نشاط وزارة الصحة مثل: المخبر الوطني لمراقبة المنتجات الصيدلانية، الصيدلية المركزية للمستشفيات، الوكالة الوطنية للدم و غيرها.²

ثانياً: تطور القطاع الصحي الجزائري للفترة 1996-2007:

رغم الايجابيات التي حققتها الإصلاحات المطبقة على النظام الصحي في الجزائر خلال السنوات السابقة إلا أن هناك العديد من التحديات التي كان على القطاع مواجهتها، فمثلا مجانية العلاج و الارتفاع المفرط في النفقات الصحية بالإضافة إلى تدهور جودة الخدمات الصحية، كل هذا شكل عائقاً حقيقياً للنظام الصحي بالجزائر وفرض انتهاج سياسة إصلاحية و رؤية استراتيجية جديدة ترفع من فعالية أداء القطاع و فعاليته.³

¹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 08، القانون رقم 85-05- المؤرخ في 26 جمادى الأولى 1405 هـ الموافق لـ 18 فبراير 1985، المتعلق بحماية الصحة و ترقيتها، ص176.

² - عدنان مريزق، واقع جودة الخدمات في المؤسسة الصحية العمومية، دراسة حالة المؤسسات الصحية في الجزائر العاصمة، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 2007-2008، ص170.

³ - Ministère de la santé et de la population, les fondements de la carte sanitaire nationale Algérie, novembre 1981, p02.

وفي إطار الإصلاحات المنتهجة تم سنة 1996 إنشاء 05 جهات صحية و هي الوسط، الشرق، الغرب، الجنوب الشرقي و الجنوب الغربي، و خمس مجالس جهوية و خمس مراصد جهوية للصحة، وهي مؤسسات جهوية غير ممرضة للمعهد الوطني للصحة العمومية، وإنشاء المعهد الوطني الساعي للتكوين الشبه الطبي بموجب المرسوم التنفيذي 148-96، كما تم إنشاء المركز الوطني لليقظة الصيدلانية سنة 1998 و هو مكلف بمراقبة الآثار المترتبة عن استهلاك الأدوية و استعمال المعدات الطبية¹، كما تم السماح بإنشاء العيادات الاستشفائية التي تمارس فيها الأنشطة الطبية و الجراحية بما فيها أمراض النساء و الولادة سنة 1999 بعد ما كان النشاط الخاص مقتصرًا على عيادات الفحص و التشخيص.²

والجدول الموالي يبين تطور الهياكل الصحية القاعدية في الجزائر في الفترة الممتدة

من 1997-2006

جدول رقم: (3 . 01): تطور الهياكل الصحية القاعدية في الجزائر في الفترة بين

1997-2006.

| 2006 | 2004 | 2003 | 2000 | 1999 | 1997 | |
|------|------|------|------|------|------|-------------------------------|
| 520 | 518 | 516 | 497 | 482 | 462 | عيادات متعددة الخدمات |
| 1284 | 1275 | 1285 | 1252 | 1185 | 1110 | مراكز صحية |
| 4684 | 4545 | 4412 | 3964 | 3851 | 3601 | قاعات علاج |
| 592 | 599 | 603 | 515 | 448 | 428 | مراكز طبية اجتماعية |
| 5251 | 5128 | 5124 | 5324 | 5347 | 5366 | عدد السكان لكل هيكل صحي قاعدي |

المصدر: نصر الدين عيساوي، ابراهيم براهيمية، نحو تفعيل دور الهياكل الصحية القاعدية للمنظومة الصحية الجزائرية،

مجلة العلوم الإنسانية، عدد 41، مجلد ب، الجزائر، 2014، ص 364.

ثالثا: تطور القطاع الصحي الجزائري للفترة 2007 إلى يومنا هذا:

تضاعفت النفقات الصحية مع النمو الديمغرافي المتزايد مما حتم على الدولة ترشيد النفقات للوفاء بالمتطلبات الخاصة بالعلاج و الوقاية بكافة فئات السكان، و صدور المرسوم التنفيذي

¹ نور الدين حروش، إدارة المستشفيات العمومية، الجزائر، دار كتامة للكتاب، 2007، ص 46.

² حبيبة قشي، آليات تطبيق السياسات التسويقية في المؤسسات الصحية، دراسة حالة مصحة الرازي للطب و الجراحة، بسكرة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التسير، 2007، ص 124.

رقم 07140 المؤرخ في 19 ماي 2007 لإعادة تنظيم القطاعات الصحية لتصبح مشكلة من المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية، أي فصل الاستشفاء عن العلاج و الفحص و هي نوع من اللامركزية هدفها تسهيل الوصول إلى العلاج و تقرب المؤسسات الصحية من المواطن، إضافة إلى توسيع القطاع الخاص إذ تم إحصاء أكثر من 450 عيادة سنة 2011.¹

ورغم الإصلاحات التي عرفها قطاع الصحة إلى أنه لازال يعاني من اختلالات أهمها:

- سوء تسيير المؤسسات الصحية.
- ضعف مستوى الخدمات الصحية.
- استمرار اللامساواة الصحية والتي نلمسها في سوء توزيع المرافق الصحية عبر التراب الوطني.
- عدم التكامل الوظيفي بين القطاع العام و الخاص في تقديم الخدمات الصحية.

¹ سليمة بلخيرى وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 301-310.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يعتبر تحديد الأطر المنهجية لتحليل البيانات الإحصائية ذو أهمية قصوى لضمان مصداقية النتائج المتحصل عليها، فمن خلال يمكن التحديد الدقيق لمجتمع الدراسة المتمثل في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة، ولما كان موضوع دراستنا يعنى بإدارة المواهب، أدى بنا إلى استهداف المورد البشري لهذه المؤسسات وبالضبط من فئة الاطارات العاملة على شاكلة الأطباء العامين والأخصائيين، وكذا مساعديهم من ممرضين، في مسعا منا للوقوف على الممارسات الواقعية لإدارة المواهب، ومن ثم أثر ذلك على المزايا التنافسية، وفي تحليل لاحق سنستهدف التطلع إلى تحسين أداء إدارة المواهب بالمؤسسات الصحية الجزائرية بشكل يساهم في تحقيق المزايا التنافسية بما هو مطلوب.

المطلب الأول: بناء استمارة الاستبيان

قصد ادراك الحقيقة العلمية المتعلقة بواقع إدارة المواهب بالمؤسسات الصحية الجزائرية من جهة، و تحقيق المزايا التنافسية من جهة أخرى، اعتمادنا على الاستبانة كأداة بحثية لجمع البيانات المطلوبة عن متغيرات الدراسة، وقد أعدت متضمنة فسمين مهمين فيها، الأول يتعلق بالبيانات الشخصية، والآخر ارتبط بالمتغيرات البحثية وفق الأنموذج التالي:

الشكل: (1.3) أنموذج الدراسة الميدانية

| | | |
|------------------|----|---------------------------|
| إدارة المواهب | 01 | استقطاب المواهب |
| | 02 | اكتشاف وتوظيف المواهب |
| | 03 | تطوير المواهب |
| | 04 | إدارة وتقييم أداء المواهب |
| | 05 | الاحتفاظ بالمواهب |
| الميزة التنافسية | 01 | التكلفة |
| | 02 | الجودة |
| | 03 | المرونة |
| | 04 | الابتكار |

المصدر: اعداد الطالبة، اعتمادا على الاطار النظري للدراسة.

أولاً: قسم البيانات الشخصية:

تضمن هذا القسم تلك البيانات الشخصية عن المفردة المدروسة، والتي اقتضتها ضرورة البحث حسب وجهة نظرنا ونظرة الأساتذة المحكمين لأداة جمع البيانات، ومن شأن هذه البيانات الشخصية أن تلعب دوراً مهماً في تفسير الفروقات بين مفردات عينة الدراسة واتجاهاتهم في تقييم المتغيرات البحثية، ومن ثم إمكانية تعميم الاتجاهات وفقاً لتصنيف مفردات العينة المدروسة على مفردات مجتمع الدراسة ككل، وتمثلت هذه البيانات فيما يلي:

1 اسم مؤسسة الانتماء: تعتبر مؤسسة الانتماء بمثابة المفتاح الرئيسي لتحليل البيانات المجمعة من خلال الاستبانة المتعلقة بدراستنا، كونها تتعلق بمجتمع تعد مفرداته على أساس المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة، وعليه فإن مؤسسة الانتماء هي بمثابة الوحدة الإحصائية، فعلى أساسها سيتم تقييم متغير إدارة المواهب من جهة، ومتغير الميزة التنافسية من جهة أخرى.

2 الجنس: اقتضت الضرورة البحثية اعتماد هذا المتغير في أداة جمع البيانات، وذلك لأن موضوع دراستنا يهتم في شق مهم منه بمتغير ذا بعد مرتبط بالبنية النفسية والتربوية والاجتماعية للفرد، حيث أن المواهب تقتضي أداء متميز عن باقي الأقران، وعليه ستكون المقارنة بين مفردات العينة المدروسة على أساس أصناف متجانسة كي تصبح تلك المقارنة صحيحة.

3 العمر: اشترك متغير العمر مع الجنس في دوافع اعتماده كمتغير مفتاحي لأداة جمع البيانات، حيث أن تجانس المفردات محل المقارنة في إطار تحليل الموهبة يشمل العمر.

4 الوظيفة: بما أن المستوى الإداري يتطلب مؤهلات علمية محددة لشغل المنصب، كما أن المستوى التعليمي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمؤهلات الفردية لبلوغه كمستويات الذكاء، الذاكرة، ... وهي نفسها من المتغيرات التي من شأنها أن تؤثر في مستويات الموهبة.

5 شغل المناصب الإدارية وملكية العيادات الخاصة: من بين المتغيرات التي تؤثر على أداء المورد البشري من أطباء، ممرضين وجراحي أسنان في مناصب عملهم على مستوى المؤسسات الصحية الخاصة، وضعيتهم تجاه الوظيفة الأصلية ما إذا كانت مفردة أو مزدوجة مع وظيفة إدارية بنفس المؤسسة، أو بالعمل للحساب المعني بالعيادة الخاصة، ويمتد أثر هذه الوضعية نظرياً ليصل إلى طبيعة ممارسة إدارة الموهبة خاصة في إطار الاحتفاظ بالمواهب.

ثانيا: قسم المتغيرات البحثية: تضمن هذا القسم مجموعة من الفقرات محل الاستجواب، مطلوب تقييمها من طرف مفردات العينة المدروسة بشكل مغلق في مستويات إجابة على سلم ليكرت الخماسي، وتتعلق الفقرات في مجملها بمتغيرتي إدارة المواهب أو المزايا التنافسية، ووردت في 49 فقرة مقسمة موضوعيا كما يلي:

1 الفقرات المتعلقة بمتغير إدارة المواهب: في إطار اعداد أداة جمع البيانات البحثية من واقع الممارسة العملية لإدارة المواهب بالمؤسسات الصحية الجزائرية، ومن منطلق الخلفية النظرية لإدارة الموهبة، خصصت لهذا المتغير 26 فقرة مقسمة وفقا لأبعاد إدارة المواهب كما يلي:

1. 1 بعد استقطاب المواهب: اعتمدنا إظهار ممارسة عينة المؤسسات الصحية الجزائرية لعملية استقطاب المواهب من سوق العمل بواسطة أداة جمع المعلومات، وذلك عبر 06 فقرات استجواب، ركزت على ما تتخذه المؤسسات من إجراءات قبلية تسبق عملية توظيف المورد البشري، ومدى جديتها في استشعار العنصر البشري الموهوب، ومرافقتها له قبل انتدابه لشغل الوظيفة المطلوبة.

1. 2 بعد اكتشاف وتوظيف المواهب: جاء محتوى هذا البعد في شكل 05 فقرات استجواب، تعلق محتواها بإبراز مدى سلامة أسس التوظيف المعتمدة من طرف المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة، وحرصها في الوقوف على مستويات الأداء الفعلي للعنصر البشري، ومدى اعتماده للتدرج في المستويات الادارية في المسار المهني، وكذا مستوى المرونة الممنوحة له في إطار ممارسته للوظيفة المشغولة، ومستوى المرافقة المادية والمعنوية المطبقة لخلق الحياة الوظيفية الخصبة لإبراز وتميز الموهوبين.

1. 3 بعد تطوير المواهب: تعلق هذا البعد بممارسات المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة في إطار مساعيها الرامية لتنمية وتطوير موردها البشري، وحاولنا تضمينها في 05 فقرات ركز محتواها على مدى اهتمام المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة بالموظف الموهوب، وخصه بإجراءات وبرامج تعمل على تطوير موهبته بشكل أسرع، ومدى دعمها المالي لتنمية روح المبادرة و الابتكار والابداع.

1. 4 بعد إدارة وتقييم أداء المواهب: تبرز أهمية هذا البعد بقدر اهتمام المؤسسات الصحية الجزائرية بفئة الموهوبين، وتمييزهم في سلم التحفيز المادي والمعنوي، وكذا ببرامج التنمية والتطوير، ولما كانت هذه الممارسات من قبيل الاستثمار في العنصر البشري، أصبح لزاما على المؤسسات الداعمة له أن تخصص محطة لإدارة وتقييم المواهب، وأظهرنا ذلك من خلال 04

فقرات استجواب ركز محتواها على فعاليات تقييم أداء العنصر البشري بشكل عام، ومدى اعتماد المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة آليات رقابية ملازمة لتحقيق التحسين المستمر، وكذا مدى تبنيتها لنظام تعويضات يتماشى مع مستويات الأداء الفردي للموظفين.

1 . 5 بعد الاحتفاظ بالموهب: من البديهي أن مستويات الحرص التي تظهرها المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة في إدارة المواهب ستعكس حتما على مستوى ممارستها في إطار الاحتفاظ بالموهبة، وهذا لأن تلك المؤسسات الجادة في إدارة الموهبة لا يسهل عليها أن تفقد الموهوبين الذين تطوروا فيها، وتقلوا مستويات كبيرة من التنمية والدعم والتحفيز، وحاولنا اظهار ممارسات المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة للاحتفاظ بالمواهب من خلال 06 فقرات استجواب ركزت في محتواها على مدى تمييز الموهوبين واشراكهم بالخصوص في صناعة القرارات ذات الصلة بوظائفهم، ومستويات السعي نحو الرقي بالحياة الوظيفية للموهوب، وخلق الجو الملائم لتحقيق ذاته من خلال اكتسابه لمهارات جديدة، وشغله لوظائف إدارية علاوة على العمل الأصلي له.

2 الفقرات المتعلقة بالميزة التنافسية: من خلال الأطر النظرية للدراسة، تؤكد الدراسات السابقة أن متغير الميزة التنافسية يظهر من خلال تقييم أربع أبعاد رئيسية له متمثلة في التكلفة، الجودة، المرونة، الابتكار، وعن أدواتنا لجمع البيانات حاولنا تضمين الأبعاد المذكورة في شكل 23 فقرة مقسمة كما يلي:

2 . 1 بعد التكلفة: يعتبر بعد التكلفة عنصرا مهما في تقييم الوضع التنافسي للمؤسسات الصحية الجزائرية، فمن خلاله نستشرف جدوى سياسة تسعير الخدمات الصحية المقدمة ومقارنتها بالمؤسسات المنافسة، لذا حاولنا ابرازه عن طريق 07 فقرات استجواب ركزت في محتواها على استطلاع مستوى أسعار الخدمات الصحية المقدمة ومقارنتها بنظيرها من خدمات بالمؤسسات الصحية المنافسة، ومدى انفراد المؤسسة بتقديم نوع أو أكثر من الخدمات في اطار محيطها القريب، ومستوى المصاريف الادارية والدعم في إطار صيانة وتجديد المعدات والتجهيزات المستخدمة في تأدية الخدمة، وفي إطار أخير حاولنا استطلاع تبرير مستوى التكاليف المرتفعة من خلال عوامل تعتبر الأكثر شيوعا متمثلة في ظاهرة ارتفاع مستويات الأجور للموهوبين بالخصوص، وواجب المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال مدى تكفلها بخدمة الحالات الاجتماعية المعوزة.

2 . 2 بعد الجودة: يعتبر بعد الجودة كعامل مهم في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، وقد اعتمدنا في بناء أداة جمع البيانات لدراستنا في جزئها الميداني لإبراز مستويات الجودة المدركة بعينة المؤسسات الصحية الجزائرية محل الدراسة على 05 فقرات استجواب ركزت على استطلاع مستويات جودة الخدمات الصحية المقدمة من طرف العينة المدروسة ومقارنتها بمستوى الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات المنافسة، وقد تعلقت تلك الفقرات بأبعاد الجودة، والتحسين المستمر، والمقارنة المرجعية.

2 . 3 بعد المرونة: تضمن هذا البعد 06 فقرات تعلق محتواها بإظهار مستويات المرونة التي تبديها المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة حيال المتغيرات البيئية متسارعة التغيير، وقد ركزت في قياسها للبعد على مدى استجابة العينة المدروسة للاستفادة من مستويات التقدم التكنولوجي في التجهيزات المستخدمة لتأدية الخدمة، والتغيرات البنيوية التي تقوم بها في سبيل استيعاب النمو السوقي للقطاع، وتأدية خدمات جديدة من جوانب ربحية وواقع المسؤولية الاجتماعية التي تفرضها خصوصية قطاع النشاط.

2 . 4 بعد الابتكار: في إطار نظري، يعد بعد الابتكار أحد أبعاد الميزة التنافسية الذي تجمعه نقاط ائتلاف كبيرة مع متغير إدارة الموهبة، ذلك أن المستويات المرتفعة للابتكار تستلزم العنصر البشري الموهوب، وقد جاء محتوى الابتكار في 05 فقرات استجواب ركز محتواها على درجة اهتمام المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة بعمليات البحث والتطوير من خلال رصد ميزانية مخصصة للغرض، كما يمكن أن ينعكس هذا الاهتمام من مدى التكفل بتجسيد الأفكار المبدعة والمبتكرة التي يقترحها فرق العمل الموهوبة.

المطلب الثاني: اختبار الثبات وصدق الاتساق الداخلي

أولاً: اختبار الثبات:

يشير مفهوم الثبات من جانب التحليل الاحصائي إلى أن أداة القياس تعطي النتائج نفسها لو أعيد تطبيقها على نفس عينة الدراسة، وبنفس ظروف الاختبار السابقة، وقد تعددت الطرق التي تعنى بقياس الثبات، فمن أهمها نذكر ما يلي:

- طريقة الاختبار وإعادة الاختبار
- طريقة التجزئة النصفية

• طريقة حساب معامل الثبات

وفي دراستنا هذه، سنستخدم طريقة حساب معامل الثبات لقياس مستوى ثبات أداة جمع البيانات والمعروف بمعامل ثبات كرونباخ ألفا، وذلك بعد استطلاع تم على عينة تجريبية بمصحة السلام شملت 28 مشاهدة، على أمل أن يساهم الاختبار في تحسين أداة جمع البيانات. وبناء على نتائج العينة التجريبية للدراسة، ولحساب معامل الثبات كرونباخ ألفا تحصلنا على المخرجات التي يظهرها الجداول التالي:

الجدول (02.3): معامل الثبات كرونباخ ألفا

| Case Processing Summary | | | |
|-------------------------|-----------------------|----|-------|
| | | N | % |
| Cases | Valid | 28 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 28 | 100.0 |

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .647 | 49 |

المصدر: إعداد الباحثة، بناءً على نتائج العينة الاستطلاعية واعتماداً على برنامج SPSS.24.

وبشير الجدول أعلاه أن عدد فقرات أداة جمع بيانات الدراسة الميدانية بلغ 49فقرة، تم اختبار درجة الثبات لها من خلال عينة استطلاعية حجمها 28 مشاهدة، ليبلغ معامل الثبات كرونباخ ألفا للأداة 0.647 وهو معامل مقبول بما أنه تجاوز القيمة الحرجة له والمقدرة بقيمة 0.60 .

كما يشير الجدول أدناه، أن حذف الفقرات غير المحبذة في الأداة (الفقرة الأولى) وفقاً لمعامل تمييزها لن ترفع بالشكل الكبير لمعامل الثبات حيث سيصل 0.672، ما يعني أننا سنعتمد أداة جمع البيانات بشكلها المبدئي.

الجدول (03.3): معامل تمييز فقرات أداة جمع البيانات

| Item-Total Statistics | | | | |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| م1ب1س1 | 188.39 | 200.766 | -.231- | .672 |
| م2ب1س1 | 187.07 | 189.402 | .077 | .647 |
| م3ب1س1 | 186.89 | 185.284 | .241 | .637 |
| م4ب1س1 | 187.43 | 179.884 | .300 | .630 |
| م5ب1س1 | 186.89 | 173.210 | .581 | .612 |
| م6ب1س1 | 187.36 | 178.312 | .346 | .627 |
| م1ب2س1 | 186.86 | 185.905 | .237 | .637 |
| م2ب2س1 | 187.25 | 185.231 | .215 | .638 |
| م3ب2س1 | 186.79 | 195.952 | -.127- | .658 |
| م4ب2س1 | 187.54 | 197.221 | -.152- | .663 |
| م5ب2س1 | 187.11 | 200.396 | -.242- | .668 |
| م1ب3س1 | 187.21 | 178.323 | .396 | .625 |
| م2ب3س1 | 187.43 | 188.550 | .056 | .650 |
| م3ب3س1 | 187.07 | 182.143 | .369 | .630 |
| م4ب3س1 | 187.43 | 174.180 | .447 | .618 |
| م5ب3س1 | 187.46 | 182.110 | .239 | .635 |
| م1ب4س1 | 187.43 | 178.847 | .385 | .626 |
| م2ب4س1 | 187.07 | 180.513 | .347 | .629 |
| م3ب4س1 | 186.89 | 192.025 | .006 | .650 |
| م4ب4س1 | 187.00 | 186.148 | .212 | .639 |
| م1ب5س1 | 186.71 | 189.545 | .126 | .643 |

| | | | | |
|--------|--------|---------|--------|------|
| م1ب5س2 | 187.11 | 185.655 | .198 | .639 |
| م3ب5س3 | 187.07 | 182.810 | .284 | .633 |
| م4ب5س4 | 187.21 | 189.804 | .045 | .650 |
| م5ب5س5 | 187.14 | 183.460 | .231 | .636 |
| م6ب5س6 | 187.18 | 181.411 | .288 | .632 |
| م1ب2س1 | 187.07 | 184.217 | .239 | .636 |
| م2ب1س2 | 187.21 | 196.101 | -.130- | .658 |
| م3ب1س3 | 186.96 | 195.073 | -.096- | .657 |
| م4ب1س4 | 187.00 | 184.000 | .315 | .633 |
| م5ب1س5 | 187.07 | 186.735 | .154 | .642 |
| م6ب1س6 | 187.57 | 181.884 | .281 | .633 |
| م7ب1س7 | 187.32 | 186.745 | .144 | .642 |
| م1ب2س1 | 187.50 | 182.259 | .262 | .634 |
| م2ب2س2 | 186.68 | 178.597 | .541 | .621 |
| م3ب2س3 | 187.39 | 180.173 | .368 | .628 |
| م4ب2س4 | 187.11 | 197.655 | -.182- | .661 |
| م5ب2س5 | 187.18 | 188.597 | .137 | .643 |
| م1ب3س1 | 187.00 | 197.556 | -.171- | .662 |
| م2ب3س2 | 187.21 | 186.175 | .179 | .640 |
| م3ب3س3 | 187.07 | 189.550 | .104 | .645 |
| م4ب3س4 | 187.18 | 184.078 | .250 | .636 |
| م5ب3س5 | 187.00 | 181.333 | .332 | .630 |
| م6ب3س6 | 187.43 | 183.365 | .213 | .637 |
| م1ب4س1 | 186.71 | 189.026 | .187 | .641 |
| م2ب4س2 | 187.11 | 196.840 | -.151- | .660 |

| | | | | |
|--------|--------|---------|--------|------|
| م2ب4س3 | 187.25 | 193.824 | -.061- | .657 |
| م4ب4س4 | 187.04 | 198.925 | -.211- | .664 |
| م5ب4س5 | 187.36 | 187.497 | .116 | .644 |

المصدر: إعداد الباحثة، بناءً على نتائج العينة الاستطلاعية واعتماداً على برنامج SPSS.24.

ثانياً: اختبار صدق الاتساق الداخلي:

يشير مدلول صدق الاتساق الداخلي إلى أن الفقرات المستجابة في أداة جمع البيانات، والمتعلقة ببعد محدد، ترتبط ارتباطاً طردياً معنوياً مع البعد ذاته، وسنعمد في هذا الاختبار على حساب معامل ارتباط بيرسون بين متوسطات أبعاد أداة جمع البيانات من جهة، و تقييم الفقرات المكونة للبعد الواحد من جهة أخرى، وذلك كما يلي:

1. اختبار صدق الاتساق الداخلي لأبعاد متغير إدارة المواهب

من خلال نتائج استطلاع مفردات العينة التجريبية، وبعد تقييمهم لفقرات أبعاد متغير إدارة المواهب، قمنا بحساب متوسط تقييم فقرات الإجابة لكل بعد وهذا بغية حساب معامل الارتباط بيرسون مع متوسط تقييم البعد المحسوب مع تقييم الفقرات المشكلة للبعد، ولخصنا بذلك بيانات الجدول التالي:

الجدول (04.3): معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد متغير إدارة المواهب والفقرات

المشكلة لكل بعد

| | | X1 | م1ب1س1 | م2ب1س1 | م3ب1س1 | م4ب1س1 | م5ب1س1 | م6ب1س1 |
|----|---------------------|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| X1 | Pearson Correlation | 1 | .450* | .606** | .569** | .538** | .322* | .659** |
| | Sig. (2-tailed) | | .016 | .001 | .002 | .003 | .095 | .000 |
| | N | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 |
| | | X2 | م1ب2س1 | م2ب2س1 | م3ب2س1 | م4ب2س1 | م5ب2س1 | |
| X2 | Pearson Correlation | 1 | .505** | .260 | .653** | .612** | .653** | |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .006 | .094 | .000 | .001 | .000 | |
| | N | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | |
| | | X3 | م1ب3س1 | م2ب3س1 | م3ب3س1 | م4ب3س1 | م5ب3س1 | |

| | | | | | | | | |
|----|---------------------|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| X3 | Pearson Correlation | 1 | .548** | .506** | .583** | .850** | .528** | |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .003 | .006 | .001 | .000 | .004 | |
| | N | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | |
| | | X4 | م1ب4س1 | م2ب4س1 | م3ب4س1 | م4ب4س1 | | |
| X4 | Pearson Correlation | 1 | .613** | .585** | .533** | .531** | | |
| | Sig. (2-tailed) | | .001 | .001 | .003 | .004 | | |
| | N | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | | |
| | | X5 | م1ب5س1 | م2ب5س1 | م3ب5س1 | م4ب5س1 | م5ب5س1 | م6ب5س1 |
| X5 | Pearson Correlation | 1 | .579** | .667** | .649** | .454* | .467* | .467* |
| | Sig. (2-tailed) | | .001 | .000 | .000 | .015 | .012 | .012 |
| | N | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 |

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: إعداد الباحثة، بناءً على نتائج العينة الاستطلاعية واعتماداً على برنامج SPSS.24.

حيث:

X1: بعد استقطاب المواهب.

X2: بعد اكتشاف وتوظيف المواهب.

X3: بعد تطوير المواهب.

X4: بعد ادارة وتقييم أداء المواهب.

X5: بعد الاحتفاظ بالمواهب.

فمن خلال الجدول أعلاه يظهر أن الأبعاد الجزئية لمتغير إدارة المواهب في أغلبها في

علاقة طردية معنوية موجبة مع الفقرات الممثلة لها عند مستوى معنوية تراوحت بين 01%

و05%، ما يدل أن الفقرات الممثلة للبعد المقاس (استقطاب المواهب - اكتشاف وتوظيف المواهب- تطوير المواهب - إدارة وتقييم أداء المواهب - الاحتفاظ بالمواهب) متسقة داخليا بما يمكنها من التعبير عنه بدرجة ثقة لا تقل عن 95% في كل الحالات، حيث تراوح معامل الارتباط بيرسون بين 32.2% إلى 85%، ما عدا ذلك الذي قاس العلاقة بين متوسط تقييم بعد اكتشاف وتوظيف المواهب، والفقرة الثانية منه، أين سجلنا معامل ارتباط بلغ 26%، تم قبوله بشكل مفرد بنسبة معنوية 10%.

وعلى هذا الأساس يمكننا الاقرار بأن الفقرات المعبرة عن متغير إدارة المواهب يتسنى لنا اعتمادها كما هي عليه في أداة جمع البيانات البحثية من خلال العينة الأساسية لمجتمع البحث.

2. اختبار صدق الاتساق الداخلي لأبعاد متغير الميزة التنافسية:

اعتمادا على مجمع البيانات المتحصل عليها من خلال استطلاع مفردات العينة التجريبية للدراسة، وعن متغير الميزة التنافسية، رصدنا تقييم العينة لفقرات أبعادها، ولمقتضيات الاختبار الاحصائي لصدق الاتساق الداخلي للأبعاد (بعد التكلفة - بعد الجودة - بعد المرونة - بعد الابتكار)، قمنا بحساب متوسط تقييم مفردات العينة التجريبية لكل فقرة، وعن قيمة معامل الارتباط البيروني بين متوسط تقييم العينة للفقرات والفقرات الممثلة لكل بعد قمنا بتلخيص المخرجات في الجدول المركب التالي:

الجدول (05.3): معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد متغير الميزة التنافسية والفقرات

المشكلة لكل بعد

| | | Y1 | م1ب1س1 | م2ب1س2 | م3ب1س3 | م4ب1س4 | م5ب1س5 | م6ب1س6 | م7ب1س7 |
|----|---------------------|------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------|-------------------|
| Y1 | Pearson Correlation | 1 | .444 [*] | .362 | .319 | .672 ^{**} | .886 ^{**} | .347 | .446 [*] |
| | Sig. (2-tailed) | | .018 | .058 | .098 | .000 | .028 | .070 | .017 |
| | N | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 |
| | | Y2 | م1ب2س2 | م2ب2س2 | م3ب2س3 | م4ب2س4 | م5ب2س5 | | |
| Y2 | Pearson Correlation | 1 | .586 ^{**} | .606 ^{**} | .633 ^{**} | .329 | .328 | | |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .001 | .001 | .000 | .087 | .088 | | |

| | | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | | |
|----|---------------------|----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--|
| | | Y3 | م2ب3س1 | م2ب3س2 | م3ب3س3 | م4ب3س4 | م5ب3س5 | م6ب3س6 | |
| Y3 | Pearson Correlation | 1 | .765** | .430* | .632** | .666** | .426* | .538** | |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .022 | .000 | .000 | .024 | .003 | |
| | N | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | |
| | | Y4 | م4ب4س1 | م2ب4س2 | م3ب4س3 | م4ب4س4 | م5ب4س5 | | |
| Y4 | Pearson Correlation | 1 | .334 | .650** | .496** | .656** | .487** | | |
| | Sig. (2-tailed) | | .083 | .000 | .007 | .000 | .009 | | |
| | N | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | | |

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: إعداد الباحثة، بناءً على نتائج العينة الاستطلاعية واعتماداً على برنامج SPSS.24.

حيث:

Y1: بعد التكلفة.

Y2: بعد الجودة.

Y3: بعد المرونة.

Y4: بعد الابتكار.

من خلال الجدول أعلاه، أبدى متوسط تقييم مفردات العينة الاستطلاعية لأبعاد متغير الميزة التنافسية أقل اتساقاً داخلياً مع الفقرات المشكلة للبعد، مقارنة بالاتساق الداخلي لفقرات أبعاد متغير إدارة المواهب، حيث ارتبط كل بعد على الأقل بمعامل ارتباط بيرسون فاقد للمعنوية عند مستوى دلالة 05%، فيما عدا بعد تطوير المواهب، حيث كانت كل معاملات الارتباط بينه والفقرات الممثلة له دالة احصائياً عند مستوى معنوية لم يتعدى 02.50%، وفي العموم، نقبل فرضية وجود الاتساق الداخلي بين أبعاد الميزة التنافسية والفقرات المتضمنة في كل بعد عند

مستوى دلالة 10%، بما أن مستوى المعنوية الأقصى المحسوب لها بلغ 09.80%، تعلق بقوة العلاقة بين بعد التكلفة والفقرة الثالثة منه، أما عن قوة العلاقة بين أبعاد الميزة التنافسية وال فقرات المتعلقة بها فقد تراوح بين 31.90% كقيمة دينا تعلقت بالعلاقة بين بين بعد التكلفة والفقرة الثالثة منه، و 88.60% في أحسن الأحوال، وجمعت بين بعد التكلفة والفقرة الخامسة منه.

وعلى هذا الأساس سنعتمد الفقرات المدرجة في كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية مثلما وردت في أداة جمع البيانات المعتمدة في استطلاع مفردات العينة التجريبية بمستوى دلالة 10% في كل الحالات.

المطلب الثالث: وصف مفردات العينة الأساسية للدراسة

تم الاعتماد على مجموعة من الخصائص الديمغرافية و الشخصية لأفراد عينة الدراسة تمثلت في(الجنس، العمر، الوظيفة، مؤسسة الانتماء)، و الجداول الآتية توضح هذه الخصائص من حيث التكرار و النسبة المئوية

1-الجنس:

الجدول رقم(06.3)التكرار و النسبة المئوية لأفراد العينة حسب متغير الجنس

| الجنس | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| ذكور | 129 | 52,2 |
| إناث | 118 | 47,8 |
| المجموع | 247 | 100 |

المصدر: إعداد الباحثة، بناء على نتائج العينة المدروسة.

تظهر بيانات الجدول أن نسبة الذكور كانت الأعلى حيث بلغ عددهم 129، شكلوا نسبة 52.2 % من عينة لدراسة، في حين بلغ عدد الإناث 118 و بنسبة 47,8%، إلا أن عدد النساء العاملات في المصحات الصحية كان متقاربا مع عدد الرجال رغم أن طبيعة العمل تتطلب الدوام لساعات طويلة و يفسر هذا كون المؤسسات الصحية المتخصصة في طب النساء والولادة تركز على العنصر النسوي في التوظيف بنسبة أكبر.

2-العمر: بناء على بيانات مفردات العينة المدروسة، وعن توزيعها حسب معيار العمر تمكنا من تلخيص الجدول التالي:

الجدول رقم(07.3) بيانات التكرار و النسب المئوية لأفراد العينة حسب متغير العمر

| العمر | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------|---------|----------------|
| أقل من 30 | 18 | 7,3 |
| من 30 إلى 40 | 56 | 22,6 |
| من 40 إلى 50 | 124 | 50 |
| أكبر من 50 | 49 | 19,8 |
| المجموع | 247 | 100 |

المصدر: إعداد الباحثة، بناء على نتائج العينة المدروسة، واعتمادا على برنامج SPSS.24.

يظهر الجدول رقم(07.3) أن نسبة فئة العمر(من 40إلى50) هي الأعلى إذ بلغت النسبة 50%، و تلتها فئة العمر(من 30إلى40) بنسبة 22,6%، و جاءت فئة العمر(أكبر من 50سنة) في المرتبة الثالثة بنسبة 19,8%، أما فئة الشباب الأقل من 30 سنة فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 7,3% و هذا يدل على حرص المؤسسات الصحية الخاصة على توظيف ذوي الخبرة و ذلك لحساسية القطاع الصحي.

3-الوظيفة:

الجدول رقم(08.3) التكرار و النسب المئوية لأفراد العينة حسب متغير الوظيفة

| الوظيفة | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| طبيب عام | 57 | 23 |
| طبيب مختص | 72 | 29 |
| طبيب أسنان | 10 | 04 |
| ممرض | 108 | 43,5 |
| المجموع | 247 | 100 |

المصدر: إعداد الباحثة، بناء على نتائج العينة المدروسة، واعتمادا على برنامج SPSS.24.

يتضح من الجدول أن نسبة المرضين هي الأعلى إذ بلغت 43,5% ، تليها نسبة الأطباء المختصين إذ بلغت 29%، ثم الأطباء العاميين بنسبة 23%، أما نسبة أطباء الأسنان فقد جاءت في المرتبة الأخيرة إذ قدرت بـ 4%، و هذا راجع إلى احتياج المؤسسات الصحية الخاصة إلى المرضين بدرجة أكبر.

4-مؤسسة الانتماء:

الجدول رقم(09.3) التكرارات و النسب المئوية لأفراد العينة حسب مؤسسة الانتماء.

| المؤسسة | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| السلام | 52 | 21 |
| سليمانا | 60 | 24,2 |
| شيراز | 28 | 11,3 |
| الهلال | 30 | 12,1 |
| السعادة | 34 | 13,7 |
| شطايبي | 24 | 9,7 |
| نجمة | 19 | 7,7 |
| المجموع | 247 | 100 |

المصدر: إعداد الباحثة، بناء على نتائج العينة المدروسة، واعتمادا على برنامج SPSS.24.

يتضح من الجدول أن العاملين بمؤسسة سليمانا مثلوا أكبر نسبة من العينة و يعود ذلك إلى كبر حجم المؤسسة و أقدميتها، ثم جاءت مؤسسة السلام بالمرتبة الثانية و ذلك لوجود علاقات خاصة سمحت لنا بالوصول إلى أكبر عدد من العاملين بالمؤسسة.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال محتوى فصل الدراسة الميدانية التطلع إلى واقع ممارسة إدارة المواهب بالمؤسسات الصحية الجزائرية، أين خصت الدراسة عينة من المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة، وكانت ممثلة بمختلف الشرائح والفئات العمالية المشتغلة بها، وبما أن المتغير محل التركيز في موضوع الدراسة يتمثل في إدارة المواهب، فقد صب الاهتمام بفئة الاطباء بما أنهم يحملون الموهبة الفطرية المعبر عنها بمستوى التفوق الدراسي الذي يتمتعون به، كما أن تدخلهم في كافة أداء أنشطة المؤسسات الصحية المتعلقة بالعملاء يجعلهم يمثلون مصدر القيمة والكفاءة لهذه الأخيرة، وبالتالي يتيحون فرصة لاكتساب مزايا تنافسية.

وبعد عملية جمع البيانات وتحليلها اعتمادا على العينة المختارة، تمكنا من قياس اتجاهات المفردات نحو تقييمهم لإدارة المواهب وأبعادها، والميزة التنافسية ومصادرها، كما قمنا في إطار لاحق بالوقوف عند حقيقة الفروق المدركة في التقييم لتحليلها عند الوجود، وتفسيرها في الحالة الأخرى.

الفصل الرابع

مناقشة وتحليل النتائج

تمهيد:

للقوف على حقيقة تقييم اتجاهات مفردات عينة الدراسة للمتغيرات البحثية المتمثلة في إدارة المواهب والميزة التنافسية، ومدى التفاعل المتبادل بين أبعادهما ، يأتي المحتوى التالي ليحلل ويناقش نتائج التحليل الاحصائي للبيانات المرصدة اعتمادا على اجابات العينة محل الدراسة، والهدف من ذلك الوصول بكل حيادية إلى نتائج تقضي للإجابة على التساؤلات المطروحة من واقع الفروض البحثية التي انطلقنا منها.

المبحث الأول: قياس اتجاهات العينة نحو تقييم متغيرات الدراسة

من خلال البيانات المجمعة عن عينة الدراسة، وعن درجة تقييمهم لمتغيرات إدارة المواهب والميزة التنافسية وبعدهما، اعتمدنا على مقياسين للإحصاء الوصفي، حيث تم قياس المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الاستبانة للمتغير المستقل(إدارة المواهب) و المتغير التابع (الميزة التنافسية)، و توضح الجداول الآتية النتائج التي تم الحصول عليها.

المطلب الأول: قياس اتجاهات العينة نحو تقييم إدارة المواهب

اعتمادا على اجابات عينة من الاطارات العاملة بالمؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة، وعن متوسطات تقييمهم لأبعاد إدارة المواهب بمؤسسات انتمائهم، لخصنا التحليل التالي:

أولاً: اتجاهات العينة نحو استقطاب المواهب: بالاعتماد على نتائج استطلاع العينة المدروسة، وعن تقييم اتجاهها لبعد استقطاب المواهب لخصنا بيانات الجدول التالي:

الجدول (01.4) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات بعد استقطاب المواهب

| مستوى القبول | معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات |
|--------------|----------------|-------------------|-----------------|--|
| محايد | 0,46 | 1,42 | 3,03 | 1-تعتمد المؤسسة في توظيفها الإعلان الواسع للوصول إلى أكبر عدد من المترشحين. |
| موافق | 0,26 | 1,05 | 3,98 | 2-تحاول المؤسسة إزالة كل الصعوبات مقابل الحصول على خدمات الأشخاص الموهوبين. |
| موافق | 0,27 | 1,11 | 4,00 | 3-تعتمد المؤسسة على فناة اتصال بينها وبين الموظفين المرتقبين(الطلبة) أثناء مزاولتهم للدراسة و التكوين. |

| | | | | |
|-------|-------------|-------------|-------------|---|
| موافق | 0,28 | 1,13 | 3,97 | 4-تشجع المؤسسة على استقطاب المترشحين في طور الدراسة من خلال التسهيلات المقدمة لهم. |
| موافق | 0,25 | 1,04 | 4,07 | 5-توظف المؤسسة من بين المترشحين بها وأظهروا مؤهلات علمية و عملية. |
| موافق | 0,26 | 1,16 | 3,98 | 6-تمتلك المؤسسة اتفاقيات تعاون مع الجامعات و مراكز التكوين بموجبها يمكن أن تستفيد من الخرجين الموهوبين. |
| موافق | 0,13 | 0,52 | 3,84 | استقطاب المواهب |

المصدر: إعداد الباحثة، بناء على نتائج العينة المدروسة، واعتمادا على برنامج SPSS.24.

يتضح من الجدول رقم (01.4) أن قيم المتوسطات الحسابية للفقرات السابقة قد بلغت جميعها على درجة الموافقة، وهو ما يدل في العموم أن المؤسسات الصحية الخاصة حريصة على بناء استراتيجية الاستقطاب وفق أسس علمية و معايير موضوعية بهدف الحصول على المواهب البشرية المطلوبة.

وبالتدقيق في مؤشرات المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات البعد الأول (استقطاب المواهب)، نجد أن الفقرة رقم(05) المتعلقة بتوظيف المترشحين الذين أظهروا قدرات علمية و عملية على أعلى متوسط حسابي حيث كانت قيمته (4,07) و انحراف معياري بلغ(1,04)، أما الفقرة (01) و المتعلقة باعتماد المؤسسة الإعلان الواسع للوصول إلى أكبر عدد من المترشحين فقد حصلت على أدنى المتوسطات الحسابية و بلغ(3,03) و انحراف معياري (1,42)، وهو وضع منطقي، إذا اعتبرنا أن المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة تقبل على نطاق واسع، فعاليات التبرعات التطبيقية للممارسين الاستشفائيين بمختلف تخصصاتهم المتاحة، وهي فرصة تحمل وجهين يؤخذان على سبيل التكامل من منظور سياسة الاستقطاب، فالوجه الأول للتبرعات الميدانية القائمة على مستوى المؤسسات الصحية تمثل بمثابة فرصة للمترشح الموهوب لإبراز موهبته وكفاءته على المستوى الميداني ما يجعل منه عنصرا بشريا مطلوبا ومرغوبا عند جميع المؤسسات الصحية التي تضم تخصصه، أما الوجه الثاني لها فيمثل فرصة للمؤسسة

الصحية لاستقطاب الكفاءات المترتبة على مستواها من خلال تقديمها عروضاً مباشرة لتوظيفهم، وهو الاجراء الذي يعكس تقلص نطاق الاعلان والاشهار للتوظيف على مستواها، دون أن ننسى طبيعة سياسة الاستقطاب بالمؤسسات الصحية، والتي تتميز بالخصوصية نظراً لطبيعة نشاطها، وطبيعة العنصر البشري المطلوب على مستواها، أين تكون عوامل الخبرة والتجربة والسمعة في أعلى سلم أولوياتها.

ثانياً: اتجاهات العينة نحو اكتشاف و توظيف المواهب: بناء على استطلاع العينة المدروسة من الاطارات العاملة بالمؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة، وعن تقييمهم لفقرات بعد اكتشاف وتوظيف المواهب لخصنا بيانات الجدول التالي:

الجدول (02.4) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات بعد اكتشاف و

توظيف المواهب

| مستوى القبول | معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات |
|--------------|----------------|-------------------|-----------------|--|
| موافق | 0,26 | 1,08 | 4,02 | 1-يتم توظيف الأفراد بالمؤسسة على أساس الكفاءات والمؤهلات. |
| موافق | 0,28 | 1,14 | 3,94 | 2-تتيح المؤسسة للموظف إبراز موهبته انطلاقاً من منصب عمله. |
| موافق | 0,29 | 1,18 | 3,96 | 3-تشجع المؤسسة التجارب الجادة المقدمة من طرف موظفيها الموهوبين. |
| موافق | 0,27 | 1,10 | 4,03 | 4-تعتمد المؤسسة على خلق جو تنافسي بين موظفيها لإبراز مواهبهم و قدراتهم. |
| موافق | 0,25 | 1,05 | 4,10 | 5-ي تحصل الموظف الموهوب على حافز مادي و معنوي متميز مقارنة بزملائه من الموظفين . |
| موافق | 0,12 | 0,51 | 4,00 | اكتشاف و توظيف المواهب |

المصدر: إعداد الباحثة، بناء على نتائج العينة المدروسة، واعتماداً على برنامج SPSS.24.

يتضح من خلال الجدول رقم (02.4) أعلاه أن قيم المتوسطات الحسابية للفقرات السابقة قد بلغت جميعها على درجة الموافقة، وهو ما يدل في العموم أن المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة تولي العناية والأهمية لاكتشاف وتوظيف المواهب بشكل مقبول، وهذا يدل على الدور الهام المنتظر من المهوبين بالمصحات الخاصة أن يقدموه في مختلف فعاليات الأنشطة الممارسة في اطارها.

وكقراءة تحليلية للمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات بعد اكتشاف و توظيف المواهب، نجد أن الفقرة رقم (05) المتعلقة بحصول الموظف المهوب على حوافز متميزة مقارنة بباقي الموظفين ارتبطت بأعلى متوسط حسابي حيث كانت قيمته (4,10) و انحراف معياري بلغ (1,05)، أما الفقرة (02) و المتعلقة بمنح الفرصة للموظف لإبراز موهبته فقد حصلت على أدنى المتوسطات الحسابية و بلغ (3,94) و انحراف معياري (1,14)، ولعل ارتباط الحوافز المادية الممنوحة للمهوبين بأعلى المتوسطات يعبر عن واقع منطقي، بما أن مثل هذه الفئة يمكنها أن تخلق الفوارق الايجابية في الأداء، وتحقق مردودا أعلى مقارنة بالإطارات العادية، وبالتالي تكون المؤسسة ملزمة بتعويضهم العادل مقابل الجهد المبذول. وفي إطار آخر، تسعى المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة الى خلق نوع من الاستقرار الوظيفي للإطارات المهوبة، والسبب في ذلك أن المؤسسات المنافسة تعمل جاهدة للاستفادة منهم، فهي لا تتوانى أن تقدم لهم عروض عمل تفضيلية لإغرائهم، دون ان ننسى تفكير أغلب هذه الفئة في فتح عيادات خاصة لشخصهم مستقلة عن أي مؤسسة صحية.

أما عن ارتباط منح الفرصة للمهوبين في ابرازها بأدنى المتوسطات الحسابية لهذا البعد، فيعبر عن مستوى الطموح العالي الذي يتمتع به أفراد هذه الفئة، فهم يتطلعون إلى بلوغ مستويات الممارسة في مجال الخدمات الصحية كالتي بلغتها المؤسسات الصحية في البلدان المتقدمة، خاصة في ظل توفر فضاءات التواصل والاتصال، وتناقل المعارف والمستجدات العلمية في المجال الصحي.

ثالثا: اتجاهات العينة نحو تطوير المواهب: من خلال استطلاعنا لعينة من الاطارات العاملة بالمؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة، وعن تقييمهم لفقرات بعد تطوير المواهب، لخصنا بيانات الجدول أدناه.

الجدول (03.4) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات بعد تطوير

المواهب

| مستوى القبول | معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات |
|--------------|----------------|-------------------|-----------------|--|
| موافق | 0,27 | 1,08 | 3,99 | 1-ترافق المؤسسة موظفيها الموهوبين في تطوير و تنمية مهاراتهم. |
| موافق | 0,30 | 1,19 | 3,86 | 2-تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لبرامج تدريب و تنمية مهارات الموظفين الموهوبين. |
| موافق | 0,28 | 1,14 | 3,96 | 3-تمنح المؤسسة خيارات متنوعة للموهوبين تمكنهم من التقدم في المسار الوظيفي. |
| موافق | 0,29 | 1,15 | 3,94 | 4-ترصد المؤسسة موارد لتمويل البحث و التجارب المبتكرة |
| موافق | 0,29 | 1,15 | 3,89 | 5-تتيح المؤسسة لموظفيها فرصة التكفل بهم مقابل مشاركتهم في برامج تدريبية في شكل ملتقيات و ندوات |
| موافق | 0,14 | 0,56 | 3,92 | تطوير المواهب |

المصدر: إعداد الباحثة، بناء على نتائج العينة المدروسة، واعتمادا على برنامج SPSS.24.

من خلال الجدول رقم(03.4) أعلاه، نلاحظ أن كل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لكل فقرات البعد الثالث (تطوير المواهب) تميل إلى درجة الموافقة، حيث تعلقت الفقرة الأولى (مرافقة المؤسسة موظفيها الموهوبين في تطوير و تنمية مهاراتهم) على أعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (3,99) و انحراف معياري بلغ(1,08)،

أما الفقرة (02) و المتعلقة بتخصيص المؤسسة ميزانية خاصة لبرامج تدريب و تنمية مهارات الموظفين المهوبين فقد حصلت على أدنى المتوسطات الحسابية و بلغ(3,86) و انحراف معياري (1,19).

ويعتبر ارتباط مرافقة المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة موظفيها المهوبين بأعلى المتوسطات في هذا البعد دليلا على ايمانها بالأثر الايجابي الكبير الذي يمكن أن يضيفه عناصر هذه الفئة من الموظفين على مستويات الأداء الكلي للمؤسسة، في المقابل نجد أن نفس المؤسسات قيمّ موظفوها مستوى رصدها ميزانية لتمويل البحث والافكار المبتكرة بأدنى متوسط حسابي في نفس البعد، مما يرجح تمسكها بالريحية الظاهرية في صيغتها المحاسبية، ويغفلون الربحية الباطنية المتعلقة بالأسبقيات التنافسية. لأنهم يرون في رصد مخصصات معتبرة لتمويل البحث والافكار المبتكرة يؤثر سلبا على النتائج السنوية المحققة، ولم يعتبروا ذلك من قبيل الانفاق الاستثماري الذي سيحقق عوائد أكبر مستقبلا.

رابعا: إدارة و تقييم أداء المواهب: لتقييم اتجاه عينة من الاطارات العاملة بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة نحو إدارة وتقييم أداء المواهب بمؤسسات انتمائهم، وبعد استطلاع رأيهم لخصنا بيانات الجدول التالي:

الجدول (04.4): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات بعد إدارة و تقييم

أداء المواهب

| مستوى القبول | معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات |
|--------------|----------------|-------------------|-----------------|--|
| موافق | 0,28 | 1,10 | 3,91 | 1-تعتمد المؤسسة على معايير محددة لتقييم و متابعة أداء العاملين |
| موافق | 0,32 | 1,20 | 3,74 | 2-تقدم المؤسسة العلاوات و المكافآت وفقا لمعايير الأداء |
| موافق | 0,29 | 1,16 | 4,00 | 3-تهتم إدارة المؤسسة بسماع مشاكل أداء |

| | | | | |
|-------|------|------|------|---|
| | | | | العمل و العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها |
| موافق | 0,27 | 1,10 | 3,97 | 4-تفضل المؤسسة تحقيق نتائج الفريق على تحقيق النتائج الفردية |
| موافق | 0,15 | 0,59 | 3,90 | إدارة و تقييم أداء العاملين |

المصدر: إعداد الباحثة، بناء على نتائج العينة المدروسة، واعتمادا على برنامج SPSS.24.

من خلال الجدول رقم(04.4) أعلاه، نلاحظ أن كل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات البعد تميل لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على البعد الرابع (إدارة و تقييم أداء المواهب)، حيث حصلت الفقرة رقم(03) والمتعلقة باهتمام إدارة المؤسسة بسماع مشاكل أداء العمل و العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها على أعلى متوسط حسابي حيث كانت قيمته (4,00) و انحراف معياري بلغ(1,16)، ما يعني أنها تسعى جاهدة لتحقيق استقرار الاطار البشري العامل بها، بما أنها بذلت مجهودات معتبرة في استقطابه، كما تجتهد على أن لا تفوت فرص الاستفادة من تراكم تعلمه وخبرته المكتسبة، بما أن فرص انتقاله إلى مؤسسات منافسة ستظل مفتوحة أمامه نظير المؤهلات والكفاءات التي يتحلى بها، وهذا في حد ذاته يمثل تهديدا لها ليس بفقدان كفاءة بشرية ينقص من مستويات الأداء الكلية فحسب، وإنما يتعداه إلى تقلص مباشر في الحصة السوقية نتيجة للتحول السريع لشريحة من العملاء الاعتياديين لصالح المؤسسات المنافسة.

أما الفقرة (02) و المتعلقة بتقديم المؤسسة العلاوات و المكافآت وفقا لمعايير الأداء فقد حصلت على أدنى المتوسطات الحسابية و بلغ(3,74) و انحراف معياري (1,20) وهذا ما يعني أن المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة تتوجس من كل ما من شأنه أن يقلص الربح المحاسبي لها يعود مردوده في الأجل المتوسط والطويل، وهذا وضع يتناقض مع هدف الاستمرارية الذي تنشده كل المؤسسات الاقتصادية مهما اختلف قطاع نشاطها.

وبالرغم من كل ما تقدم، يمكن القول أن المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة عموما تهتم بشكل مقبول بإدارة وتقييم أداء المواهب بصفة عامة.

خامسا: اتجاهات العينة نحو الاحتفاظ بالمواهب: من خلال استطلاعنا لعينة من الاطارات العاملة بالمؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة، وعن تقييمهم لفقرات بعد الاحتفاظ بالمواهب، لخصنا بيانات الجدول أدناه.

الجدول (05.4) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاحتفاظ

بالمواهب

| مستوى القبول | الانحراف المعياري | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات |
|--------------|-------------------|-------------------|-----------------|---|
| موافق | 0,26 | 1,07 | 4,04 | 1-تشجع المؤسسة روح الإبداع و تتيح الموهوبين فرصة اكتساب معارف جديدة |
| موافق | 0,29 | 1,14 | 3,85 | 2-تشجع المؤسسة النقاش و التعاون بين الموظفين الموهوبين لاستثمار طاقاتهم الفكرية و تعزيز ولائهم لها. |
| موافق | 0,26 | 1,07 | 4,03 | 3-تسعى المؤسسة دائما لجعل بيئة العمل أكثر ملائمة لإظهار المواهب و صقلها |
| موافق | 0,28 | 1,12 | 3,98 | 4-تأخذ المؤسسة في الاعتبار وجهات نظر الموهوبين و تشركهم في وضع الخطط و البرامج. |
| موافق | 0,32 | 1,23 | 3,83 | 5-تعطى الأولوية لشغل المناصب القيادية في المؤسسة للأفراد الموهوبين. |
| موافق | 0,29 | 1,15 | 3,94 | 6-تقدم المؤسسة مكافآت للموظفين الموهوبين تختلف عن تلك التي تقدمها للموظفين العاديين. |
| موافق | 0,13 | 0,52 | 3,94 | الاحتفاظ بالمواهب |

المصدر: إعداد الباحثة، بناء على نتائج العينة المدروسة، واعتمادا على برنامج SPSS.24.

من خلال الجدول رقم(05.4) أعلاه، يتضح أن المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الخامس (الاحتفاظ بالموهب)، تميل في مجملها إلى درجة الموافقة، ما يعني أن مفردات العينة المدروسة تجمع على أن المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة تهتم بشكل مقبول في ممارساتها تجاه الاحتفاظ بالموهب العاملة بها، حيث حصلت الفقرة رقم(01) المتعلقة بتشجيع المؤسسة روح الإبداع و إتاحة الفرصة للموهوبين لاكتساب معارف جديدة على أعلى متوسط حسابي قيمته (4,04) و انحراف معياري بلغ (1,07)، وهذا مردّه طبيعة الخدمات الصحية، التي تتطلب ممارساتها الاطار البشري المبدع، المطلع على كل ما هو جديد في مجال تخصصه، ما أن التجارب العلمية والمستجدات المتسارعة في الميدان الصحي تحقق اكتشافات من شأنها أن تفرز نظريات وأطر لطرق جديدة في تقديم الخدمة الصحية، وتبطل نظريات وطرق أخرى كانت قائمة.

أما الفقرة (05) و المتعلقة بإعطاء الأولوية للموهوبين لشغل المناصب القيادية فقد حصلت على أدنى المتوسطات الحسابية و بلغ (3,83) و انحراف معياري (1,23)، في مؤشر يدل على تبعية شغل المناصب العليا بالمؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة لملاك رأس المال، أين يباشرون بأنفسهم الادارة العليا للمؤسسات، أو يوكلون ذلك لمختصين في الادارة والتسيير، بما أن مفردات العينة المدروسة تتعلق أساسا بممارسي تقديم الخدمات الصحية من أطباء وممرضين، فهم بذلك لا يملكون المعارف العميقة في التسيير بما يؤهلهم لشغل مناصب الادارة العليا الصرفة.

وفي العموم يمكن القول أن المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة تجتهد بشكل مقبول في مجالات ممارسات الاحتفاظ بالموهب.

المطلب الثاني: قياس اتجاهات العينة نحو تقييم الميزة التنافسية

انطلاقاً من الأدبيات النظرية التي اهتمت بأبعاد الميزة التنافسية، سنقوم بقياس اتجاهات العينة نحو تقييمهم لمصادر الميزة التنافسية للمؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة التي يعملون بها، حيث تضمنت ما يلي:

أولاً: اتجاهات العينة نحو تكلفة الخدمة الصحية: لتقييم اتجاه عينة من الاطارات العاملة بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة نحو تقييمهم لتكلفة الخدمات الصحية المقدمة بمؤسسات انتمائهم، وبعد استطلاع رأيهم لخصنا بيانات الجدول التالي:

الجدول (06.4) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات بعد تكلفة الخدمة

الصحية

| مستوى القبول | معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات |
|--------------|----------------|-------------------|-----------------|---|
| موافق | 0,30 | 1,20 | 3,89 | 1-تستخدم المؤسسة الموارد بصفة اقتصادية رشيدة |
| محايد | 0,53 | 1,57 | 2,92 | 2-المصاريف الإدارية في المؤسسة منخفضة مقارنة بالمؤسسات المنافسة |
| موافق | 0,31 | 1,22 | 3,85 | 3-أسعار الخدمات الاعتيادية بالمؤسسة منخفضة مقارنة بالمؤسسات الصحية المنافسة |
| غير موافق | 0,67 | 1,26 | 1,86 | 4-تتفرد المؤسسة بخدمات صحية متخصصة مقارنة بالمؤسسات المنافسة |
| موافق | 0,32 | 1,24 | 3,81 | 5-ترصد المؤسسة مبالغ مرتفعة للاستثمار في خدمات جديدة |
| غير موافق | 0,53 | 1,05 | 1,96 | 6-ارتفاع التكاليف بالمؤسسة يرجع أساسا لارتفاع الأجور المقدمة لمستخدميها. |

| | | | | |
|--|------|------|------|-------|
| 7-تساهم المؤسسة في التكفل بحالات اجتماعية بأسعار منخفضة أو رمزية أو مجانية | 3,84 | 1,23 | 0,32 | موافق |
| تكلفة الخدمة الصحية | 3,12 | 0,53 | 0,16 | محايد |

المصدر: إعداد الباحثة، بناء على نتائج العينة المدروسة، واعتمادا على برنامج SPSS.24.

من خلال الجدول رقم(06.4) أعلاه، نلاحظ أن فقرات بعد تكلفة الخدمات الصحية المقدمة، تراوحت في تقييمها من طرف عينة الاطارات المبحوثة بين درجات غير موافق، محايد وموافق، حيث تعلقت أعلى قيمة متوسطة للتقييم بالفقرة رقم(01) المتعلقة باستخدام المؤسسة للموارد بصفة اقتصادية رشيدة بلغت (3,89) بانحراف معياري بلغ (1,20)، أما الفقرة (04) و المتعلقة بانفراد المؤسسة بخدمات صحية متخصصة مقارنة بالمؤسسات المنافسة فقد حصلت على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ(1,86) بانحراف معياري قدره (1,24).

وبأخذنا بعد تكلفة الخدمات الصحية المقدمة بتحليل أعمق، يمكننا تقسيم فقراته إلى مجالات التقييم التالية:

- **تكلفة المشاريع الاستثمارية:** ونعني بها في هذا الاطار، تلك النفقات التي تتحملها المؤسسة الصحية مقابل تحقيق خدمات صحية جديدة، أو التي لم تكن تختص في تقديمها من قبل، ويظهر هذا المجال لتقييم التكلفة من خلال الفقرتين (4) و(5)، واللذان يمكن القول من خلالهما وفقا لاستطلاع العينة المدروسة، أن المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة لا تبدي أي مساع جادة للتميز من خلال انفرادها بتقديم خدمات صحية جديدة غير متوفرة بالمؤسسات الصحية المنافسة، حيث بلغ متوسط التقييم (1.86) بانحراف معياري قدره (1.26)، ومرد ذلك أن المؤسسات الصحية القائمة استهدفت من البداية تخصصا بذاته (كأمراض النساء والتوليد مثلا) حققت جميع الأنشطة التي يتطلبها، وبالتالي لا يمكنها اقتحام مجال آخر للنشاط في تخصص غيره، أو أن التخصصات المستهدفة في عمقها الدقيق تتطلب تكنولوجيا غير متوفرة بالجزائر، أو اطار بشري ذو تأهيل عال لا يمكن استقطابه بما أن فرصه كبيرة للنشاط في الدول

التي تتوفر بها الامكانيات التكنولوجية والمالية بشكل كبير، أما عن تلك المؤسسات التي لا تتوفر عن كل الخدمات الصحية المألوفة بالمؤسسات المنافسة، فنجدها ترصد مبالغ كبيرة لتوفيرها، وهي حتمية فرضها سوق المنافسة من أجل تحقيق الندية أمام منافسيها، حيث بلغ متوسط التقييم (3.81) بانحراف معياري (1.24).

● **تكلفة الدور الاجتماعي للمؤسسات الصحية:** نظرا لطبيعة النشاط والخدمات المقدمة، وطبيعة العملاء المرتقبون للمؤسسات الصحية، تتحمل هذه الأخيرة تكاليف اضافية ليس لها مبررا اقتصاديا، وانما نتيجة للدور الاجتماعي المنتظر أن تقوم به، والذي حاولنا ابرازه من خلال الفقرتين (3) و (7) وكلاهما تظهران من خلال استطلاع عينة الاطارات المستجوبة، أن المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة تقوم بشكل مقبول بالدور الاجتماعي المنوط بها، وذلك من خلال خفض تكلفة الخدمات الصحية الاعتيادية، أو مساهمتها المقبولة في التكفل بجزء من تكاليف الخدمات الصحية لصالح الحالات الاجتماعية الهشة.

● **هيكل التكلفة للخدمات الصحية المقدمة:** من المعلوم سلفا أن التكلفة النهائية للمنتج تتألف من نوعين من عناصر التكلفة، حيث نجد منها ما يدخل في المنتج بشكل مباشر، وجزء آخر يمثل التكاليف غير المباشرة، وفي تحليلنا لبعد التكلفة خصصنا فقرة تتعلق بالحكم على مدى عقلانية تخصيص الموارد ككل بما فيها المورد المالي، ويتعلق الأمر بالفقرة رقم (1)، حيث ظهر أن عينة الدراسة موافقة على أن المؤسسات المنتمية لها تستخدم مواردها بشكل اقتصادي رشيد بمتوسط تقييم بلغ (3.89) وانحراف معياري قدره (1.20)، وكأحد عناصر التكلفة غير المباشرة، سلطنا الضوء عن الأهمية النسبية لمستوى المصاريف الادارية مقارنة بالمؤسسات المنافسة، أين آثرت مفردات العينة المدروسة الموقف المحايد أمام اقرار هذه الأهمية، إذ بلغ متوسط التقييم (2.92) بانحراف معياري قدره (1.57)، وفي تحليل عنصر من عناصر التكاليف المباشرة والمتمثل في الأجور، وجدنا أن مفردات العينة المدروسة لا توافق على اعتبارها السبب الرئيسي في رفع التكاليف بالمؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة، حيث بلغ متوسط التقييم (1.96) بانحراف معياري قدره (0.53)، ما يوحي بأن المؤسسات الاستشفائية

الجزائرية الخاصة تتبع نفس السياسة المعتمدة في الأجور، وهو ما يبقياها مجالا مفتوحا لتبني استراتيجيات التميز المبنية على استقطاب العنصر البشري الموهوب.

وكحكم عام مبني على أساس تقييم عينة من الاطارات العاملة بالمؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة، يمكن القول أن هذه الأخيرة لا تعتمد على استخدام بعد التكلفة كمصدر لميزتها التنافسية، حيث بلغ متوسط تقييمه الاجمالي (3.12) بانحراف معياري قدره (0.53).

ثانيا: اتجاهات العينة نحو جودة الخدمة الصحية: لتقييم اتجاه عينة من الاطارات العاملة بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة نحو تقييمهم لبعد جودة الخدمات الصحية المقدمة بمؤسسات انتمائهم، وبعد استطلاع رأيهم لخصنا بيانات الجدول التالي:

الجدول (07.4) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات بعد الجودة

| مستوى القبول | معامل الاختلاق | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات |
|--------------|----------------|-------------------|-----------------|---|
| موافق | 0,34 | 1,27 | 3,70 | 1-تسعى المؤسسة إلى تحسين خدماتها بشكل مستمر |
| موافق | 0,30 | 1,18 | 3,87 | 2-جودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة عالية مقارنة بالمنافسين |
| موافق | 0,29 | 1,16 | 3,95 | 3-تتقبل المؤسسة ملاحظات واقتراحات المرضى وتأخذ بعين الاعتبار اقتراحاتهم وشكاويهم. |
| موافق | 0,31 | 1,22 | 3,88 | 4-تسعى المؤسسة إلى توفير كافة المعدات الحديثة و المتطورة في المجال الطبي |
| موافق | 0,29 | 1,15 | 3,89 | 5-تفضل المؤسسة جودة الأداء الكلي على جودة الأداء الفردي |
| موافق | 0,15 | 0,58 | 3,85 | الجودة |

المصدر: إعداد الباحثة، بناء على نتائج العينة المدروسة، واعتمادا على برنامج SPSS.24.

من خلال الجدول رقم (07.4) أعلاه، نلاحظ أن المتوسطات الحسابية المرفقة بانحرافاتها المعيارية تميل إلى درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على البعد الثاني (الجودة)، ما يعني أن مفردات العينة تبدي قبولها بمستويات الجودة للخدمات المقدمة من طرف مؤسسات انتمائهم، وقد حصلت الفقرة رقم (03) المتعلقة بتقبل المؤسسة ملاحظات و اقتراحات المرضى و الأخذ بعين الاعتبار اقتراحاتهم و شكاويهم على أعلى متوسط حسابي حيث كانت قيمته (3,95) بانحراف معياري بلغ (1,16)، أما الفقرة (01) و المتعلقة بسعي المؤسسة إلى تحسين خدماتها بشكل مستمر فقد حصلت على أدنى المتوسطات الحسابية و قد بلغ (3,70) بانحراف معياري (1,27).

وبقراءة تحليلية نجد أن فقرات بعد جودة الخدمات الصحية المقدمة، تعلقت بالمستوى الكلي للجودة، وجهود المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة في عمليات التحسين المستمر، وهذا من خلال الفقرتين (1) و (5)، وكتاهما تؤشران على أن التقييم الكلي لجودة الخدمة، وعمليات التحسين المستمر بلغا درجة القبول بناء على استطلاع مفردات العينة المدروسة، حيث قدر متوسط تقييم الفقرتين (1) و (5) على التوالي 3.70 بانحراف معياري 1.27، و3.89 بانحراف معياري 1.15، كما خصّ مضمون الفقرة (2) بتقييم المستوى التنافسي للمؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة من جانب عامل الجودة، أين سجلنا متوسط تقييم قدره 3.87 بانحراف معياري 1.18، وفي جانب التعاطف من جودة الخدمة، سجلنا تقييما مقبولا له بناء على استطلاع عينة الدراسة اعتمادا على محتوى الفقرة (3)، حيث قدر المتوسط الحسابي للتقييم 3.95 بانحراف معياري قدره 1.16، أما عن الملموسية فكان تقييمها من خلال الفقرة (4)، وحققت مؤسسات العينة المدروسة مستوا مقبولا بلغ متوسطه 3.88 بانحراف معياري 1.22.

وفي العموم نخلص أن المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة، وفقا لاستطلاع رأي مفردات عينة الدراسة من إطارات عاملة، تولي اهتماما مقبولا بعامل جودة الخدمة الصحية المقدمة، وتراهن عليه كمقوم لرفع مستواها التنافسي.

ثالثا: مرونة المؤسسة الصحية: من خلال استطلاعنا لعينة من الاطارات العاملة بالمؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة، وعن تقييمهم لفقرات بعد مرونة المؤسسة الصحية، لخصنا بيانات الجدول أدناه.

الجدول (08.4) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات بعد المرونة

| مستوى القبول | معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات |
|--------------|----------------|-------------------|-----------------|---|
| موافق | 0,27 | 1,10 | 3,99 | 1-لا تسجل المؤسسة حالات لتأخر التدخل الطبي لصالح المرضى القادمين لها. |
| موافق | 0,28 | 1,14 | 3,96 | 2-يجد المرضى الوافدين على المؤسسة في معظم الحالات التكفل بحالاتهم الصحية دون توجيههم لمؤسسة أخرى. |
| موافق | 0,28 | 1,12 | 3,93 | 3-تجدد المؤسسة المعدات الطبية بشكل مستمر |
| موافق | 0,28 | 1,11 | 3,94 | 4-يستطيع الموظفون بالمؤسسة التأقلم مع المعدات الحديثة و المتطورة بسهولة |
| موافق | 0,29 | 1,15 | 3,92 | 5-تتمتع المؤسسة بطاقم طبي متعدد التخصصات |
| موافق | 0,26 | 1,06 | 4,02 | 6-يعمل الطاقم الطبي بالمؤسسة في شكل فريق عمل متعاون |
| موافق | 0,12 | 0,49 | 3,95 | المرونة |

المصدر: إعداد الباحثة، بناء على نتائج العينة المدروسة، واعتمادا على برنامج SPSS.24.

يتضح من خلال الجدول رقم(08.4) أعلاه، أن المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية المحسوبة تميل إلى موافقة مفردات عينة الدراسة على مستوى المرونة المسجل بالمؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة محل الدراسة، حيث حصلت الفقرة رقم(06) المتعلقة بعمل الطاقم الطبي في شكل فريق متعاون على أعلى متوسط حسابي حيث كانت قيمته (4,02) و انحراف معياري بلغ (1,06)، أما الفقرة (05) و المتعلقة بتمتع المؤسسة بطاقم

طبي متعدد التخصصات فقد حصلت على أدنى المتوسطات الحسابية، وقد بلغ (3,92) وانحراف معياري (1,15).

وبتحليل أدق لفقرات بعد المرونة، نجد أن الفقرة (1) اهتمت بتقييم مستوى المرونة العامة في تأدية الخدمة الصحية، حيث قدرَ بمتوسط 3.99 وانحراف معياري 1.10، في حين تعلقت الفقرتين (2) و(3) بمستوى المرونة التي تتمتع بها المؤسسات الصحية من وراء توفرها على الامكانيات المادية التي تؤهلها للتكفل بجميع طالبي الخدمة، وبلغ متوسط تقييمهما على التوالي 3.96 بانحراف معياري قدره 1.14 و 3.93 بانحراف معياري 1.12، أما عن باقي فقرات البعد فركزت في تقييمها للمرونة المتعلقة بطبيعة الامكانيات البشرية المستخدمة من طرف المؤسسة، والتي أبدت مستوا مقبولا، حيث تراوح متوسط تقييمها بين 3.92 تعلق بالفقرة (5)، و 4.02 ارتبطت بالفقرة (6).

رابعا: اتجاهات العينة نحو الابتكار بالمؤسسة الصحية: من خلال استطلاعنا لعينة من الاطارات العاملة بالمؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة، وعن تقييمهم لفقرات بعد الابتكار بالمؤسسة الصحية، لخصنا بيانات الجدول أدناه.

الجدول (09.4) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات بعد الابتكار

| مستوى الاختلاف | معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات |
|----------------|----------------|-------------------|-----------------|--|
| موافق بشدة | 0,23 | 1,07 | 4,60 | 1-تحرص المؤسسة دائما على تقديم خدمات جديدة |
| موافق | 0,28 | 1,12 | 3,97 | 2-تسعى المؤسسة إلى تشجيع روح الإبداع و الابتكار بين الموظفين |
| موافق | 0,29 | 1,15 | 3,96 | 3-تحظى الأفكار الجديدة و الإبداعات بقبول و تشجيع من طرف المسؤولين و المدير |
| موافق | 0,31 | 1,22 | 3,84 | 4-تسعى المؤسسة إلى تطبيق طرق جديدة لخدمة المرضى تختلف عن تلك التي يعتمدها الآخرون. |

| | | | | |
|-------|------|------|------|--|
| موافق | 0,26 | 1,10 | 4,08 | 5-تخصص المؤسسة ميزانية لمجال البحث و التطوير |
| موافق | 0,12 | 0,50 | 3,98 | الابتكار |

المصدر: إعداد الباحثة، بناء على نتائج العينة المدروسة، واعتمادا على برنامج SPSS.24.

يتضح من الجدول رقم(09.4) أعلاه، أن المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الرابع (الابتكار) تشير إلى موافقة مفردات عينة الدراسة على مستوى درجة الابتكار بمؤسسات انتمائهم، حيث حصلت الفقرة رقم(01) المتعلقة بحرص المؤسسة دائما على تقديم خدمات جديدة على أعلى متوسط حسابي حيث كانت قيمته (4,60) و انحراف معياري بلغ(1,07)، أما الفقرة (04) و المتعلقة بسعي المؤسسة إلى تطبيق طرق جديدة لخدمة المرضى تختلف عن تلك التي يعتمدها الآخرون فقد حصلت على أدنى المتوسطات الحسابية و قد بلغ(3,84) و انحراف معياري (1,22).

ويتحليل أعمق للبيانات الوصفية أعلاه، نجد أن المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة تولي أهمية مقبولة لعملية الابتكار من خلال رصدها ميزانية مهمة للبحث والتطوير، وهذا ما يظهر في المتوسط الحسابي للفقرة (5)، حيث بلغ 4.08 بانحراف معياري قدره 1.10، والملاحظ أن حدود الابتكار بقيت تتراوح بين الخدمات المألوفة في مجال النشاط، نظرا لطبيعة المهام والوظائف المسندة للعنصر البشري المستخدم، والهيكل التنظيمي للمؤسسات المبحوثة الذي لا يتوفر على مخابر للبحث والتجارب العلمية.

المبحث الثاني اختبار معنوية الفرق في تقييم أبعاد إدارة المواهب وعلاقتها بأبعاد الميزة التنافسية

في هذا المحتوى سنقوم بدراسة مدى معنوية الفرق في التقييم المسجل على مستوى المتغير المستقل الدراسة المتمثل في إدارة المواهب وأبعادها، مقابل مفردات عينة الدراسة والخصائص المرتبطة بها، وذلك بالاعتماد على تحليل التباين الأحاد لكل بعد أساسه البيانات الشخصية التي افترضنا انها ستؤثر في ذلك نظريا، وعلى هذا الأساس قسمنا أبعاد إدارة المواهب إلى قسمين رئيسيين يعبران عن مراحل المسار المهني للموهبة بمؤسسة الانتماء، حيث تعلقت المرحلة الأولى بأبعاد الاستقطاب، الاكتشاف والتوظيف، أما المرحلة الثانية فضمت باقي أبعاد إدارة المواهب ممثلة في أبعاد تطوير المواهب - إدارة وتقييم أداء المواهب - الاحتفاظ بالمواهب.

المطلب الأول: اختبار معنوية الفرق في تقييم استقطاب، اكتشاف وتوظيف المواهب

لاختبار معنوية الفرق في تقييم مفردات عينة الدراسة لأبعاد إدارة المواهب بناء على اختلاف البيانات الشخصية، قمنا بصياغة الفروض الاحصائية التالية:

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في معدلات الاستجابة لإدارة المواهب بدلالة أبعاد (استقطاب المواهب، اكتشاف و توظيف المواهب) تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية و الشخصية(الجنس، العمر، الوظيفة، مؤسسة الانتماء) في المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة.

H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في معدلات الاستجابة لإدارة المواهب بدلالة أبعادها(استقطاب المواهب، اكتشاف و توظيف المواهب، تطوير المواهب، إدارة و تقييم أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية و الشخصية(الجنس، العمر، الوظيفة، مؤسسة الانتماء) في المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة.

ولاختبار الفرضيات الاحصائية أعلاه، قمنا بتحليلها إلى فرضيات فرعية تتناسب مع أبعاد إدارة المواهب حسب ما تم تحديده سلفا في الاطار النظري للدراسة، وكانت كما يلي:

اولا: اختبار معنوية الفرق في تقييم استقطاب المواهب: لاختبار معنوية الفرق في تقييم مفردات عينة الدراسة لبعد استقطاب المواهب بناء على اختلاف البيانات الشخصية، قمنا بصياغة الفروض الاحصائية التالية:

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الدراسة نحو استقطاب المواهب تعزى للمتغيرات الديمغرافية والشخصية (الجنس، العمر، الوظيفة، مؤسسة الانتماء) في المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة.

H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الدراسة نحو استقطاب المواهب تعزى للمتغيرات الديمغرافية والشخصية (الجنس، العمر، الوظيفة، مؤسسة الانتماء) في المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة.

يمكن اختبار الفرضيات المذكورة، انطلاقا من جداول تحليل التباين المبينة على أساس البيانات الديمغرافية والشخصية لعينة الدراسة، وذلك كما يلي:

الجدول (10.4) اختبار الفروق في آراء عينة الدراسة نحو استقطاب المواهب وفقا لخصائص العينة المدروسة

| البيان الأساس | القيم | العدد | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة T | Sig |
|------------------|-------------|-------------------|------------------|-------------------------|---------------|------|
| | | | | | الجنس | انثى |
| | ذكر | 129 | 3,83 | 0,55 | | |
| البيان الأساس | البيان | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط مجموع المربعات | F | Sig |
| | | | | | بين المجموعات | 1,24 |
| العمر | في المجموعة | 66,80 | 243 | 0,27 | 1,50 | 0,21 |
| | المجموع | 68,04 | 246 | | | |

| Sig | F | متوسط مجموع المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | البيان | |
|-------|------|----------------------|--------------|----------------|---------------|--------------------|
| | | | | | الأساس | البيان |
| 0,14 | 1,83 | 0,50 | 03 | 1,51 | بين المجموعات | الوظيفة |
| | | 0,27 | 243 | 66,53 | في المجموعة | |
| | | | 246 | 68,04 | المجموع | |
| Sig | F | متوسط مجموع المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | البيان | |
| | | | | | الأساس | البيان |
| 0,029 | 2,38 | 0,63 | 06 | 3,83 | بين المجموعات | الانتماء مؤسسية |
| | | 0,26 | 240 | 64,91 | في المجموعة | |
| | | | 246 | 68,04 | المجموع | |

المصدر: إعداد الباحثة، بناء على نتائج العينة المدروسة، واعتمادا على برنامج SPSS.24.

من خلال الجدول أعلاه، يمكن أن نورد القراءة الاحصائية لعلاقة البيانات الشخصية للعينة المدروسة بتقييم بعد استقطاب المواهب، وذلك من خلال ما يلي:

1 - يبين الجدول (10.4) أن متوسط استجابات الإناث اتجاه استقطاب المواهب بلغت (3,84) وبانحراف معياري (0,49)، و أن استجابات الذكور قد بلغت (3,83) وبانحراف معياري (0,55) و عند قيمة (T=0,09)، ومستوى معنوية محسوبة (0,73) وهي أكبر من (0,05) وعليه نقبل الفرضية الصفرية، أي أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الدراسة نحو استقطاب المواهب تعزى لمتغير الجنس في المؤسسات الصحية الخاصة.

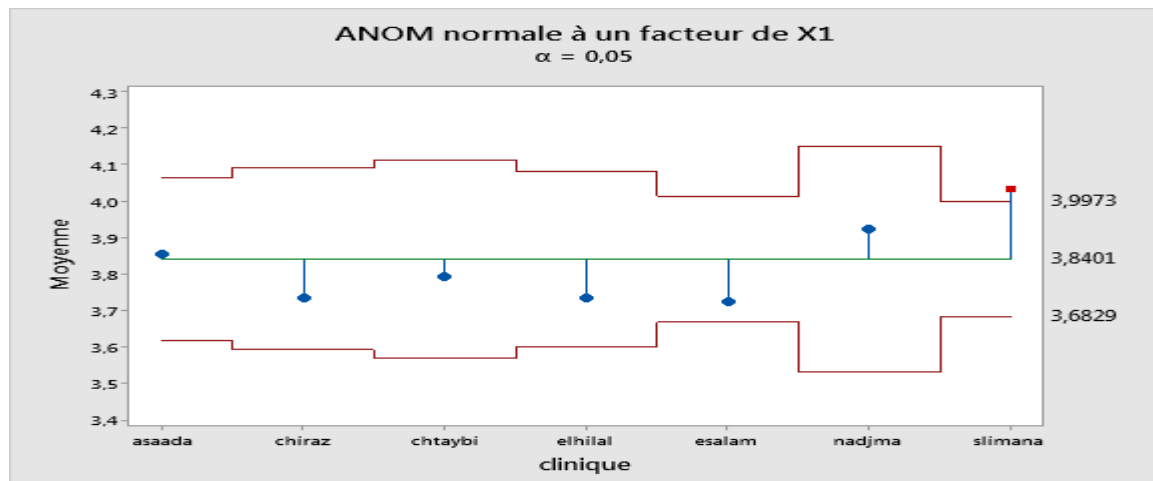
2 - عدم وجود فروق تعزى إلى متغير العمر في استجابات أفراد العينة نحو استقطاب المواهب حيث تبين أن قيمة مجموع المربعات بين المجموعات كانت (1,24) عن (03) درجات حرية، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (1,50) بمستوى دلالة (Sig=0.21) وهي أكبر من (0,05)، وغير دالة إحصائياً، وعليه نقبل الفرضية العدمية " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الدراسة نحو استقطاب المواهب تعزى لمتغير العمر في المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة.

3 - عدم وجود فروق تعزى إلى متغير الوظيفة في متوسط استجابات أفراد العينة نحو استقطاب المواهب، حيث تبين أن قيمة مجموع المربعات بين المجموعات كانت (1,51) عند (03) درجات حرية، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (1,83) بمستوى دلالة (Sig=0.14)، وهي أكبر من (0,05)، وغير دالة إحصائياً، وعليه نقبل الفرضية العدمية التي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الدراسة نحو استقطاب المواهب تعزى لمتغير الوظيفة في المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة.

4 - وجود فروق تعزى إلى متغير المؤسسة في متوسط استجابات أفراد العينة نحو استقطاب المواهب حيث تبين أن قيمة مجموع المربعات بين المجموعات كانت (3,83) عند (06) درجات حرية، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (2,38) بمستوى دلالة (Sig=0.029) وهي أصغر من (0,05)، و دالة إحصائياً، وعليه نرفض الفرضية العدمية القائلة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الدراسة نحو استقطاب المواهب تعزى لمتغير المؤسسة في المؤسسات الصحية الخاصة ونقبل الفرضية البديلة.

وللوقوف عند حقيقة الفرق المعنوي في سياسة استقطاب المواهب حسب مؤسسات الانتماء، وفقا لاستطلاع العينة المدروسة، اعتمدنا على الشكل التالي:

الشكل رقم (4 . 01): تشخيص معنوية الفرق في تقييم استقطاب المواهب حسب مؤسسة الانتماء



المصدر: إعداد الباحثة، بناء على نتائج العينة المدروسة، واعتمادا على برنامج minitab.16.

من خلال الشكل أعلاه، نلاحظ أن متوسط تقييم بعد استقطاب المواهب، لم يكن له اختلاف معنوي في كل المؤسسات الصحية محل الدراسة ما عدا مؤسسة (slimana) التي وقع متوسط تقييم مستخدموها خارج مجال فترة الثقة (95%) خروجا إيجابيا، ما يعني أن سياستها في استقطاب المواهب تتفوق عن باقي مؤسسات العينة المدروسة.

ثانيا: اختبار معنوية الفروق لبعث اكتشاف وتوظيف المواهب: لاختبار معنوية الفرق في تقييم مفردات عينة الدراسة لبعث اكتشاف وتوظيف المواهب بناء على اختلاف البيانات الشخصية، قمنا بصياغة الفروض الاحصائية التالية:

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الدراسة نحو اكتشاف وتوظيف المواهب تعزى للمتغيرات الديمغرافية والشخصية (الجنس، العمر، الوظيفة، مؤسسة الانتماء) في المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة.

H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الدراسة نحو اكتشاف وتوظيف المواهب تعزى للمتغيرات الديمغرافية والشخصية (الجنس، العمر، الوظيفة، مؤسسة الانتماء) في المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة.

يمكن اختبار الفرضيات المذكورة، انطلاقا من جداول تحليل التباين المبينة على أساس البيانات الديمغرافية والشخصية لعينة الدراسة، وذلك كما يلي:

الجدول (11.4) اختبار الفروق في آراء عينة الدراسة نحو اكتشاف وتوظيف المواهب وفقاً لخصائص العينة المدروسة

| Sig | قيمة T | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | العدد | القيم | البيان | |
|------|--------|----------------------|---------------|----------------|---------------|-----------------|--|
| | | | | | | الأساس | |
| 0,59 | 0,35 | 0,52 | 4,02 | 118 | انثى | الجنس | |
| | | 0,50 | 3,99 | 129 | ذكر | | |
| Sig | F | متوسط مجموع المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | البيان | | |
| | | | | | الأساس | | |
| 0,93 | 0,13 | 0,036 | 03 | 0,10 | بين المجموعات | العمر | |
| | | 0,267 | 243 | 64,91 | في المجموعة | | |
| | | | 246 | 65,02 | المجموع | | |
| Sig | F | متوسط مجموع المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | البيان | | |
| | | | | | الأساس | | |
| 0,28 | 1,27 | 0,33 | 03 | 1,01 | بين المجموعات | الوظيفة | |
| | | 0,26 | 243 | 64,01 | في المجموعة | | |
| | | | 246 | 65,02 | المجموع | | |
| Sig | F | متوسط مجموع المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | البيان | | |
| | | | | | الأساس | | |
| 0,29 | 1,22 | 0,32 | 06 | 1,92 | بين المجموعات | الانتماء مؤسسية | |
| | | 0,26 | 240 | 63,09 | في المجموعة | | |
| | | | 246 | 65,02 | المجموع | | |

المصدر: إعداد الباحثة، بناء على نتائج العينة المدروسة، واعتماداً على برنامج SPSS.24.

من خلال الجدول أعلاه، يمكن أن نورد القراءة الاحصائية لعلاقة البيانات الشخصية للعينة المدروسة بتقييم بعد اكتشاف وتوظيف المواهب، وذلك من خلال ما يلي:

1 - يبين الجدول (11.4) أن متوسط استجابات الإناث اتجاه اكتشاف وتوظيف المواهب بلغت (4,02) وبانحراف معياري (0,52)، و أن استجابات الذكور قد بلغت (3,99) وبانحراف معياري (0,50) و وكانت القيمة المحسوبة لاحصاءة ستيودنت (T=0,35)، بمستوى معنوية محسوبة بلغت (0,50)، وهي أكبر من (0,05) التي افرضاها كنسبة معنوية، وعليه نقبل الفرضية التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الدراسة نحو اكتشاف وتوظيف المواهب تعزى لمتغير الجنس في المؤسسات الصحية الخاصة.

2 - عدم وجود فروق تعزى إلى متغير العمر في متوسط استجابات أفراد العينة نحو اكتشاف وتوظيف المواهب، حيث تبين أن قيمة مجموع المربعات بين المجموعات كانت (1,10) عند (03) درجات حرية، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (0,13) بمستوى دلالة (Sig=0.93) وهي أكبر من (0,05)، وغير دالة إحصائيا، وعليه نقبل الفرضية العدمية " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الدراسة نحو اكتشاف و توظيف المواهب تعزى لمتغير العمر في المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة.

3 - عدم وجود فروق تعزى إلى متغير الوظيفة في استجابات أفراد العينة نحو اكتشاف و توظيف المواهب حيث تبين أن قيمة مجموع المربعات بين المجموعات كانت (1,01) عند (03) درجات حرية، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (1,27) بمستوى دلالة (Sig=0.28)، وهي أكبر من (0,05)، وغير دالة إحصائيا، وعليه نقبل الفرضية الفرعية العدمية " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الدراسة نحو اكتشاف و توظيف المواهب تعزى لمتغير الوظيفة في المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة.

4 - وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى إلى متغير المؤسسة، في متوسط استجابات أفراد العينة نحو اكتشاف وتوظيف المواهب، حيث تبين أن قيمة مجموع المربعات بين المجموعات كانت (1,92) عند (06) درجات حرية، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (1,22) بمستوى دلالة (Sig=0.29) وهي أكبر من (0,05)، و غير دالة إحصائيا، وعليه نقبل

الفرضية العدمية " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الدراسة نحو استقطاب المواهب تعزى لمتغير المؤسسة في المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة .

المطلب الثاني: اختبار معنوية الفروق في مراحل ما بعد اكتشاف المواهب

لاختبار معنوية الفرق في تقييم مفردات عينة الدراسة لأبعاد ما بعد اكتشاف المواهب (التطوير، التقييم، الاحتفاظ) بناء على اختلاف البيانات الشخصية، قمنا بصياغة الفروض الاحصائية التالية:

أولاً: اختبار معنوية الفروق لبعث تطوير المواهب: لاختبار معنوية الفرق في تقييم مفردات عينة الدراسة لبعث تطوير المواهب بناء على اختلاف البيانات الشخصية، قمنا بصياغة الفروض الاحصائية التالية:

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الدراسة نحو تطوير المواهب تعزى للمتغيرات الديمغرافية والشخصية (الجنس، العمر، الوظيفة، مؤسسة الانتماء) في المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة.

H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الدراسة نحو تطوير المواهب تعزى للمتغيرات الديمغرافية والشخصية (الجنس، العمر، الوظيفة، مؤسسة الانتماء) في المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة.

يمكن اختبار الفرضيات المذكورة، انطلاقاً من جداول تحليل التباين المبينة على أساس البيانات الديمغرافية والشخصية لعينة الدراسة، وذلك كما يلي:

الجدول (12.4) اختبار الفروق في آراء عينة الدراسة نحو تطوير المواهب وفقا لخصائص العينة المدروسة

| Sig | قيمة T | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | العدد | القيم | البيان | |
|------|--------|----------------------|---------------|----------------|---------------|-----------------|--|
| | | | | | | الأساس | |
| 0,87 | 1,60 | 0,62 | 3,93 | 118 | انثى | الجنس | |
| | | 0,51 | 3,92 | 129 | ذكر | | |
| Sig | F | متوسط مجموع المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | البيان | | |
| | | | | | الأساس | | |
| 0,07 | 2,28 | 0,72 | 03 | 0,21 | بين المجموعات | العمر | |
| | | 0,31 | 243 | 76,41 | في المجموعة | | |
| | | | 246 | 78,57 | المجموع | | |
| Sig | F | متوسط مجموع المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | البيان | | |
| | | | | | الأساس | | |
| 0,91 | 0,16 | 0,05 | 03 | 0,16 | بين المجموعات | الوظيفة | |
| | | 0,32 | 243 | 78,41 | في المجموعة | | |
| | | | 246 | 78,57 | المجموع | | |
| Sig | F | متوسط مجموع المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | البيان | | |
| | | | | | الأساس | | |
| 0,52 | 0,85 | 0,27 | 06 | 1,64 | بين المجموعات | الانتماء مؤسسية | |
| | | 0,32 | 240 | 76,93 | في المجموعة | | |
| | | | 246 | 78,57 | المجموع | | |

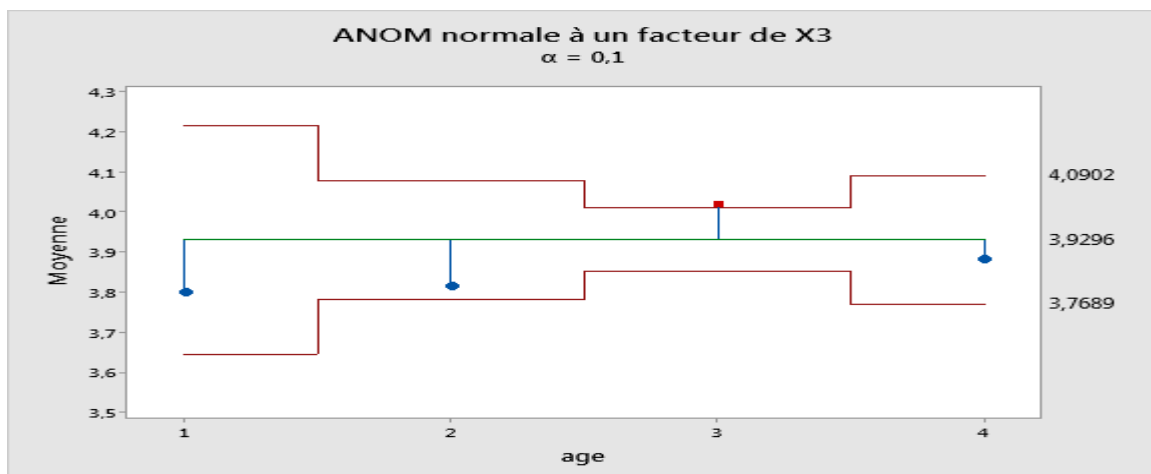
المصدر: إعداد الباحثة، بناء على نتائج العينة المدروسة، واعتمادا على برنامج SPSS.24.

من خلال الجدول أعلاه، يمكن أن نورد القراءة الاحصائية لعلاقة البيانات الشخصية للعينة المدروسة بتقييم بعد تطوير المواهب، وذلك من خلال ما يلي:

1 - يبين الجدول (12.4) أن متوسط استجابات الإناث اتجاه تطوير المواهب بلغت (3,93) وبانحراف معياري (0,62)، و أن استجابات الذكور قد بلغت (3,92) وبانحراف معياري (0,51) وقد بلغت القيمة المحسوبة قد بلغت القيمة المحسوبة لإحصاءة ستودنت (T=1,60)، بنسبة معنوية (0,87) وهي أكبر من (0,05) نسبة معنوية الاختبار، وعليه نقبل الفرضية القائلة بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الدراسة نحو تطوير المواهب تعزى لمتغير الجنس في المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة.

2 - عدم وجود فروق ذات دلالة تعزى إلى متغير العمر في استجابات أفراد العينة نحو تطوير المواهب، حيث تبين أن قيمة مجموع المربعات بين المجموعات كانت (0,21) عند (03) درجات حرية، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (2,28) بمستوى دلالة (Sig=0.07) وهي أكبر من (0,05)، وغير دالة إحصائياً، وعليه نقبل الفرضية العدمية " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الدراسة نحو تطوير المواهب تعزى لمتغير العمر في المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة، لكن الملاحظ أن هناك فروق ذات دلالة عند نسبة معنوية ($\alpha \leq 0.10$)، وهو ما يظهر من خلال الشكل أدناه:

الشكل رقم (4 . 02): تشخيص معنوية الفرق في تقييم تطوير المواهب حسب العمر



المصدر: إعداد الباحثة، بناء على نتائج العينة المدروسة، واعتمادا على برنامج minitab.16.

من خلال الشكل أعلاه، يتبين أن الفئة العمرية رقم (03)، تختلف في تقييمها لبعث تطوير المواهب اختلافا معنويا ايجابيا عن باقي الفئات العمرية الأخرى، ما يعني أن المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة تركز في تطوير المواهب على فئة المورد البشري الذي يتراوح عمره بين 40 و 50 سنة حسب استطلاع العينة المدروسة.

3 - عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى إلى متغير الوظيفة في متوسط استجابات أفراد العينة المدروسة نحو تطوير المواهب، حيث تبين أن قيمة مجموع المربعات بين المجموعات كانت (0,16) عند (03) درجات حرية، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (0,16) بمستوى دلالة (Sig=0.91) وهي أكبر من (0,05)، وغير دالة إحصائيا، وعليه نقبل الفرضية العدمية التي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الدراسة نحو تطوير المواهب تعزى لمتغير الوظيفة في المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة.

4 - عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى إلى متغير المؤسسة، في متوسط استجابات أفراد العينة نحو تطوير المواهب، حيث تبين أن قيمة مجموع المربعات بين المجموعات كانت (1,64) عند (06) درجات حرية، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (0,85) بمستوى دلالة (Sig=0.52) وهي أكبر من (0,05)، و غير دالة إحصائيا، وعليه نقبل الفرضية العدمية حيث: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الدراسة نحو تطوير المواهب تعزى لمتغير المؤسسة في المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة.

ثانيا: اختبار معنوية الفروق لبعث إدارة وتقييم أداء المواهب: لاختبار معنوية الفرق في تقييم مفردات عينة الدراسة لبعث تقييم أداء وإدارة المواهب بناء على اختلاف البيانات الشخصية، قمنا بصياغة الفروض الاحصائية التالية:

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الدراسة نحو إدارة وتقييم أداء المواهب تعزى للمتغيرات الديمغرافية والشخصية (الجنس، العمر، الوظيفة، مؤسسة الانتماء) في المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة.

H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الدراسة نحو إدارة وتقييم أداء المواهب تعزى للمتغيرات الديمغرافية والشخصية (الجنس، العمر، الوظيفة، مؤسسة الانتماء) في المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة.

يمكن اختبار الفرضيات المذكورة، انطلاقا من جداول تحليل التباين المبينة على أساس البيانات الديمغرافية والشخصية لعينة الدراسة، وذلك كما يلي:

الجدول (13.4) اختبار الفروق في آراء عينة الدراسة نحو إدارة وتقييم أداء المواهب وفقا لخصائص العينة المدروسة

| البيان الأساس | القيم | العدد | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة T | Sig |
|------------------|-------------|-------------------|------------------|-------------------------|---------|---------------|
| | | | | | | |
| | ذكر | 129 | 3,85 | 0,66 | | |
| البيان الأساس | البيان | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط مجموع المربعات | F | Sig |
| | | | | | | |
| | في المجموعة | 81,62 | 243 | 0,33 | 5,96 | 0,001 |
| | المجموع | 87,63 | 246 | | | |
| البيان الأساس | البيان | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط مجموع المربعات | | |
| | | | | | الوظيفة | بين المجموعات |
| | في المجموعة | 85,24 | 243 | 0,35 | 2,28 | 0,08 |
| | المجموع | 87,63 | 246 | | | |

| Sig | F | متوسط مجموع المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | البيان | |
|------|------|----------------------|--------------|----------------|---------------|-------------------|
| | | | | | الأساس | |
| 0,38 | 1,01 | 0,27 | 03 | 0,83 | بين المجموعات | مؤسسة الانتماء |
| | | 0,27 | 243 | 66,62 | في المجموعة | |
| | | | 246 | 67,46 | المجموع | |

المصدر: إعداد الباحثة، بناء على نتائج العينة المدروسة، واعتمادا على برنامج SPSS.24.

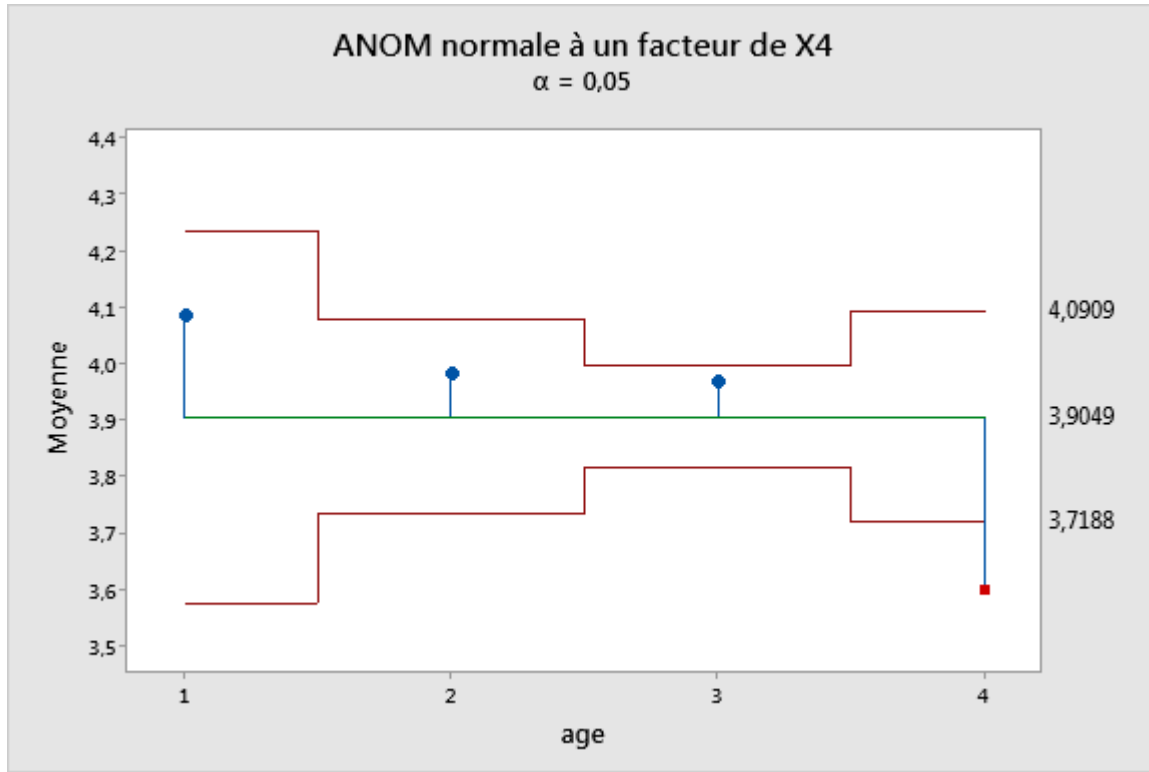
من خلال الجدول أعلاه، يمكن أن نورد القراءة الاحصائية لعلاقة البيانات الشخصية للعينة المدروسة بتقييم بعد إدارة وتقييم أداء المواهب، وذلك من خلال ما يلي:

1 - يبين الجدول (13.4) أن متوسط استجابات الإناث اتجاه إدارة وتقييم أداء المواهب بلغت (3,95) و بانحراف معياري (0,50)، و أن استجابات الذكور قد بلغت (3,85) و بانحراف معياري (0,66)، وكانت القيمة المحسوبة لإحصاءة ستودونت (T=1,77)، بنسبة معنوية (0,184)، وهي أكبر من النسبة النظرية لمعنوية الاختبار (0,05)، لذلك نقبل الفرضية التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الدراسة نحو تطوير المواهب تعزى لمتغير الجنس في المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة.

2 - وجود فروق تعزى إلى متغير العمر في استجابات أفراد العينة نحو إدارة وتقييم أداء المواهب حيث تبين أن قيمة مجموع المربعات بين المجموعات كانت (6,01) عند (03) درجات حرية، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (5,96) بمستوى دلالة (Sig=0.001) وهي أصغر من (0,05)، ودالة إحصائية، وعليه نقبل الفرضية البديلة "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الدراسة نحو إدارة وتقييم أداء المواهب تعزى لمتغير العمر في المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة.

ويمكن إظهار معنوية الفرق المذكور وفقا لعامل السن من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (4 . 03): تشخيص معنوية الفرق في تقييم إدارة وتقييم أداء المواهب حسب العمر

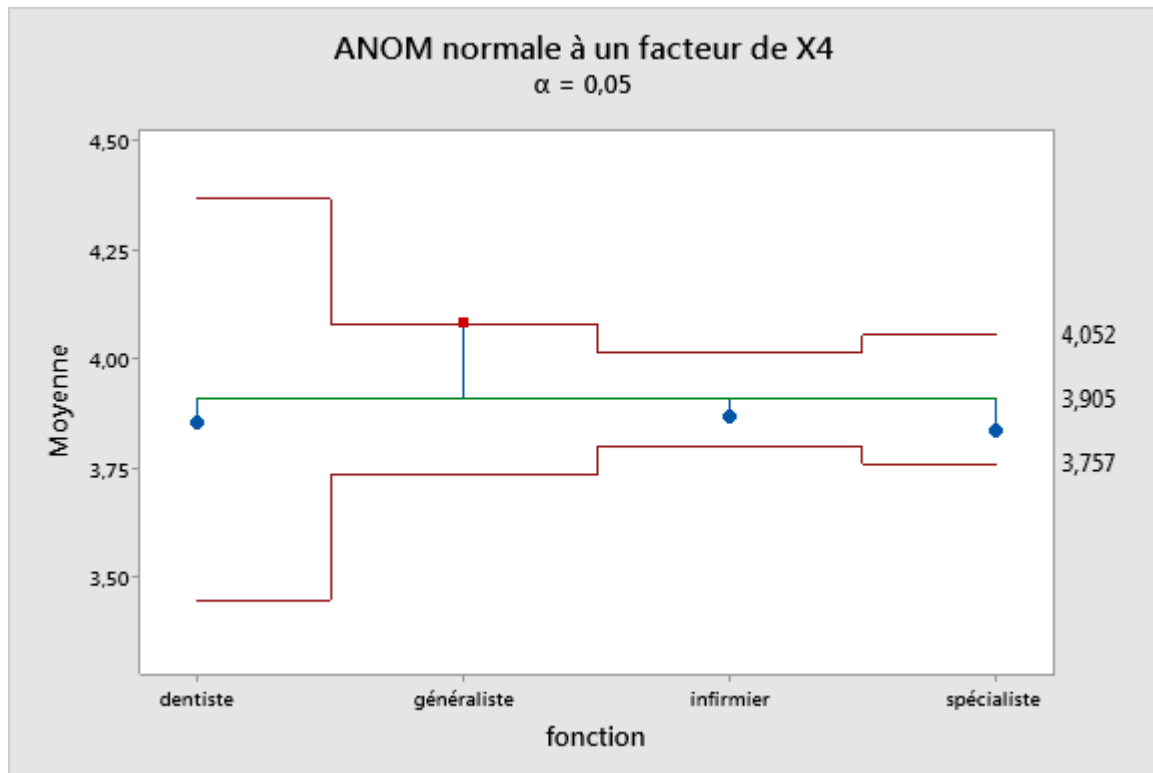


المصدر: إعداد الباحثة، بناء على نتائج العينة المدروسة، واعتمادا على برنامج minitab.16.

من خلال الشكل أعلاه، يتبين الفرق المعنوي لمتوسط تقييم مفردات العينة المدروسة التي يفوق سنها (50) لبعد تقييم وإدارة أداء المواهب، مقارنة بباقي الفئات العمرية الأخرى، حيث نلاحظ تقييما ايجابيا لهذه الأخيرة. وهو ما يعني أن المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة تولي أكثر اهتماما بتقييم وإدارة أداء المواهب التي يقل عمرها عن 50 سنة.

3 - عدم وجود فروق تعزى إلى متغير الوظيفة في استجابات أفراد العينة نحو إدارة وتقييم أداء المواهب حيث تبين أن قيمة مجموع المربعات بين المجموعات كانت (2,39) عند (03) درجات حرية، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (2,28) بمستوى دلالة (Sig=0.08) وهي أكبر من (0,05)، وغير دالة إحصائيا، وعليه نقبل الفرضية العدمية، حيث " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الدراسة نحو إدارة و تقييم أداء المواهب تعزى لمتغير الوظيفة في المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة، إلا أن الفرق يصبح دالا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.10$)، وهو ما يظهره الشكل أدناه:

الشكل رقم (4 . 04): تشخيص معنوية الفرق في تقييم إدارة وتقييم أداء المواهب حسب الوظيفة



المصدر: إعداد الباحثة، بناء على نتائج العينة المدروسة، واعتمادا على برنامج 16.minitab.

من خلال الشكل أعلاه، نلاحظ معنوية الفرق الايجابي في تقييم الأطباء العامون لبعده تقييم وإدارة أداء المواهب مقارنة بباقي الفئات الوظيفية الأخرى المتمثلة في الممرضين، جراحي الأسنان والأطباء الاختصاصيين، وهذا اعتمادا على النتائج التي أسفر عنها استطلاع العينة المدروسة.

4 - عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى إلى متغير المؤسسة، في متوسط استجابات أفراد العينة نحو إدارة و تقييم أداء المواهب، حيث تبين أن قيمة مجموع المربعات بين المجموعات كانت (3,29) عند (06) درجات حرية، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (1,56) بمستوى دلالة (Sig=0.15) وهي أكبر من (0,05)، و غير دالة إحصائياً، وعليه نقبل الفرضية العدمية القائلة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الدراسة نحو إدارة وتقييم أداء المواهب تعزى لمتغير المؤسسة في المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة .

ثالثا: اختبار معنوية الفروق لبعد الاحتفاظ بالموهب: لاختبار معنوية الفرق في تقييم مفردات عينة الدراسة لبعد الاحتفاظ بالموهب بناء على اختلاف البيانات الشخصية، قمنا بصياغة الفروض الاحصائية التالية:

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الدراسة نحو الاحتفاظ بالموهب تعزى للمتغيرات الديمغرافية والشخصية (الجنس، العمر، الوظيفة، مؤسسة الانتماء) في المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة.

H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الدراسة نحو الاحتفاظ بالموهب تعزى للمتغيرات الديمغرافية والشخصية (الجنس، العمر، الوظيفة، مؤسسة الانتماء) في المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة.

يمكن اختبار الفرضيات المذكورة، انطلاقا من جداول تحليل التباين المبينة على أساس البيانات الديمغرافية والشخصية لعينة الدراسة، وذلك كما يلي:

الجدول (14.4) اختبار الفروق في آراء عينة الدراسة نحو الاحتفاظ بالموهب وفقا لخصائص العينة المدروسة

| البيان الأساس | القيم | العدد | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة T | Sig |
|------------------|---------------|-------------------|------------------|-------------------------|--------|------|
| الجنس | انثى | 118 | 3,89 | 0,51 | 1,29 | 0,62 |
| | ذكر | 129 | 3,98 | 0,53 | | |
| البيان الأساس | البيان | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط مجموع المربعات | F | Sig |
| البيان | بين المجموعات | 0,31 | 03 | 0,10 | 0,37 | 0,76 |
| | في المجموعة | 67,15 | 243 | 0,27 | | |
| | المجموع | 67,46 | 246 | | | |
| البيان الأساس | البيان | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط مجموع المربعات | F | Sig |

| 0,38 | 1,01 | 0,27 | 03 | 0,83 | بين المجموعات | الوظيفة |
|------|------|----------------------|--------------|----------------|---------------|-----------------|
| | | 0,27 | 243 | 66,62 | في المجموعة | |
| | | | 246 | 67,46 | المجموع | |
| Sig | F | متوسط مجموع المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | البيان الأساس | |
| 0,39 | 1,05 | 0,28 | 06 | 1,73 | بين المجموعات | الانتماء مؤسسية |
| | | 0,27 | 240 | 65,73 | في المجموعة | |
| | | | 246 | 67,46 | المجموع | |

المصدر: إعداد الباحثة، بناء على نتائج العينة المدروسة، واعتمادا على برنامج SPSS.24.

من خلال الجدول أعلاه، يمكن أن نورد القراءة الاحصائية لعلاقة البيانات الشخصية للعينة المدروسة بتقييم بعد الاحتفاظ بالموهب، وذلك من خلال ما يلي:

1 - يبين الجدول (14.4) أن متوسط استجابات الإناث اتجاه الاحتفاظ بالموهب بلغت (3,89) وبانحراف معياري (0,51)، وأن استجابات الذكور قد بلغت متوسطا قدره (3,98) بانحراف معياري (0,53)، وقيمة محسوبة لإحصاءة ستيودنت (T= -1,29)، بمستوى معنوية (0,62) وهي أكبر من معنوية الاختبار النظرية (0,05)، وعليه نقبل الفرضية التي تقرّ على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤0.05) في آراء عينة الدراسة نحو الاحتفاظ بالموهب تعزى لمتغير الجنس في المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة.

2 - عدم وجود فروق تعزى إلى متغير العمر في متوسط استجابات أفراد العينة نحو الاحتفاظ بالموهب، حيث تبين أن قيمة مجموع المربعات بين المجموعات كانت (0,31) عند (03) درجات حرية، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (0,37) بمستوى دلالة (Sig=0.76) وهي أكبر من (0,05)، وغير دالة إحصائياً، وعليه نقبل الفرضية العدمية " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤0.05) في آراء عينة الدراسة نحو الاحتفاظ بالموهب تعزى لمتغير العمر في المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة.

3 - عدم وجود فروق تعزى إلى متغير الوظيفة في متوسط استجابات أفراد العينة نحو الاحتفاظ بالموهب، حيث تبين أن قيمة مجموع المربعات بين المجموعات كانت (0,83) عند (03) درجات حرية، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (1,01)، بمستوى دلالة (Sig=0.38) وهي أكبر من (0,05)، وغير دالة إحصائياً، وعليه نقبل الفرضية القائلة بأنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الدراسة نحو الاحتفاظ بالموهب تعزى لمتغير الوظيفة في المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة.

4 - عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى إلى متغير المؤسسة، في استجابات أفراد العينة نحو الاحتفاظ بالموهب، حيث تبين أن قيمة مجموع المربعات بين المجموعات كانت (1,73) عند (06) درجات حرية، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (1,05) بمستوى دلالة (Sig=0.39) وهي أكبر من (0,05)، و غير دالة إحصائياً، وعليه نقبل الفرضية العدمية حيث: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الدراسة نحو الاحتفاظ بالموهب تعزى لمتغير المؤسسة في المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة .

المطلب الثالث: تحليل ومناقشة العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية

في هذا المحتوى من الدراسة، سوف نسلط الضوء على مستوى معنوية وطبيعة العلاقة بين إدارة المواهب وابعادها من جهة، والميزة التنافسية بأبعادها من جهة أخرى، وكأداة للتحليل الاحصائي سنستخدم معامل الارتباط لسبيرمان، باعتباره الأنسب في هذه الحالة، بما أننا بصدد قياس قوة ومعنوية العلاقة بين متغيرين رتبيين.

وتفودنا هذه الأداة إلى اختبار الفرضية البحثية التي تقر بوجود علاقة معنوية بين إدارة المواهب بأبعادها والميزة التنافسية بالمؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة، واعتمادا على استطلاع عينة الدراسة، والبيانات المجمعة من خلاله تمكنا من إعداد الجدول التالي:

الجدول (15.4) معاملات ارتباط سييرمان بين أبعاد المتغيرين

| variables | | X1 | X2 | X3 | X4 | X5 | X |
|-----------|----------------------------|-------|--------|-------|-------|--------|--------|
| Y1 | Coefficient de corrélation | ,085 | ,066 | ,110 | -,064 | ,106 | ,097 |
| | Sig. (bilatérale) | ,185 | ,301 | ,085 | ,313 | ,096 | ,130 |
| | N | 247 | 247 | 247 | 247 | 247 | 247 |
| Y2 | Coefficient de corrélation | ,096 | ,190** | ,118 | ,159* | ,107 | ,264** |
| | Sig. (bilatérale) | ,131 | ,003 | ,065 | ,013 | ,094 | ,000 |
| | N | 247 | 247 | 247 | 247 | 247 | 247 |
| Y3 | Coefficient de corrélation | ,024 | ,042 | -,032 | ,054 | ,243** | ,123 |
| | Sig. (bilatérale) | ,713 | ,511 | ,618 | ,395 | ,000 | ,054 |
| | N | 247 | 247 | 247 | 247 | 247 | 247 |
| Y4 | Coefficient de corrélation | ,000 | -,043 | ,047 | ,000 | ,013 | -,004 |
| | Sig. (bilatérale) | 1,000 | ,505 | ,462 | ,997 | ,842 | ,949 |
| | N | 247 | 247 | 247 | 247 | 247 | 247 |
| Y | Coefficient de corrélation | ,092 | ,106 | ,097 | ,091 | ,223** | ,222** |
| | Sig. (bilatérale) | ,151 | ,097 | ,129 | ,153 | ,000 | ,000 |
| | N | 247 | 247 | 247 | 247 | 247 | 247 |

La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).**

La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).*

المصدر: إعداد الباحثة، بناء على نتائج العينة المدروسة، واعتمادا على برنامج SPSS.24.

من خلال الجدول رقم (4 . 15) أعلاه، وحسب استطلاع مفردات عينة الدراسة عن متوسط تقييمهم لأبعاد إدارة المواهب وأبعاد الميزة التنافسية، أبرزنا قوة العلاقات القائمة بين مكونات المتغيرتين، وعليه يمكن تقديم القراءة التحليلية التالية:

أولاً: أبعاد إدارة المواهب التي لا علاقة لها بالميزة التنافسية: من خلال الجدول أعلاه، يمكننا إبراز أبعاد إدارة المواهب التي لم تجمعها علاقة معنوية مع الميزة التنافسية، أو أحد أبعادها، وهذا اعتمادا على استطلاع رأي عينة من الاطارات العاملة بالمؤسسات الصحية الجزائرية، وشملت هذه الأبعاد ما يلي:

1 - بعد استقطاب المواهب: حيث لم نجد أي علاقة ذات دلالة وفقا لاستطلاع عينة الدراسة بين بعد استقطاب المواهب من جهة، والميزة التنافسية أو أحد أبعادها من جهة

أخرى، وتراوحت قوة العلاقات غير المعنوية بين 09.6% طردية بنسبة معنوية محسوبة 0.131 تعلقت بالعلاقة بين استقطاب المواهب و جودة الخدمة الصحية، و نسبة 00% بنسبة معنوية محسوبة قدرها 100% ارتبطت بالعلاقة بين استقطاب المواهب وبعد الابتكار.

وعلى ضوء هذه النتائج، يمكن القول أن المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة لا تعتمد على سياسة لاستقطاب المواهب في مساعيها لتحسين الميزة التنافسية أو أحد أبعادها، وذلك وفقا لنتائج استطلاع العينة المدروسة. وعليه يمكن للمؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة مستقبلا أن تراهن على جدوى الجهود المبذولة في سبيل استقطاب المواهب من مهدها في المدارس، الجامعات ومراكز التكوين المتخصصة، وتجعل من هذا الرهان كفاعل أساسي في تحسين ميزتها التنافسية.

2 - بعد تطوير المواهب: من خلال استطلاعنا للعينة المدروسة من اطارات عاملة بالمؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة، واعتمادا على البيانات المجمعة التي مكنتنا من قياس قوة، معنوية واتجاه العلاقة بين تطوير المواهب بالمؤسسات الصحية الخاصة من جهة، وميزتها التنافسية وأبعادها من جهة أخرى، أين لاحظنا الغياب الكلي لمعنوية هذه العلاقات التي ظلت ضئيلة لا تكاد تذكر في بعض الأحيان، حيث تراوحت قوتها بين 03.20% كعلاقة عكسية غير معنوية بلغت نسبتها المعنوية المحسوبة 61.8% تعلقت بالعلاقة بين تطوير المواهب بالمؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة، و مستوى مرونتها في تقديم الخدمات الصحية المختصة فيها، و نسبة 11.8% كعلاقة طردية غير معنوية، بمستوى معنوي محسوب قدره 06.5%، ارتبطت بالعلاقة بين تطوير المواهب بالمؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة، وجودة الخدمات الصحية المقدمة بها، إلا أنه تكون لهذه العلاقة دلالة احصائية عند درجة ثقة 95%.

وفي العموم يمكن القول بأنه حسب استطلاع مفردات عينة الدراسة، لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير المواهب من جهة، والميزة التنافسية وأبعادها للمؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة من جهة أخرى، كما أنه من الملفت للنظر اتجاه العلاقة العكسية بين تطوير المواهب والمرونة التي تبديها المؤسسة الصحية في تقديمها للخدمات، والتفسير المرجح لها، ذلك الفراغ الذي يتركه الاطار العامل عند خضوعه لبرامج تكوينية وتدريبية في مجال تخصصه تضطره إلى ابقاء منصبه شاغرا أو، يشغله معوض يقله كفاءة وخبرة طيلة فترة التدريب في إطار تطوير الموهبة، وهذا ما يجعل من المؤسسة الصحية تعتذر عن تقديم خدمات ألفت تقديمها، أو تقدمها بشكل يقل كفاءة عن المؤلف.

ثانيا: أبعاد إدارة المواهب ذات العلاقة مع الميزة التنافسية: في هذا المحتوى من الدراسة، يتعلق الأمر بتحليل ومناقشة العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب والميزة التنافسية بأبعادها، وشرطنا الأساسي في ذلك المستوى المعنوي الأدنى لقبولها، سواء في علاقة أحد أبعاد إدارة المواهب مع الميزة التنافسية ككل، أو بأحد أبعادها، وقد تعلق الأمر بالأبعاد التالية:

1 - اكتشاف وتوظيف المواهب: من خلال الجدول (4 . 24)، تبين أن بعد اكتشاف المواهب في المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة حسب استطلاع عينة من العاملين بها، في علاقة معنوية طردية متوسطة مع بعد جودة الخدمة الصحية المقدمة، حيث بلغ معامل ارتباط سبيرمان 19% بنسبة معنوية محسوبة بلغت 0.003، وهي نسبة أقل من نسبة المعنوية النظرية المعتمدة في اختبار الفرضيات الاحصائية لدراستنا ($\alpha \leq 0.05$)، وعلى هذا الأساس، يمكن القول أن المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة تعتمد على اكتشاف وتوظيف المواهب في تحسين ميزتها التنافسية من خلال الأثر الايجابي الذي يتركه على مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة حسب استطلاع مفردات عينة الدراسة.

أما عن باقي أبعاد تنافسية المؤسسات الصحية الجزائرية فلم نجد لها علاقات ذات دلالة احصائية حسب استطلاع مفردات عينة الدراسة، وتراوحت هذه العلاقة في قوتها بين

4.30% بنسبة معنوية محسوبة قدرها 50.50% كعلاقة عكسية غير معنوية بين اكتشاف وتوظيف المواهب وبعد الابتكار بالمؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة، وما قيمته 6.60% كعلاقة طردية غير معنوية بنسبة معنوية محسوبة قدرها 0.301 مثلت العلاقة بين اكتشاف وتوظيف المواهب وبعد تكلفة الخدمة الصحية المقدمة.

وفي العموم، يمكن القول حسب استطلاع عينة الدراسة أن المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة لا تعتمد على عامل اكتشاف وتوظيف المواهب في تحسين ميزتها التنافسية عند مستوى معنوية الاختبارات الاحصائية المعتمدة من طرفنا، حيث بلغت قوة الارتباط لسبيرمان 10.60% كعلاقة طردية غير معنوية بين اكتشاف وتوظيف المواهب والميزة التنافسية بنسبة معنوية محسوبة قدرها 9.70%، ويعود غياب معنوية العلاقة إلى الأثر السلبي فيها، والناتج عن العلاقة بين اكتشاف وتوظيف المواهب ومستوى الابتكار بالمؤسسة الصحية الجزائرية الخاصة.

والملاحظ أن العلاقة بين اكتشاف وتوظيف المواهب والميزة التنافسية حسب استطلاع مفردات العينة المدروسة ستكون لها دلالة احصائية عند نسبة معنوية نظرية 10%، وتفسير هذه المعنوية يعود إلى ذلك الأثر الإيجابي المعنوي في قوة العلاقة بين اكتشاف وتوظيف المواهب وبعد جودة الخدمة الصحية المقدمة باعتبارها أحد أبعاد تحسين التنافسية في المؤسسة.

2 - تقييم وإدارة أداء المواهب: يظهر الجدول (4 . 24) حسب استطلاع مفردات العينة المدروسة، أن تقييم وإدارة أداء المواهب في علاقة معنوية طردية متوسطة مع بعد جودة الخدمة الصحية المقدمة بالمؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة، حيث بلغت قوتها باستعمال معامل ارتباط سبيرمان 15.60% بنسبة معنوية محسوبة 0.031، وهذا ما يعني أن المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة تعتمد على تقييم وإدارة أداء المواهب في تحسين مستواها التنافسي من خلال جودة الخدمة المقدمة.

أما عن باقي أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسات الصحية محل الدراسة فلم نجدها في علاقات دالة إحصائياً حسب استطلاع العينة المدروسة، وتراوحت هذه العلاقات بين 6.40% كعلاقة عكسية تجمع تقييم وإدارة أداء المواهب و تكلفة الخدمة الصحية المقدمة بلغت نسبتها المعنوية المحسوبة 0.313، و 5.40% بنسبة معنوية 0.395 كعلاقة طردية غير معنوية بين تقييم وإدارة أداء المواهب ومرونة المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة في تقديم الخدمات الصحية.

وفي العموم، حسب تقييم مفردات العينة المدروسة، يمكن القول أن المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة لا تعتمد على تقييم وإدارة أداء المواهب في تحسين ميزتها التنافسية، حيث بلغت قوة العلاقة بمعامل ارتباط سييرمان 9.10% بنسبة معنوية محسوبة قدرها 0.153، ويعود سبب غياب الدلالة الاحصائية لهذه العلاقة إلى الأثر السلبي الذي خلفته العلاقة بين إدارة وتقييم أداء المواهب مع بعد تكلفة الخدمة الصحية المقدمة بالدرجة الأولى، وبدرجة أقل لعوامل الابتكار بالمؤسسة، ومستوى المرونة الذي تبديه في تقديم خدماتها الصحية، حيث سحنا علاقة عكسية مع الأولى، وغياب العلاقة مع الثانية.

3 - الاحتفاظ بالمواهب: من خلال الجدول (4 . 24)، ووفقا لاستطلاع عينة الدراسة يتبين أن الاحتفاظ بالمواهب في المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة في علاقة طردية معنوية متوسطة مع بعد مرونة هذه المؤسسات في تقديم خدماتها، حيث بلغت بالاعتماد على معامل ارتباط سييرمان 24.30%، بنسبة معنوية محسوبة بلغت 0.000، وهي القيمة التي تقل عن نسبة المعنوية النظرية المعتمدة في دراستنا للاختبارات الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما يعني أن المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة تعتمد على عامل الاحتفاظ بالمواهب في تحسين المستوى التنافسي لها من خلال المرونة التي تتحلى بها في تقديم الخدمة الصحية.

أما عن باقي أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة - الجودة - الابتكار) للمؤسسات الصحية محل الدراسة، فلم نجد لها العلاقة المعنوية مع بعد الاحتفاظ بالمواهب، حيث تراوحت قوة علاقتها من 1.3% كعلاقة طردية نسبة معنويتها 0.842، مثلت العلاقة بين الاحتفاظ بالمواهب مع بعد الابتكار في المؤسسة الصحية الجزائرية الخاصة، و10.70% بنسبة معنوية 0.094 ارتبطت بالعلاقة بين الاحتفاظ بالمواهب وجودة الخدمة الصحية المقدمة.

وما يمكن الوقوف عنده أن علاقة الاحتفاظ بالمواهب في المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة مع بعدي تكلفة وجودة الخدمات الصحية المقدمة ستكون لها دلالة احصائية بنسبة معنوية نظرية قدرها 10%، حيث بلغت على التوالي 10.60% بنسبة معنوية 0.096، و10.70% بنسبة معنوية 0.094.

وفي العموم، بناء على استطلاع عينة من الاطارات العاملة بالمؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة، يمكن اقرار العلاقة الطردية المعنوية بين الاحتفاظ بالمواهب والميزة التنافسية للمؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة، حيث بلغت قوتها حسب معامل سييرمان للارتباط 22.30% بنسبة معنوية 0.000، وعليه يمكن القول أن المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة تعتمد على الاحتفاظ بالمواهب العاملة بها في تحسين الميزة التنافسية لها، ومرد هذه العلاقة المعنوية يعود بالأساس لعامل مرونة المؤسسات في تقديم خدماتها بالدرجة الأولى، وبدرجة أقل أهمية لعاملي تكلفة وجودة الخدمة الصحية.

خلاصة الفصل:

جاء محتوى هذا الفصل لتسليط الضوء على مستوى تقييم إدارة المواهب والميزة التنافسية بالمؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة، وذلك بالاعتماد على استطلاع لعينة من مختلف الاطارات العاملين بها، وتناول محتواه بشكل من التحليل والمناقشة المبنية على أدوات التحليل الاحصائي لعوامل الاختلاف المعنوي في متوسطات تقييم مفردات العينة المدروسة لأبعاد إدارة المواهب وفقا للخصائص الشخصية المتعلقة بمفردات العينة، والتي رأيناها مناسبة للتحليل استجابة لطبيعة المتغير المدروس.

وبناء على ما تقدم من تحليلات وقراءات، خلصنا إلى أن المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة تهتم بشكل مقبول بإدارة المواهب العاملة بها، وكذا بعوامل تحسين ميزتها التنافسية، كما سجلنا الاختلاف المعنوي للسياسات التي تعتمد عليها المؤسسات المدروسة في استقطاب وتوظيف المواهب، بغض النظر عن الوظيفة التي تشغلها، أو العمر الذي تعمل فيه، هذا الأخير أخذ بعين الاعتبار في إطار تطوير وتقييم أداء وإدارة المواهب، حيث ركزت المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة على الفئة التي يتراوح أعمارها بين 40 و50 سنة.

وفي بحثنا عن مدى معنوية العلاقات القائمة بين أبعاد إدارة المواهب من جهة، والميزة التنافسية من جهة أخرى، توصلنا إلى أن المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة، ومن خلال استطلاع عينة من الاطارات العاملة بها، تعتمد على عامل الاحتفاظ بالمواهب كمقوم أساسي بالدرجة الأولى لتحسين ميزتها التنافسية، وبدرجة ثانية اعتمدت على عامل اكتشاف وتوظيف المواهب.

الفاخرة

في بيئة الأعمال المعاصرة، أصبح أداء المؤسسات الاقتصادية بمختلف قطاعاتها يستجيب بشكل للتغيرات التي تطرأ على عوامل البيئة الخارجية، والتي يتعلق أهمها أساسا بعوامل موضوعية تتعلق بممارسات العنصر البشري، حيث أضحت متغيرات المعرفة، الابداع، التعلّم، التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال ... بمثابة القاطرة الأمامية في تفاعل عوامل المحيط المؤسسي في الوقت الراهن الذي يتميز باحتدام مستوى المنافسة، ويتطلب توافر الميزات التنافسية لتحقيق هدف البقاء والاستمرارية.

والملاحظ في هذه المتغيرات المهمة التي باتت تحيك مشهد المحيط المعاصر للأعمال، يجمعها عامل مشترك يجذب المهتمين والممارسين للأنشطة الاقتصادية المختلفة للنظر فيه بتبصّر وبصيرة، ويتمثل هذا العامل في النسبة الهامة من طبيعة المتغيرات المشار إليها سلفا تتعلق أساسا بالعنصر البشري المتاح لقطاع الأعمال، لذا نجد أن المؤسسات الاقتصادية المعاصرة تولي أهمية بالغة لحجم الاستثمار في المورد البشري، وتعتبره بمثابة المورد الأساسي لخلق الكفاءات والقدرات الخاصة، ليتحول بذلك إلى قاعدة للتميز، ومن ثم مصدر من مصادر تحقيق المزايا التنافسية.

إن أهمية المورد البشري الكفاء، أو الذي يتميز بقدرة خاصة، تعود أساسا لمدى تعدد مواطن تدخله في فعاليات الأنشطة الكلية للمؤسسة، وعلى هذا الأساس، يتزايد استعداد المؤسسات الاقتصادية للتركيز عليه في إطار النهوض بكافة أنشطتها لتعظيم القيمة الناتجة عنها، ومن مظاهر تزايد الاهتمام بالمورد البشري المتميز، استحدثت مفهوما جديدا يتمثل في إدارة المواهب وما له من دور فاعل في ترقية أداء العنصر البشري الموهوب، ويضمن بقاءه بالمؤسسة بما يحقق الاستمرارية في تعظيم القيمة.

وما يمكن الإشارة إليه، أن الاهتمام بالمواهب، وإدارة المواهب يتزايد في تلك المؤسسات التي تعتمد بشكل شبه كلي على أداء موردها البشري، على شاكلة المؤسسات الخدمية، حيث يكون تدخل الأفراد آنيا مع استهلاك الزبون للسلع المقدمة، كما نعتبر من جهتنا أن قطاع الخدمات الصحية كأحد أهم القطاعات الخدمية، حيث ينعكس أدائه بشكل أو بآخر عن مستويات أداء المورد البشري في باقي القطاعات الأخرى للنشاط، كما يعتبر مستوى أدائه بمثابة مؤشر لبعض المتغيرات الاقتصادية الكلية كالفقر، مستوى المعيشة، تصنيف البلدان من حيث

3.92، وانحراف معياري قدره 0.56، كما كان المستوى نفسه لبعدي إدارة وتقييم أداء المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وذلك يعود كاستجابة لمستوى الاهتمام باستقطابه وتوظيفهم، والاهتمام بتطوير أدائهم، وبالتالي سيهتم بمستوى هذا الأخير، والسعي نحو المحافظة على الأفراد الموهوبين، وفي العموم نجد أن واقع إدارة المواهب بالمؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة يقيم في المستوى المقبول، وهو الشيء الذي خالف الفرضية البحثية.

الفرضية الثانية: التي نصت على أن المستوى التنافسي للمؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة يشهد درجة عالية من المنافسة، وهي الفرضية التي ثبتت صحتها، من خلال درجات القبول التي تعلقت بأبعاد الميزة التنافسية، حيث أخذت النسق نفسه عموماً، وتراوحت درجاتها المتوسطة بين 3.85 و 3.98، تعلق الأول ببعده الجودة، أما الثاني فقد ارتبط ببعده الابتكار.

أما عن بعد التكلفة فقد أخذ الدرجة المحايدة بمتوسط قدره 3.12 نتيجة نقص مستوى الرضا عن تلك الأجور والحوافز المقدمة للعنصر البشري الموهوب.

الفرضية الثالثة: : التي نصت على أن هناك فروقات ذات دلالة بين مستويات أبعاد إدارة المواهب بالمؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة سببها اختلاف البيانات الشخصية لمفردات العينة المدروسة. وهي الفرضية التي ثبتت صحتها عند مستوى دلالة 05%، حيث سجلنا الفرق المعنوي في تقييم سياسات المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة في استقطاب المواهب يعود إلى مؤسسات الانتماء المتعلقة بمفردات عينة الدراسة، كما اختلفت كذلك في أبعاد تقييم أداء وإدارة المواهب، وتطوير المواهب وفقاً لمتغير العمر، للعلم أن الفرق الأخير دالاً عند مستوى معنوية 10%.

الفرضية الرابعة: التي نصت على أن أبعاد إدارة المواهب بالمؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة تحظى بنفس الدرجة من الاهتمام الذي يعتبر دون المقبول. أثبت عدم صحتها، حيث ومن خلال الدراسة الميدانية تبين أن أبعاد إدارة المواهب تحظى بنفس الدرجة من الاهتمام، ولكن بشكل مقبول، أين تراوح متوسط درجة تقييم الأبعاد من 3.90 تعلقت ببعده إدارة وتقييم أداء المواهب، و 4.00 ارتبطت ببعده اكتشاف وتوظيف المواهب، ما يفسر أن

المواهب المستقطبة تشعر بمدى الأهمية التي توليها المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة لعملية انتدابها، وبمرور الزمن يشعرون بشكل غير مهم بتراجع هذه الدرجة من الاهتمام، من منطلق الممارسات اللاحقة من طرف الإدارة.

الفرضية الخامسة: هناك علاقة معنوية موجبة بين مستوى أبعاد إدارة المواهب بالمؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة وأبعاد المستوى التنافسي لها، ثبت صحتها بين جودة الخدمة الصحية المقدمة وبعد اكتشاف وتوظيف المواهب، كما كان لهذا الأخير علاقة دالة مع المستوى التنافسي للمؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة عند مستوى معنوية 10%، أما عن بعد تقييم أداء وإدارة المواهب، فكانت له علاقة معنوية موجبة مع جودة الخدمة الصحية المقدمة، وارتبطت معنويا بدرجة مرونة المؤسسات الصحية في تقديمها للخدمات مع بعد الاحتفاظ بالمواهب، الذي جمعه علاقة ذات دلالة مع المستوى التنافسي للمؤسسات محل الدراسة.

الفرضية السادسة: هناك أثر معنوي ايجابي بين مستوى إدارة المواهب ومستوى الميزة التنافسية بالمؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة. ثبتت صحتها من خلال سياسات المؤسسات الصحية الجزائرية في استقطاب المواهب، اكتشاف المواهب وتوظيفها والاحتفاظ بها سعيا منها تحسين تنافسياتها من خلال مستوى جودة الخدمات التي تقدمها.

الفرضية السابعة: التي نصت على: أن المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة تركز على جودة الخدمة المقدمة في تحسين تنافسياتها من خلال إدارة المواهب، أما الأبعاد الأخرى للميزة التنافسية فهي بمثابة جوانب اغفال. فقد ثبت صحتها، حيث ظهرت العلاقة المعنوية بين أبعاد إدارة المواهب متمثلة في: استقطاب المواهب، اكتشاف وتوظيف المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، مع بعد الجودة كمصدر من مصادر تحسين تنافسية المؤسسات محل الدراسة.

2- النتائج:

اعتمادا على المحتوى النظري، والجانب التطبيقي من الدراسة وقفنا على جملة من النتائج نختصرها فيما يلي:

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

I الكتب:

- 1 مصطفى يوسف كافي، إدارة الموهبة في منظمات الأعمال العصرية، دار و مكتبة حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016
- 2 اسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي، تنمية الموهبة لدى الأطفال، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الطبعة 01، المجلد 01، عمان، الأردن، 2009
- 3 الفيروز آباي، قاموس المحيط، دار صادر، بيروت، لبنان، 1978
- 4 ثورن كاي، ترجمة خالد العامري، فن إدارة الموهبة، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الجيزة، مصر، 2008
- 5 حميد الطائي وآخرون، إدارة الجدارات و المواهب، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية الثانية، عمان، الأردن، 2015
- 6 سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، إدارة التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة، الطبعة 01، المجلد 01، دار غيداء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015
- 7 سمية عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، الطبعة 01، المجلد 01، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2016
- 8 شارل هيل، وجاريت جونز، الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة محمد أحمد سيد عبد المتعال، واسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008.
- 9 طارق إلياس، الإدارة بالعمليات: من الاستراتيجية إلى الخطط التنفيذية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة 01، المجلد 01، الجيزة، مصر، 2019
- 10 طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة 02، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 11 عادل عبد الله محمد، سيكولوجية الموهبة، دار الرشاد للنشر و التوزيع، الطبعة 01، المجلد 01، القاهرة، مصر، 2005.
- 12 عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية: منحنى نظري تطبيقي، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة 01، عمان، الأردن، 2014.
- 13 عبد الحكيم الخزامي، الادارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 14 عبد المطلب أمين القريطي، الموهوبون و المتفوقون: خصائصهم و اكتشافهم و رعايتهم، دار عالم الكتب للطباعة و النشر، الطبعة 01، المجلد 01، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014.
- 15 عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام SPSS، (الجزء الثالث)

- 16 علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، المحيط الأزرق و الميزة التنافسية المستدامة، الطبعة 01، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 17 علي بن ابراهيم بن سعود عجين، تطبيقات تربوية معاصرة في السنة النبوية، دار ديبوتو للنشر و التوزيع، الطبعة 01، عمان، الأردن، 2010.
- 18 عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، أم البواقي، الجزائر، 2012.
- 19 غني دحام نتاي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة: مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، الأردن، 2015.
- 20 غني دحام متاي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري: الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، الطبعة 01، دار غيداء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 21 محمد النوبي محمد علي، مقياس تقدير الموهبة لدى طلاب الجامعة الموهوبين، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 22 محمد سرور الحريري، إدارة الأفراد الحديثة، شركة الأكاديميون للنشر و التوزيع، الطبعة 01، عمان، الأردن، 2016.
- 23 محمود سرور لحريري، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة 01، المجلد 01، عمان، الأردن، 2012.
- 24 نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996
- 25 نخبة من الخبراء المتخصصين، إدارة الموهبة و الابداع، سلسلة الإدارة المتخصصة، دار التعليم الجامعي، الطبعة 01، الاسكندرية، مصر، 2014.
- 26 نور الدين حاروش، إدارة المستشفيات العمومية الجزائرية، دار كتامة للكتاب، الجزائر، 2007.
- 27 وائل فاضل حسان العكيدي، رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دار امجد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2019.
- 28 يوسف قطامي، مقدمة في الموهبة و الإبداع، دار فارس للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، الأردن، 1992.

II المجلات والدوريات:

- 29 افنان محمد مومني، صالح ناصر عليان، منيرة محمود الشрман، درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء المتغيرات الديمغرافية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية و النفسية، المجلد 26، العدد 04، 2018
- 30 الشريف بقة، فايضة محلب، " تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية برج بوعريش

- وسطيف، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 02، العدد 02، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015
- 31** الصباغ شوقي محمد، دور إدارة المواهب في دعم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال :دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية في الأردن، المجلة العلمية للبحوث التجارية، المجلد 05، العدد 02، 2018، 02
- 32** الفرجاني، فاطمة علي بلقاسم، " أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب : دراسة تطبيقية على جامعة بنغازي، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، العدد 02، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، الأردن، 2014
- 33** الكساسبة، محمد مفضي عثمان، تأثير إدارة المواهب و التعلم التنظيمي في استدامة شركة زين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 01، 2016
- 34** أحمد، محمد جاد حسين، واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر، مجلة جمعية الثقافة من أجل التنمية، المجلد 11، العدد 41، 2011
- 35** أشرف محمود أحمد محمود ، عوض الله سليمان عوض الله، واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، مجلة رابطة التربويين العرب، المجلد 01، العدد 36، 2013
- 36** أقطي جوهره، حايث سي حايث شيراز، مرابط كوثر، العلامة التجارية لصاحب العمل كأسبقية لفعالية إدارة المواهب، الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية يومي 13-14 مارس 2018 ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر
- 37** بلال هاشم النسور، زياد علي الشوابكة ، أصر استراتيجيات الاستدامة للمشروعات الصغيرة و المتوسطة في الحفاظ على الميزة التنافسية في ضوء نظرية النظم: دراسة ميدانية على الشركات العقارية في الأردن، مجلة ريماح للبحوث و الدراسات، العدد 34، 2019
- 38** جلام كريمة، عدالة العجال، دراسة مدى فاعلية التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة بعض مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، المجلة الجزائرية للاقتصاد الإداري، المجلد 13، العدد 02، 2019
- 39** حسن أحمد الشافعي وآخرون، " إدارة المواهب البشرية وعلاقتها بتعزيز الميزة التنافسية لبعض الاتحادات الرياضية في المجتمعين المصري و البحريني، مجلة فلسطين التقنية للأبحاث، مجلد 07، عدد 02، جامعة فلسطين التقنية، فلسطين، 2019
- 40** حكيم بن جروة، سامي بن خيرة، مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، 2014
- 41** خان أحلام، مريم حيمر، مبادئ واستراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال ، المجلد 05، العدد 01، جامعة بسكرة، الجزائر، 2019
- 42** رشا نوري لطيف، قاسم إبراهيم عبد، الإدارة اللوجستية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية: بحث استطلاعي تحليلي من وجهة نظر العاملين في بعض شركات الاتصالات العراقية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 11، العدد 26، 2019

- 43 ريم بن ثابت محمد بن زيد القحطاني، إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية 2030، مجلة العلوم التربوية و النفسية، المجلد 03، العدد 15، 2019
- 44 سعودين عبد الجبار الحارثي، القيادة الاستراتيجية و علاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الطائف، المجلة التربوية، العدد 66، 2019.
- 45 سليم مجلخ و آخرون، "الإبداع الإداري و أثره على إدارة المواهب لدى العاملين-دراسة تطبيقية على المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق تبسة، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، المجلد 10، العدد 01، جامعة بليدة 02، الجزائر
- 46 سليمة بلخيري، وآخرون، المنظومة الصحية الجزائرية وواقع الصحة العمومية، مجلة الحقوق و العلوم الانسانية، مجلد 12، العدد 04، الجزائر
- 47 شرف علية محمد إسماعيل، ود فايق المطيري، استراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب مدل لتحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 04، العدد 03، 2018
- 48 شنشونة محمد، "مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات متعددة الجنسيات-دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، مجلد 07، العدد 13، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013
- 49 صالح علي الجراح، جمال أبو دولة، أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى هيئة التدريس في الجامعة الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 02، 2015.
- 50 عابدين، شرين حسين كامل، " العلاقة بين إدارة المواهب و الميزة التنافسية في الشركات متعددة الجنسيات: دراسة ميدانية على عينة من الشركات متعددة الجنسيات في مصر، المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية، مجلد 10، عدد 02، جامعة قناة السويس، مصر، 2019
- 51 عبد اللطيف مصلح عايض، أحمد جابر حسين أبو هادي، أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية للصناعات الغذائية، مجلة الدراسات الاجتماعية، المجلد 25، العدد 03، 2019
- 52 عبد اللطيف مصلح عائض، أحمد جابر حسين أبو هادي، أثر إستراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية للصناعات الغذائية، مجلة الدراسات الاجتماعية، المجلد 25، العدد 03، 2019
- 53 علي ميا، عامر سمير شمة، دور أبعاد إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 41، العدد 02، 2019
- 54 غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسن، "استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات، بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 13، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2013

- 55 غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين، استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد13، 2013
- 56 فلاق علي، الميزة التنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية، المجلة العلمية للبحوث و الدراسات التجارية، المجلد 28، العدد03، 2014
- 57 قيس زهير عبد الكريم جعفر، تأثير إدارة المواهب في صناعة رأس المال الفكري، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في المركز الكوري للتدريب/وزارة العمل و الشؤون الاجتماعية، مجلة الإدارة و الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، المجلد42، العدد120، بغداد، العراق، 2019
- 58 قريشي هاجر، بوقفة أحلام، " إدارة المواهب البشرية كميزة تنافسية في منظمات الأعمال: نماذج عالمية، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد02، العدد 01، جامعة الوادي، الجزائر
- 59 لقرع فاطنة، مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية، المجلد04، العدد10، 2018
- 60 مبروك صليحة، شراد صابر، تكنولوجيا المعلومات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد02، العدد02، 2019
- 61 محمد الصالح قريشي و آخرون، " إدارة المواهب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: الواقع و الآفاق-دراسة حالة ENMTP/UMD قسنطينة، مجلة رؤى اقتصادية، مجلد09، العدد 02، جامعة الوادي
- 62 محمد بن سعيد العمري، " واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية: دراسة ميدانية على القطاع الصناعي السعودي، مجلة الزرقاء للبحوث و الدراسات الإنسانية، مجلد17، عدد01، جامعة الزرقاء، الأردن، 2017
- 63 محمد حسين منهل، هاني فاضل الشاوي، إدارة الطاقات الفكرية للمنظمة وأثرها في بناء استراتيجيات الموهبة: دراسة تحليلية لأراء عدد من الأساتذة المتقاعدين في محافظة البصرة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 13، العدد 39، 2016
- 64 محمد محمود حامد الملا حسن، أحمد حسين حسن الجرجري، مدى إسهام التسويق الداخلي في إدارة المواهب البشرية دراسة استطلاعية لأراء بعض القيادات الإدارية في جامعة الموصل، مجلة العلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد25، العدد 110، 2019
- 65 نصر الدين عيساوي، ابراهيم براهيمية، نحو تفعيل دور الهياكل الصحية القاعدية للمنظومة الصحية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد ب، عدد41، الجزائر، 2014.
- 66 هناء رمضان، مختار عيواج، أثر الابتكار في عناصر المزيج التسويقي المستحدثة على جودة الخدمات الفندقية: دراسة تحليلية لأراء عينة من زبائن فندق شيراتون عنابة، مجلة الاستراتيجية و التنمية، المجلد10، العدد 01، 2020.
- 67 وزاني محمد، دياب زقاي، " دراسة تطبيقية لقياس أثر جودة خدمات الوكالات السياحية على الميزة التنافسية مع وجود الابتكار متغيرا وسيطا باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية-دراسة مجموعة من الوكالات -سعيدة، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد02، جامعة الوادي، الجزائر

III الملتقيات والمؤتمرات

- 68 الحيايلى، سندية مروان سلطان عزيز وآخرون، انعكاس التوثيق الالكتروني في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية لشعب الموارد البشرية في عينة من كليات جامعة الموصل، المؤتمر التاسع عشر، مستقبل المهنة: كسر الحواجز التقليدية لمهنة المكتبات والمعلومات و التحول نحو مستقبل البيئة المهنية الرقمية، المنعقد خلال الفترة 23-25 أبريل، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة.
- 69 زكريا مطلق الدوري، يعرب عدنان السعدي، استراتيجية إدارة الموهبة و تكاملها مع استراتيجية الأعمال كمدخل لذكاء الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الحادي عشر لجامعة الزيتونة للفترة 23-26 أبريل 2012، تونس.
- 70 محمد الحميدي، الهادي الخوجلي الطيب، إدارة المواهب والاستثمار في التدريب في القرن 21، المؤتمر الأول لمؤسسات التدريب بتنظيم من اللجنة العلمية للندوات و المؤتمرات بوزارة الداخلية بالتعاون مع معهد الجنسية والإقامة، يومي 10-11 أكتوبر 2011، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة.
- 71 قحמוש ايمان، حويوي نيشان، مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز عمليات إدارة المعرفة، مداخلة مقدمة ضمن أعمال الملتقى الوطني السادس حول تسويق الموارد البشرية المنعقد في 13-14 مارس 2018 بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة، الجزائر.
- 72 لشلاش عائشة، ودرويش عمار، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الاستراتيجية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بني صاف، الملتقى الدولي حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، 22-23 فيفري 2012، جامعة بسكرة، الجزائر.
- 73 نور الدين بوالشرش، التحولات البنوية للمؤسسة الصحية الجزائرية و إشكالية الأداء، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الأول حول الصحة العامة و السلوك الصحي في المجتمع الجزائري، قسم علم الاجتماع، يومي 21 و22 أبريل 2014، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الطرف، الجزائر.

IV الأطروحات والرسائل

- 74 الأمين حلموس، "دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية، -دراسة عينة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017.
- 75 الجندي، ألاء محمود، "أثر إدارة المواهب في نجاح المشاريع، الدور الوسيط لنظم معلومات الموارد البشرية: دراسة في شركة الاتصالات الأردنية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، 2018.
- 76 المومني رهام زهير، أثر إدارة المواهب في تحقيق التميز المنظمين - الدور الوسيط لنظم معلومات الموارد البشرية: دراسة حالة شركة البوتاس العربية في الأردن، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات

- العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، 2017.
- 77 بوديسة محمد، أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في استراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية، المركز الجامعي بعين تموشنت، (غير منشورة)، 2020.
- 78 جميلة العمري، " إسهامات تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة ميدانية لبعض شركات التأمين في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2016.
- 79 حبيبة قشي، آليات تطبيق السياسات التسويقية في المؤسسات الصحية، دراسة حالة مصحة الرازي للطب و الجراحة، بسكرة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، 2007.
- 80 رشيد، فراس عبد الرحمن محمد، " استراتيجية إدارة المواهب وأثرها في الكفاءات التنظيمية- الدور المعدل للتدريب: دراسة حالة الجمارك الأردنية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، 2016.
- 81 صالح عزيز عبد الكريم حسين، أثر المناخ التنظيمي في الميزة التنافسية: تطبيقا على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية(2008-2018)، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة القرآن الكريم و العلوم الإسلامية، السودان، 2019.
- 82 صالح، عزيز عبد الكريم حسين، " أثر المناخ التنظيمي في الميزة التنافسية: تطبيقا على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية(2008-2018)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة القرآن الكريم و العلوم الإسلامية، السودان، 2019.
- 83 صبيان إيمان، إدارة المواهب آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أوبكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2019.
- 84 عدمان مريزق، واقع جودة الخدمات في المؤسسة الصحية العمومية، دراسة حالة المؤسسات الصحية في الجزائر العاصمة، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 2007-2008.

V قوانين ومراسيم

- 85 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 08، القانون رقم 85-05- المؤرخ في 26 جمادى الأولى 1405 هـ الموافق ل 18 فبراير 1985، المتعلق بحماية الصحة و ترقيتها، 1985.

ثانيا: باللغة الفرنسية

I Les livres:

- 86 Quelien Bertand et ArregleGean-luc, Le management Stratégique de compétences, Edition Marketing, Paris, 2000.

II Les revues:

- 87 Sadrine gherra, stratégie de développement durable, revue française de gestion, N⁰ 204, Lavoisier, Paris,2010.

III Rapports

- 88 Ministère de la santé et de la population, les fondements de la carte sanitaire nationale Algérie, novembre1981.

ثالثا: باللغة الانجليزية

I books

- 89 Michael E Porter, competitive advantage ceating and sustaining superior performnce with a new introdiction, the free press Edition, New York.

II dictionaries

- 90 the new shorter oxford english dictionay , oxford university press espana, s.a, revised edition, September, 1933.

III Articles

- 91 Adil hayat, ajaz dasiq, hiba shah, “the effect of talent management on employeey’s job performance in banking sector : mediating role of training, PM world journal, vol04, N°03, 2018,
- 92 Adrianpyszka, Daniel gajder, successful talent management through positive csr- driven transaction, journal of positive management , vol06, N 02,2015.
- 93 Aerni Isa, Hazril Izwar Ibrahim, Amar Hisham Jaaffar, Nurlyana Baharin, talent management practices, perceived organizational support and employee retention : evidence from Malaysian government- liked companies, global business and management research: an international journal, Vol 10, N 03, 2018.
- 94 Ali pirzad, farhad almasi, « the effect of intellectual capital and knowledge management on competitive advantage : testing the mediating role of customer relationship management, international journal of economic perspectives, vol 11, n°03, 2017.
- 95 Angela Martin, talent management :prparing a ready agile workforce, international journal of pediatrics and adolescent medicine, N02, 2015.
- 96 Anuradha Mishra, P.K Mohanty, talent management-practices by indian it sector, srust management review, Vol 12, N02,2018.
- 97 Brahim Brahima, Economie de la santé, op, art.
- 98 Catriona paisey, nicholas j paisey, talent management in academia :the effect of discipline and context on recruitment, journal of studies in higher education, vol 43,N07,2018.
- 99 Cheng Mui Gek, Stanly Yup Peng Lok, corporate transparency, competitive advantage and firm performance : evidence from public listed firms in Malaysia, global business and management researcg : an international journal, Vol11, N02, 2019.
- 100 Craggs.R.Andrew, developing international talent management strategies : how-to series for the HR professional ,2nd ed ,scottsdale : worldat work press, 2009.
- 101 Dana Egerova et al, integrated talent management : challenge and future for organizations in vise grad countries, Czech republic nava, retrieved vol25, N02,2013.
- 102 Daniel gajda, tale nt management in the context of mindful organizing and organizational mindfulness, journal of positive management, Vol08, N 03, 2017.
- 103 Detuncq .Toni Hodges , Schmidt.Lynn, integrated talent management scorecards :insights from world- class organizations on demonstrating value, Alexandria, va : American society for training and development, 2013.
- 104 Dima Waswas, mustapha jwaifell, talent management and its relationship to career stability among academic leaders at al-hussein bin talal university, journal of curriculum and teaching, Vol 08, N 03, 2019.
- 105 Dunga aditi , Sopi pentana, analysis of influence of micro small and medium enterprises MSMes development, academic journal of economic, Vol04, N03, 2018.

- 106 Eliza Antonia, talent management- akey component of business success, scientific bulletin-economic sciences, Vol18, N 01, 2019.
- 107 Farhad Almasi, Ali Pirzad, the effect on intellectual capital and knowledge management on competitive advantage : testing the mediating role of customer relationship management, international journal of economic perspective, Vol11, N°03, 2017.
- 108 fatima zohra oufriha, couts et surcouts du système de soins en algérie, art in revue du CENEAP, n° spécial, Alger, 1988.
- 109 Fattouche Soumeya, Hedjazi Ismail, the role of competitive intelligence in creating a competitive advantage : empirical study of Algeria telecom mobilis, Elbachaer economic journal, Vol04, N°03, 2019.
- 110 gbadebo, mustapha mudashira , lasisi adebayo, banmore o o olnwat ooyun, « effect of strategic leadership on competitive advantage of selected quoted insurance companies in nigeria, journal of accounting and management, vol09, n°02, 2019.
- 111 Hussin hejase, Alain eid, Bassam hamdar, Ziad haddad, talent management : An assessment of lebanese employees' knowledge , universal journal of management and social science, Vol 02, N 09, 2012.
- 112 Ibraiz Tarique, Randall S Schuler, global talent management : literature review, integrative framework and suggestions for further research, journal of world business, Vol 45, N 02, 2010.
- 113 Irtaimeh H J, Al Azzam JF, Khaddam AA, the role of talent and service management and its impact on the healthcare organizations outcomes, management and applied economics review, Vol 36, N 01, 2019.
- 114 james kehind, talent management :effect on organizational performance, journal of management research , vol 04, n 02, 2012.
- 115 Khairul annar mohd Ali,” the nexus between supplier quality management and organizations competitive advantage: an empirical evidence “, scientific journal of logistics, vol 16, n°01, 2020.
- 116 kristofina filippus, cecile m. schultz, « exploring talent management execution in the ministry of justice in the namibian public sector », journal of human resource management, vol17, 2019.
- 117 Louafi khaled , Agti djouhara, the influence of internal marketing on talents management through employer branding, journal of economic studies, Vol 12, N 35, 2018.
- 118 marina o hatukha, « can talent management practices be considered as a basis for sustrainable competitive advantages in emerging-market firms?. Evidence from Russia, thunderbird international business review, vol60, N°01, 2018.
- 119 Mireia valverde, hugh scultion, gerard ryan, “talent management in Spanish medium-sized organizations”, the international journal of human resource management, vol24, N°09, 2013.
- 120 norman rudhund, cosmos maphosa, « implementation of talent management strategies in higher education : evidence from botswana, journal hum ecol,

- vol 19, N°01, 2015.
- 121 Pachura A , talents , projects and management- attempt at synthesis, polish journal of management studies, Vol 19, N 01, 2019.
 - 122 Putu Yudy Wijaya, & All, social capital effectiveness toward competitive advantage and business performance : case study of village credit institutions in Gianyar Regency, bal i Indomesia , scientific papers series management, economic engineering in agriculture and rural development, Vol19, N°03, 2019.
 - 123 Rajeev Ranjan Mishra, Dilip Kumar, talent management : a bird's eye perspective, journal of commerce and management, Vol06, Issue 02, 2019.
 - 124 Reda M.A. Gadelrab, exploring the impact of talent management on the organizational effectiveness in the Egyptian hospitality industry, journal of association of arab universities for tourism and hospitality, Vol 13, N 02, 2016.
 - 125 Rajeev Ranjan Mishra, Dilip Kumar, talent management : a bird's eye perspective, journal of commerce and management, Vol06, Issue 02, 2019.
 - 126 Reda M.A. Gadelrab, exploring the impact of talent management on the organizational effectiveness in the Egyptian hospitality industry, journal of association of arab universities for tourism and hospitality, Vol 13, N 02, 2016.
 - 127 Salah M.Diab, using the competitive dimensions to achieve competitive advantage : a study on jordanian private hospitals, international journal of academic research in business and social aciences, Vol04, N°09,2014.
 - 128 taherah shahi , ali aghjani, behavioral factors affecting talent management: meta-synthesis technique, Iranian journal of management studies, vol 13, n01, 2020.
 - 129 W.A.D.S. Wijetunge, service quality , competitive advantage and business performance in service providing SMEs in Srilanka, international journal of scientific and research publications, Vol06, N07, 2016.
 - 130 wan noordian wan hanafi, nur lyna baharin, “effects of talent management on employee retention: a case study of hospitality industry, global business an management research : an international journal, vol10, n°03, 2018.

IV theses

- 131 Israa Ramadan Albattrikhi, talant management practices as drivers of intention to stay case study it companies in the Gaza strip, thesis submitted as partial fulfillment of the requirements for the master degree, faculty of commerce business administration department, Islamic university of Gaza, Palistine, 2016.

الملاحق

استمارة استبيان

سيدي الفاضل سيدي الفاضلة:

تحية طيبة وبعد ...

في إطار إعداد دراسة حول "مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصحية الخاصة" يشرفنا أن نتقدم إليكم بهذا الاستبيان من أجل التعرف على آرائكم وانطباعاتكم، وذلك بوضع هذه العلامة (X) أمام الإجابة التي توافق رأيكم، والأمل كبير في أنكم ستجيبون باهتمام وبدقة على أسئلة الاستبيان لكي تكون النتائج مثمرة.

هذا ونعدكم بالمحافظة على سرية المعلومات وأنها سوف تستخدم في أغراض البحث العلمي فقط، مع خالص الشكر والامتنان لما بذلتموه من جهد في سبيل إنجاز هذه الدراسة.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (X) في المكان المناسب:

إسم مؤسسة الانتساب:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر: أقل من 30 سنة 30 إلى 40 سنة 40 إلى 50 سنة أكبر من 50 سنة

3- الوظيفة الأصلية: جراح أسنان طبيب عام طبيب مختص

4- هل تشغل منصب إداري بالمؤسسة

5- هل تمتلك عيادة خاصة بخلاف المؤسسة

الجزء الثاني: فقرات الاستبيان المتعلقة بإدارة المواهب

يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي يمثل اختياركم:

| الرقم | متغيرات إدارة المواهب | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|--------------------------------------|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| البعد الأول: استقطاب المواهب | | | | | | |
| 1 | تعتمد المؤسسة في توظيفها الاعلان الواسع للوصول إلى أكبر عدد من المترشحين . | | | | | |
| 2 | تتغلب المؤسسة على كل الصعوبات مقابل الحصول على خدمات الأشخاص الموهوبين | | | | | |
| 3 | تعتمد المؤسسة على قناة اتصال بينها مع الموظفين المرتقبين (الطلبة) أثناء مزاولتهم للدراسة والتكوين | | | | | |
| 4 | تشجع المؤسسة على استقبال المترشحين في طور الدراسة من خلال التسهيلات المقدمة لهم | | | | | |
| 5 | توظف المؤسسة من بين المترشحين بها من أظهروا مؤهلات وامكانيات متميزة | | | | | |
| 6 | تمتلك المؤسسة اتفاقيات تعاون مع الجامعات ومراكز التكوين بموجبها يمكن أن تستفيد من الخريجين الموهوبين | | | | | |
| بعد اكتشاف وتوظيف المواهب | | | | | | |
| 7 | يتم توظيف الأفراد بالمؤسسة على أساس الكفاءات و المؤهلات | | | | | |
| 8 | تتيح المؤسسة للموظف إبراز موهبته انطلاقا من منصب عمله | | | | | |
| 9 | تشجع المؤسسة التجارب الجادة المقدمة من طرف موظفيها الموهوبين | | | | | |
| 10 | تعتمد المؤسسة على خلق جو تنافسي بين موظفيها لإبراز مواهبهم وقدراتهم | | | | | |
| 11 | يخض الموظف الموهوب بالحافز المادي والمعنوي المتميز مقارنة بزملائه من الموظفين الآخرين | | | | | |
| بعد تطوير المواهب | | | | | | |
| 12 | ترافق المؤسسة موظفيها الموهوبين في تطوير وتنمية قدراتهم | | | | | |
| 13 | تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لبرامج تدريب و تنمية مهارات الموظفين الموهوبين | | | | | |
| 14 | تمنح المؤسسة خيارات متنوعة للموهوبين تمكنهم من التقدم في المسار الوظيفي | | | | | |
| 15 | ترصد المؤسسة موارد لتمويل البحث والتجارب المبتكرة | | | | | |
| 16 | تتيح المؤسسة لموظفيها فرصا للتكفل بهم مقابل مشاركتهم في برامج تدريبية في شكل ندوات، ملتقيات | | | | | |
| بعد ادارة وتقييم أداء المواهب | | | | | | |

| | | | | | | |
|-----------------------------|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | تعتمد المؤسسة على معايير محددة لتقييم و متابعة أداء العاملين | 17 |
| | | | | | توفر المؤسسة المناخ المناسب للعمل للرفع من مستوى أداء الموظفين الموهوبين | 18 |
| | | | | | تقدم المؤسسة العلاوات و المكافآت وفقا لمعايير الأداء | 19 |
| | | | | | تتحم إدارة المؤسسة بسماع مشاكل أداء العمل و العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها | 20 |
| | | | | | تتحم المؤسسة بتحقيق نتائج الفريق أكثر من الاهتمام بالنتائج الفردية | 21 |
| بعد الاحتفاظ بالموهب | | | | | | |
| | | | | | تقدم المؤسسة مكافآت للموظفين الموهوبين تختلف عن تلك التي تقدمها للموظفين العاديين | 22 |
| | | | | | تشجع المؤسسة روح الإبداع و تتيح للموهوبين فرصة اكتساب معارف و مهارات جديدة | 23 |
| | | | | | تشجع المؤسسة النقاش و التعاون بين الموظفين الموهوبين لاستثمار طاقاتهم الفكرية و تعزيز ولائهم لها | 24 |
| | | | | | تسعى المؤسسة دائما لجعل بيئة العمل أكثر ملائمة لإظهار المواهب و صقلها | 25 |
| | | | | | تأخذ المؤسسة في الاعتبار وجهات نظر الموهوبين و تشركهم في وضع الخطط و البرامج | 26 |
| | | | | | تعطى الأولوية لشغل المناصب القيادية في المؤسسة للأفراد الموهوبين. | 27 |

الجزء الثاني: فقرات الاستبيان المتعلقة بالميزة التنافسية

| الرقم | متغيرات الميزة التنافسية | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-----------------------------|---|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| البعد الأول: التكلفة | | | | | | |
| 28 | تستخدم المؤسسة الموارد بصفة اقتصادية رشيدة | | | | | |
| 29 | المصاريف الإدارية في المؤسسة منخفضة مقارنة بالمؤسسات المنافسة | | | | | |
| 30 | أسعار الخدمات الاعتيادية بالمؤسسة منخفضة مقارنة بالمؤسسات الصحية المنافسة | | | | | |
| 31 | تعرف الخدمات المقدمة تجددًا وتحسينًا مستمر | | | | | |
| 31 | تنفرد المؤسسة بخدمات صحية متخصصة مقارنة بالمؤسسات المنافسة | | | | | |
| 33 | ترصد المؤسسة مبالغ مرتفعة للاستثمار في تقديم خدمات جديدة | | | | | |
| 34 | ترتبط الخدمات التي تنفرد المؤسسة بتقديمها بمستويات عالية للتكلفة | | | | | |

| | | | | | | |
|-------------------------------|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | ارتفاع التكاليف بالمؤسسة يرجع أساسا لارتفاع الأجور المقدمة لمستخدميها | 35 |
| | | | | | تساهم المؤسسة في التكفل بحالات اجتماعية بأسعار مخفضة أو رمزية أو مجانية | 36 |
| البعد الثاني: الجودة | | | | | | |
| | | | | | تسعى المؤسسة إلى تحسين خدماتها بشكل مستمر | 37 |
| | | | | | جودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة مرتفعة مقارنة بالمنافسين | 38 |
| | | | | | تتقبل المؤسسة ملاحظات واقتراحات المرضى و تأخذها بعين الاعتبار | 39 |
| | | | | | تسعى المؤسسة إلى توفير كافة المعدات الحديثة و المتطورة في المجال الطبي | 40 |
| | | | | | تتم المؤسسة بمجودة الأداء الفردي و الكلي | 41 |
| البعد الثالث: المرونة | | | | | | |
| | | | | | يتناسب تنظيم هيكل أجنحة المؤسسة مع طبيعة الخدمة المقدمة في كل جناح | 42 |
| | | | | | لا تسجل المؤسسة حالات لتأخر التدخل الطبي لصالح المرضى القادمين لها | 43 |
| | | | | | يجد المرضى الوافدين على المؤسسة في كل الحالات التكفل بحالتهم الصحية دون توجيههم لمؤسسة صحية أخرى | 44 |
| | | | | | تجدد المؤسسة المعدات الطبية بشكل مستمر | 45 |
| | | | | | يستطيع الموظفون بالمؤسسة التأقلم مع المعدات الحديثة و المتطورة بسهولة | 46 |
| | | | | | تتمتع المؤسسة بطاقم طبي متعدد التخصصات | 47 |
| | | | | | يعمل الطاقم الطبي بالمؤسسة في شكل فريق عمل متعاون | 48 |
| البعد الرابع: الابتكار | | | | | | |
| | | | | | تحرص المؤسسة دائما على تقديم خدمات جديدة | 49 |
| | | | | | تسعى المؤسسة إلى تشجيع روح الإبداع و الابتكار بين الموظفين | 50 |
| | | | | | تحظى الأفكار الجديدة و الإبداعات بقبول و تشجيع من طرف المسؤولين و المدير | 51 |
| | | | | | تحاول المؤسسة تطبيق طرق جديدة لخدمة المرضى تختلف عن تلك التي يعتمدها الآخرون | 52 |
| | | | | | تخصص المؤسسة ميزانيات هامة لمجال البحث و التطوير | 53 |

Formulaire du questionnaire

Cher (e) Monsieur ou Madame ;

Cordiales salutations...

Dans le cadre de la rédaction de la thèse de doctorat intitulée : " Le rôle de la gestion des talents dans l'obtention d'un avantage concurrentiel dans les établissements de santé privés", nous avons l'honneur de vous présenter cette enquête afin de connaître vos opinions et vos impressions. Veuillez mettre ce signe (x) à côté de la réponse qui correspond à votre opinion. Nous espérons sincèrement que vous répondrez à cette enquête avec intérêt et précision afin que les résultats soient fructueux.

Nous vous promettons que ces informations resteront confidentielles et ne seront utilisées que dans le cadre de la recherche scientifique. Nous vous sommes très reconnaissants et vous remercions pour les efforts que vous avez fait afin de répondre à cette étude.

Veuillez agréer par avance notre sincère considération et notre reconnaissance.

Première partie : Données personnelles

Veuillez mettre ce signe (x) au bon endroit :

Nom de l'établissement d'affiliation:

1- Sexe: Homme Femme

2- Âge: Moins de 30 ans 30 à 40 ans 40 à 50 ans

plus de 50 ans

3- Fonction: Dentiste Médecin généraliste

Spécialiste

4- Occupez-vous un poste administratif dans votre institution ?

Deuxième partie : les parties de l'enquête relatives à la gestion des talents :

Veillez mettre ce signe (x) dans la cellule du tableau qui représente votre choix :

| N° | Variables de gestion des talents | Acceptable | inacceptable | Amendées (Amendement proposé) |
|---|---|------------|--------------|-------------------------------------|
| Première dimension : attraction des talents | | | | |
| 1 | L'établissement s'appuie sur une grande publicité pour toucher le plus grand nombre de candidats dans son recrutement. | | | |
| 2 | L'établissement s'efforce de supprimer toutes les difficultés afin de bénéficier des services de personnes talentueuses.. | | | |
| 3 | L'établissement se base sur un canal de communication avec les futurs employés (étudiants) pendant leur formation. | | | |
| 4 | L'établissement encourage l'accueil d'étudiants stagiaires grâce aux facilités qui leur sont offertes. | | | |
| 5 | L'établissement engage les étudiants stagiaires qui ont fait preuve de qualifications scientifiques et pratiques. | | | |
| 6 | L'établissement a conclu des accords de coopération avec des universités et des centres de formation qui lui permettent de bénéficier de diplômés talentueux. | | | |
| Deuxième dimension : Découvrir et recruter des talents | | | | |
| 7 | Les personnes sont embauchées sur la base de leurs compétences et de leur qualification. | | | |
| 8 | L'établissement permet au salarié de montrer son talent à partir de son poste de travail. | | | |
| 9 | L'établissement encourage les expériences sérieuses fournies par ses employés talentueux. | | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| 10 | L'établissement compte sur la création d'une atmosphère compétitive entre ses employés pour qu'ils puissent montrer leurs talents et leurs capacités. | | | |
| 11 | L'employé talentueux bénéficie d'une plus grande motivation financière et morale par rapport à ses collègues. | | | |
| Troisième dimension : développement des talents | | | | |
| 12 | L'établissement accompagne ses employés talentueux dans le développement de leurs compétences. | | | |
| 13 | L'établissement alloue un budget spécial aux programmes de formation et de développement des compétences de ses employés talentueux. | | | |
| 14 | L'établissement offre différents choix aux employés talentueux qui leur permettent de progresser dans leur carrière professionnelle. | | | |
| 15 | L'établissement accorde des ressources pour financer la recherche et les expériences innovantes. | | | |
| 16 | L'établissement offre à ses employés la possibilité de prendre soin d'eux en échange de leur participation à des programmes de formation sous forme de séminaires et de conférences | | | |
| Quatrième dimension : gestion et évaluation des talents | | | | |
| 17 | L'établissement s'appuie sur des critères spécifiques pour évaluer les performances des employés. | | | |
| 18 | L'établissement assure une atmosphère de travail appropriée afin de hisser le niveau de | | | |

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| | performance de ses employés talentueux. | | | |
| 19 | L'établissement octroie des augmentations et des rémunérations en fonction des critères de performance. | | | |
| 20 | L'administration de l'établissement est intéressée par les problèmes concernant les performances et les problèmes au travail et les problèmes en essayant de trouver des solutions appropriées à ces problèmes. | | | |
| 21 | L'établissement préfère obtenir des résultats en équipe plutôt que des résultats individuels. | | | |
| Cinquième dimension : préserver les talents | | | | |
| 22 | L'établissement encourage l'esprit de créativité et donne à ses employés talentueux la possibilité d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences. | | | |
| 23 | L'établissement encourage les débats et la coopération entre les employés talentueux afin d'investir de leurs énergies intellectuelles et de renforcer leur loyauté envers l'institution. | | | |
| 24 | L'établissement s'efforce toujours de rendre l'environnement de travail plus adapté afin de révéler et de cultiver les talents. | | | |
| 25 | L'établissement tient compte de l'avis de ses employés talentueux et leur permet de participer à l'élaboration des plans et des programmes. | | | |
| 26 | L'établissement donne à ses employés talentueux la priorité pour occuper des postes de premier | | | |

| | | | | |
|----|---|--|--|--|
| | plan. | | | |
| 27 | L'établissement offre aux employés talentueux des récompenses différentes de celles offertes aux autres employés. | | | |

Deuxième partie : les parties de l'enquête relatives à l'avantage concurrentiel

| N° | Variables de gestion des talents | Acceptable | Inacceptable | Amendées (Amendement proposé) |
|--|---|------------|--------------|-------------------------------|
| Première dimension: le coût du service de santé | | | | |
| 28 | L'établissement utilise les ressources de manière économique et rationnelle. | | | |
| 29 | Les dépenses administratives de l'établissement sont faibles par rapport aux établissements concurrents. | | | |
| 30 | Les dépenses des services ordinaires de l'établissement sont faibles par rapport aux institutions concurrentes. | | | |
| 31 | Les services fournis sont constamment renouvelés et améliorés. | | | |
| 32 | L'établissement fournit des services de santé spécialisés uniques par rapport aux institutions concurrentes. | | | |
| 33 | L'établissement attribue des montants élevés pour investir dans la provision de nouveaux services. | | | |
| Deuxième dimension: la qualité | | | | |
| 34 | L'établissement cherche constamment à améliorer ses services. | | | |

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| 35 | La qualité des services fournis par l'établissement est supérieure à celle des institutions concurrentes. | | | |
| 36 | L'établissement accepte les observations et les suggestions des patients et tient compte de leurs revendications. | | | |
| 37 | L'établissement cherche à fournir tous les équipements modernes et développés dans le domaine médical. | | | |
| 38 | L'établissement préfère la qualité de la performance de l'équipe à celle de l'individu. | | | |
| Troisième dimension: flexibilité | | | | |
| 39 | L'organisation de la structure de l'établissement correspond à la nature du service fourni par chaque département. | | | |
| 40 | L'établissement n'enregistre pas des cas de retard dans les interventions médicales des patients qui se présentent à l'établissement. | | | |
| 41 | L'établissement prend en charge les patients qui se présentent dans la plupart des cas sans les orienter vers un autre établissement de santé. | | | |
| 42 | L'établissement renouvelle constamment son équipement médical. | | | |
| 43 | Les employés de l'établissement peuvent facilement s'adapter aux équipements modernes et avancés. | | | |
| 44 | L'établissement dispose d'un personnel médical pluridisciplinaire. | | | |
| 45 | Le personnel médical de l'établissement travaille en coopération sous forme d'équipe. | | | |
| Quatrième dimension : innovation | | | | |

| | | | | |
|----|---|--|--|--|
| 46 | L'institution cherche toujours à offrir de nouveaux services. | | | |
| 47 | L'institution cherche à encourager la créativité et l'innovation parmi les employés. | | | |
| 48 | Les nouvelles idées et les innovations sont acceptées et encouragées par les responsables et le directeur. | | | |
| 49 | L'établissement cherche à appliquer de nouvelles méthodes de service aux patients, différentes de celles adoptées par les autres. | | | |
| 50 | L'établissement alloue un budget à la recherche et au développement. | | | |

قائمة الأساتذة المحكمين

| الرقم | اللقب والاسم | الدرجة العلمية | مؤسسة الانتماء |
|-------|---------------------------|----------------------|-----------------------|
| 01 | أحمد تـي | أستاذ التعليم العالي | جامعة الوادي |
| 02 | عبد المجيد شعباني | أستاذ التعليم العالي | جامعة بومرداس |
| 03 | محمد قريشي | أستاذ التعليم العالي | جامعة بسكرة |
| 04 | إبراهيم وصيف غدير إبراهيم | أستاذ محاضر أ | جامعة الوادي |
| 05 | سفيان كوديد | أستاذ محاضر أ | جامعة عين تيموشنت |
| 06 | عبد الغني بن حامد | أستاذ محاضر أ | المركز الجامعي إيليزي |