

إدارة المواهب وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه "دراسة ميدانية"

أ. نائل عبده علي المقدم
ماجستير الإدارة الصحية
جامعة تعز

almaqdamnail@gmail.com

د. عبد الملك حمود هزبر
أستاذ الإدارة والتخطيط السياحي المشارك
قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة تعز

hazbar@taiz.edu.ye; jahazbar@gmail.com

أ.علي عبد القوي المنصري
ماجستير إدارة أعمال جامعة تعز

aalmansari60@gmail.com

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي لدراسة الظاهرة، مستخدماً الاستبيان أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (2000) موظفٍ وموظفة، وبلغت عينة الدراسة من (322) موظفًا وموظفة من مختلف المستويات الإدارية بمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه، تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة وبلغت عدد الاستبيانات القابلة للتحليل (173) استبانة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مستوى إدارة المواهب في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه من وجهة نظر المستجيبين عند مستوى متوسط بأهمية نسبية (69.83%)، وأن مستوى تطبيق الميزة التنافسية لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه من وجهة نظر المستجيبين عند مستوى متوسط بأهمية نسبية (75.75%)، كما تبين أن إدارة المواهب في المجموعة لها تأثيرٌ إيجابيٌّ قويٌّ في تحقيق الميزة التنافسية للمجموعة بحسب آراء العاملين، وبلغ حجم التأثير (1.806)، ومن أهم توصيات الدراسة: أن إدارة مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه مطالبة بزيادة الاهتمام بإدارة المواهب بفاعلية بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمجموعة، كما ينبغي أن تقوم الإدارة ببناء استراتيجيات تسهم في استقطاب المواهب، والعمل على المحافظة عليهم؛ كوننا في زمن المنافسة للحصول على أفضل المواهب.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، الميزة التنافسية، مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه.

Abstract:

This study aimed at exploring the impact between talent management and achieving the competitive advantage at the HSA & Partners Group of companies, The researcher adopted a Descriptive Approach using a questionnaire to collect the relevant data, The study population consisted of (2000) male and female employees, and the study sample consisted of (322) male and female employees of various administrative levels in the Hayel Saeed Anam and Partners Group of Companies. The simple random sampling method was used, and the number of questionnaires that could be analyzed was (173). The findings of the study revealed that the talent management in HSA & Partners Group of companies scored an average level with a relative importance of (69.83%), and that the level of applying the competitive advantage reached an average level with a relative importance of (75.75%). It is also shown that talent management has an effective relationship in achieving the competitive advantage of the companies. Based on the major findings, the researcher concluded that the management of the HSA & Partners Group of companies is recommended to effectively increase interest in managing talent in a way that contributes to achieving the competitive advantage of the Group. The management should also build strategies that contribute to attracting talent and seeking to preserve them, as we are in a time of competition for the best talent .

Keywords: Talent management, competitive advantage, Hail Saeed Anam & Co. Group.



المقدمة:

ازدادت وتيرة المنافسة بين مختلف المنظمات في القرن الحالي، أدى ذلك إلى ظهور الابتكارات والتكنولوجيا الحديثة والمتطورة، ولذلك فقد أصبح عنصر الابتكارات التكنولوجية وقدرة المنظمات على استعمالها والاستفادة منها عاملاً حاسماً وفعالاً، ولهذا فقد توجب على أي شركة أن تكون مستعدة للمنافسة من خلال إعداد الموارد البشرية المؤهلة، كون العنصر البشري يُعد أحد أهم الموارد في الشركات، وعاملاً مهماً في تحقيق النجاح والتميز، وقد أصبح من الضروري الاهتمام به، واستثماره الاستثمار الأمثل بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية. ومن هنا ظهر موضوع إدارة المواهب، والذي يعتبر من الموضوعات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، كونه أحد أهم التحولات الفكرية المعاصرة في الفكر الإداري الحديث وعنصرًا حيويًا يسهم في تنمية الرأس المال البشري، الذي بدوره يؤدي إلى تحقيق أهداف الشركة وتحقيق ميزة تنافسية لها (العزام، 2015). تعد إدارة المواهب أحد الأساليب الناجحة لإدارة الموارد البشرية المطبقة، إذا كانت الشركة أو المنظمة قادرة على تجنيد أفراد متفوقين على منافسيها، فستكون قادرة على إنشاء منظمة متفوقة، وإن وجود أشخاص موهوبين في المنظمة هو العامل الوحيد الأكثر أهمية في الحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة (Hadijah 2023). كما أوصت دراسة النور وأبو تايه (2018) بضرورة الاهتمام بإدارة المواهب في تحسين الميزة التنافسية، - أيضًا- أوصت دراسة بن موهوب (2022) بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري الموهوب، والسعي إلى البحث الجاد للحصول عليه من أجل تحقيق التنافسية المنشودة، وكذلك أوصت دراسة آل شميلة وشعبي (2024) بالاهتمام بتحليل ووصف الوظائف بالشكل الذي يتناسب مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وأوصت دراسة Opondo et al. (2014) بضرورة أن تستثمر البنوك أكثر في اكتساب المواهب المناسبة ومواءمتها مع الأهداف العامة. ومما سبق يتضح أن إدارة المواهب وتأثيرها الإيجابي في الاتجاهات والسلوكيات الإيجابية المطلوبة في العمل، وتحقيق الميزة التنافسية، وازدياد البحوث في مجال إدارة المواهب، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتكتشف أثر إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه.

2. مشكلة الدراسة:

إن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات في مختلف المجالات كان لها الدور البارز في ظهور المنافسة، الأمر الذي دفع العديد من المنظمات للبحث عن خطوات عملية لمواجهة تلك التحديات، وذلك من خلال بناء ميزة تنافسية والمحافظة عليها. لذلك، ففي عالم الأعمال شديد التنافسية في وقتنا الحاضر، تعد إدارة المواهب -والتي تشمل معرفة الموظفين ومهاراتهم وسلوكهم وقيمهم وكفاءاتهم وتفضيلات العمل- أمرًا بالغ الأهمية لبناء ميزة تنافسية، وكذلك بقاء

الشركة. حيث إن دراسة بن موهوب (2022) لم تتطرق إلى دراسة التعاقب الوظيفي، بل اكتفت في ذكر الأبعاد الاستقطاب والتنمية والمحافظه في المؤسسات الصحية الجزائرية، أما دراسة السيد والجدي (2021) فقد سلطت الضوء على الاستقطاب والتطوير، والمحافظه والإحلال، لكنها لم تتطرق إلى التمكين الوظيفي في الجامعات الفلسطينية، وفي دراسة العجمي (2021) ذكرت أبعاد الميزة التنافسية التكلفة، والجودة والمرونة والتسليم، وأهملت البعد المهم، وهو الإبداع؛ كونه يتعلق بالمتغير المستقل في الشركات الصناعية الكويتية، كما ذكرت دراسة الرشدي (2012) أبعاد الميزة التنافسية، وهي الجودة، الاستجابة والابتكار، ولم تطرق إلى بعدي التكلفة والإبداع في الشركة الوطنية للاتصالات في الكويت، بينما دراسة المنزوع (2021) درست شركة الاتصالات اليمنية، وهي شركة خدمية، ومن هذا المنطلق تبين للباحثين وجود فجوة في البيئة اليمنية لم تدرس بعد وهي الشركات التجارية والصناعية وعلى أساسها بنيت هذه الدراسة.

وبناء على ما سبق حُددت المشكلة بالتساؤل التالي:

ما أثر إدارة المواهب (بأبعادها المدروسة) في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه؟

3. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من:

الأهمية العلمية:

- سد الفجوة الحاصلة في البيئة اليمنية، إذ تكاد تنعدم الدراسات في هذا الجانب، على الرغم من الحاجة لمثل هذا النوع من الدراسات في هذا الموضوع لإدارة المواهب وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية.
- يمكن لهذه الدراسة أن تكون رافداً علمياً، تزود المكتبة اليمنية والعربية بمعلومات جديدة في إدارة المواهب.

الأهمية العملية:

- إمكانية هذه الدراسة في تقديم توصيات تتعلق بممارسات إدارة المواهب مستقبلاً، مما قد يُساعد في تحقيق مستوى مرتفع من الأداء، والتنافسية العالمية للجهة المدروسة، ولبقية المنظمات المنافسة لها في الأعمال، والباحثين والأكاديميين في انطلاقهم لدراسات أكاديمية جديدة.

4. أهداف الدراسة:

قياس أثر إدارة المواهب بأبعادها (تطوير استراتيجية المواهب، استقطاب المواهب والاحتفاظ بهم، تحفيز المواهب وتطويرهم، تنظيم وإدارة المواهب، الاتصال بالمواهب وتمكينهم، تعاقب واستدامة المواهب) في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه.

5. الدراسات السابقة وتطوير الفرضية:

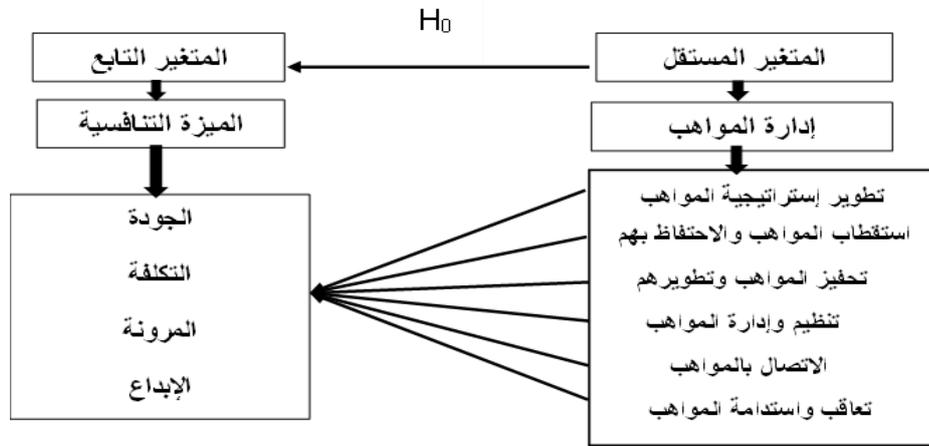
بينت دراسة زيدان (2018) إلى وجود علاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية، أما في دراسة حفيظ (2019) فقدت توصلت إلى أن هناك وجود أثر لإدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية، كما أشارت نتائج دراسة العمري (2017) إلى وجود علاقة موجبة بين عناصر إدارة المواهب، ونظام إدارة المواهب، وأيضًا تكررت دراسة عناني (2019)، ودراسة أبو الكاس (2018)، ودراسة (Al-Hadid 2017)، ودراسة الأيوبي وسلمان (2018) إلى وجود أثر إيجابي بين إدارة المواهب والميزة التنافسية، وتوصلت دراسة (Hadijah 2023) إلى أن تنفيذ إدارة المواهب كاستراتيجية تحقيق الميزة التنافسية، بينما دراسة (Faris 2022) أظهرت أن إدارة المواهب بأبعادها لها تأثير في الميزة التنافسية، أيضًا أوضحت دراسة (Kireru 2019) إلى أن عمليات إدارة المواهب المتكاملة تسهم في تحقيق ميزة تنافسية، أما دراسة السيد والجدى (2021) توصلت إلى وجود علاقة بين جميع استراتيجيات إدارة المواهب وبناء الميزة التنافسية، وأكدت دراسة بن موهوب (2022) على أن إدارة المواهب تُعد من الجوانب المهمة لصناعة المزايا التنافسية، وأوضحت دراسة (2021) Akob أن إدارة المواهب وإدارة المعرفة لها تأثير كبير على الميزة التنافسية والأداء التنظيمي، ودراسة عابدين (2019) بينت أن إدارة المواهب لها علاقة في تحقيق الميزة التنافسية كما أن دراسة (Rožman et al. 2023) أكدت على أهمية التخطيط للتعاقب واستدامة المواهب لتحقيق الميزة التنافسية على المدى الطويل. ودراسة (Almashyakh 2024) التي توصلت إلى أن الاحتفاظ بالكفاءات يرتبط مباشرة بجودة ممارسات إدارة المواهب، ويعتبر عنصرًا أساسيًا لضمان الاستدامة التنظيمية.

واستقرأ لما سبق من مراجعة الدراسات السابقة، تم التوصل إلى فرضية الدراسة، وهي:

لا يوجد أثر لإدارة المواهب بأبعادها (تطوير استراتيجية المواهب، استقطاب المواهب والاحتفاظ بهم، تحفيز المواهب وتطويرهم، تنظيم وإدارة المواهب، الاتصال بالمواهب وتمكينهم، تعاقب واستدامة المواهب) في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه.

(شكل خطأ! لا يوجد نص من النمط المعين في المستند.)

أ نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

6. حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصر على دراسة إدارة المواهب بأبعادها (تطوير استراتيجية المواهب، استقطاب المواهب والاحتفاظ بهم، تحفيز المواهب وتطويرهم، تنظيم وإدارة المواهب، الاتصال بالمواهب وتمكينهم، تعاقب واستدامة المواهب) في تحقيق الميزة التنافسية.

- **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة الميدانية خلال الفترة 2021/11 - 2022 /11.

- **الحدود المكانية:** الجمهورية اليمنية (مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه).

7. الإطار النظري للدراسة:

1.1. إدارة المواهب:

في العام 1998 كان الظهور الأول لمفهوم إدارة المواهب على يد ديفيد ولتكس في مقالة نشرها في نفس العام، أما فكرة المفهوم تشكلت وآتت أكلها في البحث الذي نشرته مجموعة Mckinsey للدراسات والبحوث في العام 1997، وكان تحت عنوان (الحرب من أجل المواهب)، وتم تطويره فيما بعد على شكل كتاب حاملاً العنوان نفسه والذي صدر عن Harvard Business School في العام 2001 (خان وحيمر، 2019).

أصبحت إدارة المواهب من الموضوعات الإدارية المعاصرة، وأصبحت من الموضوعات المهمة في وقتنا الراهن، فقد أخذت الدراسات تتواصل فيها يوماً بعد يوم، نظرًا لما حققته وتحققه من انعكاسات إيجابية على سلوك وأداء وتميز المنظمات، ولذلك فإن العديد من المنظمات الناجحة تبنت إدارة المواهب كثقافة وممارسة (الخطيب، 2020).

نستعرض بعض التعريفات الخاصة بإدارة المواهب، وهي:

عرفها معهد CIPD (2021) بأنها عملية جذب منهجية وتحديد وتطوير وإشراك واستبقاء وتوزيع الأفراد الذين لهم قيمة خاصة لمنظمة ما؛ قد يكون هذا من خلال إمكاناتهم العالية أو بسبب قيامهم بأدوار حاسمة.

ويرى (2021) Al-Rawashdeh أن إدارة المواهب عبارة عن مجموعة من الاستراتيجيات والممارسات التي تصممها منظمات الأعمال من أجل جذب الأفراد الموهوبين وتنميتهم وتمكينهم، والاحتفاظ بهم، والسماح لهم بأن يكونوا على درجة عالية من الكفاءة.

بينما يرى كلٌّ من آل شميلة وشعبي (2024) بأنها فكرًا قائمًا بحد ذاته، تعتمد من خلاله المنظمة على مجموعة من الأنشطة والعمليات المتكاملة والمتراطة مع بعضها البعض، ينتج عنه الاستحواذ على موارد بشرية موهوبين، ثم القيام بتطويرهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم من خلال مكافئتهم وجعلهم مصدرًا للميزة التنافسية من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

وعطفًا على ما سبق يتبين أن إدارة المواهب هي عبارة عن مجموعة من العمليات والمعايير التي تستخدمها المنظمة، لاستقطاب الموهوبين وتطويرهم وتنميتهم والمحافظة عليهم، والاستفادة الفاعلة منهم، وذلك من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وإكسابها ميزة تنافسية، لتسهم في الوصول إلى أداء عالٍ ومتميز.

1.1.1.7. أبعاد إدارة المواهب:

تتمثل إدارة المواهب بستة أبعاد أساسية، وهي: (تطوير استراتيجية المواهب، استقطاب المواهب والاحتفاظ بهم، تحفيز المواهب وتطويرهم، تنظيم وإدارة المواهب، الاتصال بالمواهب وتمكينهم، تعاقب واستدامة المواهب)، وفيما يلي إيضاح مختصر لكل بعد من أبعاد إدارة المواهب:

1.1.1.7.1. تطوير استراتيجية المواهب:

الهدف منه تحديد الاحتياجات المنتظمة من المواهب، ومعرفة نوعية المواهب المراد الحصول عليها والأشياء التي تحقق التميز، وينتج عنه الحصول على مستوى مميز في تحقيق أماكن المواهب، ومن هنا نستفيد الحصول على المواهب المناسبة بالوقت المناسب، ووضعها في الأماكن المناسبة في جميع المستويات في المنظمة (أبو الكاس، 2018).

عرفها معهد IBM (2008) بأنها وضع استراتيجية مثلى طويلة المدى؛ لجذب وتطوير واحتفاظ وتنظيم القوى العاملة.

2.1.1.7. استقطاب المواهب والاحتفاظ بهم:

تُعرف بأنها البحث والاحتفاظ بأولئك الموهوبين الذين يمتلكون المهارات والمعرفة الخاصة التي تحتاجها المنظمة (IBM, 2008).

أن الموظفين الموهوبين مطلوبون بكثرة، وذلك بسبب ما يقدمونه من أجل نمو ونجاح المنظمة، كونهم يعرفون قيمة المنظمة، ولذا فالمنظمة بحاجة إلى بذل كل ما في وسعها لاستقطاب هذه المواهب والاحتفاظ بها (Koranteng, 2014).

3.1.1.7. تحفيز المواهب وتطويرهم:

يقصد به اكتشاف مواهب الموظفين، وتشجيعهم، ثم السعي إلى تحقيق رضاهم الوظيفي (عمر، 2020).

4.1.1.7. تنظيم وإدارة المواهب:

حسب معهد (IBM 2008) فقد تم تعريفه بـ: التنظيم الفعال للموارد وإنشاء الجدولة وإدارة العمل بما يتوافق مع احتياجات المنظمة، كما أن إدارة الموهوبين في المنظمة تعمل على تحقيق الاستفادة المثلى من وجودهم، وهو ما يؤدي إلى تلبية جميع احتياجات المنظمة من خلال الإسهامات التي يقومون بها، والأفكار الإبداعية التي يبادرون بها، ولذلك يتم إعدادهم كقيادات مستقبلية للمنظمة، وهذا يحتاج إلى قيادة واعية بالأمر التي يفضلها الموهوبون أثناء في إدارتهم (أبو سلوب، 2016).

5.1.1.7. الاتصال بالمواهب وتمكينهم:

تعرف بأنها " إيجاد اتصال تنظيمي فعال بالمواهب في المنظمة وإتاحة الفرص أمامهم لنشر خبراتهم داخل المنظمة من خلال التمكين الإداري" (عمر، 2020، ص16)، كما أن عملية اتصال وتمكين الموظفين في منظمات الأعمال يشير إلى القوة التي يكتسبها الموظف في قدرته على التصرف وزراعة الثقة بأنفسهم، وهذا يولد زيادة في الولاء الوظيفي ومستوى الانتماء للمنظمة (أبو عبلة، 2018).

6.1.1.7. تعاقب واستدامة المواهب:

تسعى المنظمات الناجحة إلى التطوير المستمر لمواكبة التحديات التي تنتج عن التغيرات المختلفة في بيئة الأعمال؛ لذا هنا تحتاج المنظمة إلى تعيين الموظفين في أماكن جديدة، ولذلك يُعد تخطيط التعاقب الوظيفي هو المهمة التي تساعد

القادة والمديرين في تمييز أفضل المرشحين في الوظائف، وإن الهدف من هذه العملية هو توافر وتحديد مجموعة من البدائل الجاهزة للوظائف الرئيسية، وتوافر مسار وظيفي واضح.

أما معهد (2008) IBM فذكر بأنه المحافظة على استمرارية الإجراءات مع تحقيق تغيير واضح وقابل للقياس لتعزيز المواهب في المنظمة.

2.7. الميزة التنافسية:

يعتبر 1985 porter هو أول من قام بوضع نظرية الميزة التنافسية، وبين أن الميزة التنافسية تأتي من قدرة المنظمة على إيجاد قيمة ممتازة للعملاء، وذلك تحديد أسعار تنافس أسعار منافسيها، وذلك بإنتاج منتجات مماثلة للمنافسين من حيث الجودة والكفاءة (النسور وأبو تايه، 2018).

وهناك العديد من الأدبيات والدراسات تنسب مفهوم الميزة إلى Chamberlin في عام 1993، ثم إلى Selznick في عام 1959 الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم حصل تطور في هذا المفهوم حين وصف كلٌّ من (Hofer & Schendel) الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تعمل المنظمة على تطويره لمواجهة منافسيها، وذلك من التخصيص الجيد للموارد، ثم بعد ذلك جاء كلٌّ من Day في عام 1985 و Porter في عام 1984 وعدّ بأن الميزة التنافسية هدف الاستراتيجية، أي متغيرٌ تابعٌ لا يستخدم ضمن الاستراتيجية بالنظر إلى الأداء المتفوق الذي يرتبط بالميزة التنافسية (الخطيب، 2020)، وتُعرف بأنها: توصل المنظمة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية مما تستعملها المنظمات المنافسة، بحيث يكون بمقدورها تنفيذ ذلك ميدانيًا (Porter, 1985)، بينما يرى العزب (2022) بأنها " قدرة الجامعة على تلبية احتياجات ومتطلبات الطلاب التي تؤثر على استقرارها في السوق، ويُحقق لها تفوق تنافسي بشكل يزيد من حصتها السوقية، ويعظم ربحيتها، ويجعلها قادرة على اكتساب خاصية منفردة عن بقية الجامعات من أجل البقاء والاستقرار" (ص53).

وباستقراء ما سبق يتبين أن الميزة التنافسية، هي: قدرة المنظمة في البحث عن أساليب وطرائق جيدة تسهم في إضافة قيمة لعملائها، من خلال الاستثمار الأمثل للموارد، مما يساعدها على التفرد والتميز عن منافسيها، والاستحواذ على أكبر حصة سوقية، وتحقيق أرباح عالية.

1.2.7. أبعاد الميزة التنافسية:

هناك تباين واختلاف بين الباحثين والمؤلفين في عدد وتسمية أبعاد الميزة التنافسية، ومن هذا المنطلق تتمثل أبعاد الميزة التنافسية على النحو الآتي:

1.1.2.7. التكلفة:

إن التركيز على خفض التكلفة هو البعد الأكثر استخدامًا من المنظمات، خاصة الموجودة في الأسواق التي يتواجد فيها عملاء لديهم حساسية من الأسعار، ومن العوامل التي تؤدي إلى انخفاض التكاليف: زيادة الخبرة، والمؤهلات، والتعليم، والاستثمار الناجح، ووضع سياسات مناسبة للإنتاج والتوزيع، واستغلال الموارد المتاحة، كما أن التكلفة المنخفضة تعطي للمنظمة ميزة التفوق على المنافسين من خلال تقديم منتجات بأسعار منخفضة، أو بأسعار المنافسين نفسها مع تقديم خدمات إضافية (الزيود، 2014).

واستنادًا لما سبق يمكن القول بأن التكلفة هي الركن الرئيس لنجاح المنظمات وتفوقها، ومن خلالها تتفوق المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة لها في نفس المجال، إذ إن المنظمة القادرة على إنتاج المنتجات، أو تقديم الخدمات بأقل تكلفة، مقارنة بالمنافسين، هي المنظمة القادرة على امتلاك ميزة تنافسية، مع المحافظة على جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها، والسعي إلى التحسين المستمر يعطي المنظمة القدرة على مجابهة المنافسين، كما أن المنظمة غير القادرة على خفض تكاليفها الإنتاجية قد يكون سبب تدهورها وانسحابها من سوق المنافسة.

2.1.2.7. الجودة:

تعمل المنظمة على مواكبة التطورات والتغيرات، ولذلك تسهم في تقديم منتجات بجودة عالية يصعب على منافسيها تقليدها، والجودة من مصادر الميزة التنافسية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها؛ كونها تشير إلى مدى ملاءمة المنتج لمتطلبات العملاء، وتذهب إلى أبعد من ذلك، وهو أنها تفوق توقعات العملاء.

وتُعد الجودة إحدى مزايا التنافسية التي يجب أن تتميز بها المنظمة عن المنظمات المنافسة، وتتبع الجودة عند إنتاج منتجات أو تقديم خدمات ذات مواصفات عالية تلبى احتياجات وتطلعات العملاء، كما أنها تسهم في تحسين سمعة المنظمة، وزيادة الرضا والثقة لدى العملاء بالمنظمة (أحمد، 2018).

3.1.2.7. المرونة:

إن المنظمة القادرة على الاستجابة للتغيرات في احتياجات العملاء ورغباتهم بسرعة وكفاءة. كما أنه لم يعد يُنظر إلى أقل تكلفة وأفضل جودة على أنها تمايز تنافسي بعد زيادة التغيير وتنوع رغبات العملاء؛ ومع ذلك فإن السعر والجودة من القضايا الأساسية في منتجات العديد من المنظمات، ونتيجة لذلك، أصبحت المرونة هي البعد التنافسي الحاسم لقدرة المنظمة على التكيف مع تقديم منتجات وخدمات محددة (Al-Hadid, 2017).

ويشير الزيود (2014) إلى أن الكلفة الأقل، والجودة الأفضل، لن تُؤمّن تفوقًا تنافسيًا بعد الزيادة الحاصلة في رغبات واحتياجات العملاء، وسرعة التنوع في المنتجات من المنافسين، ولذلك فقد أصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم في قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات الحاصلة.

وعطفاً على ما سبق يمكن القول بأن المرونة هي قدرة المنظمة على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، والسعي إلى تلبية التغيرات في توقعات العملاء واحتياجاتهم، كما أنها قادرة على مواجهة تغيرات البيئة والقدرة على السير معها، واستغلال الفرص المتاحة.

4.1.2.7. الإبداع:

إن مفهوم الإبداع يحيط به هالة من الغموض، وسبب الغموض يرجع إلى حقل المعرفة الواسع الذي يغطيه الإبداع، بالإضافة إلى المال الذي يستخدم فيه الإبداع، إذ يستخدم في مجالات عدة، مثل: المجالات الإدارية والتقنية والاجتماعية والتربوية، وغيرها من المجالات المختلفة (عجعج، 2015).

إن الإبداع والتحديث المستمر للمنتجات والخدمات لمواكبة التغيرات في حاجات ورغبات العملاء، والإبداع والابتكار في إنتاج منتجات، أو تقديم خدمات جديدة متفردة عن ما تقدمه المنظمات المنافسة، مما يعطي للمنظمة التفرد والتميز، وتحقيق ميزة تنافسية يسهم في التغلب على المنافسين، كما يتضمن الإبداع كل ما يطرأ على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، وكل ما يتعلق بأساليب العمل، وهيكل المنظمة وإدارة الاستراتيجيات، ويتحقق كل ذلك من خلال العمل بأسلوب مختلف، أو إنتاج منتجات وتقديم خدمات جديدة تختلف عما يقدمه المنافسون (الزهراني، 2022).

واستنتاجاً لما سبق يمكن القول بأن الإبداع هو خلاصة الخبرة المتراكمة لدى الفرد في السنوات السابقة؛ حيث يقوم بصياغتها من أجل الوصول إلى أفكار إبداعية، لم يتوصل إليها أحد من قبل.

8. منهجية الدراسة:

1.8. منهج الدراسة:

لغرض تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كونه يتناسب مع طبيعة وهدف وأبعاد هذه الدراسة.

2.8. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه في اليمن والبالغ عددهم (2000) موظفٍ وموظفةٍ من المستويات الإدارية كافة (مقابلة مع أ/ خالد دبان رئيس قسم التدريب في الإدارة العامة إقليم اليمن، 2022/3/10).

3.8. عينة الدراسة:

للحصول على حجم العينة الصحيح استخدمت الطريقة العشوائية حسب معادلة استيفين ثامبسون، وبلغت (322) مفردة وفقاً للصيغة أدناه:

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

$$n = \frac{2000 \times 0.50(1 - 0.50)}{\left[\left[2000 - 1 \times (0.50^2 \div 1.96^2) \right] + 0.50(1 - 0.50) \right]}$$

واختيرت عينة عشوائية من مجتمع الدراسة من جميع المستويات الإدارية في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه، تم توزيع (322) استبانة وزعت إلكترونياً، الاستبانة الإلكترونية وزعت عن طريق الإدارة العامة في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه، حيث قامت إدارة التعلم والتطوير بتحرير مذكرة مرفقة ملحق رقم (3) بإرسالها إلى جميع الشركات، استرد منها (173) استبانة قابلة للتحليل بنسبة 53.73% وهي نسبة مقبولة في البحوث العلمية إذ إن مستوى الاستجابة بين 35 - 50%، وهي نسبة مقبولة حسب (Mellahi & Harris (2016).

4.8. أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة أداةً لجمع البيانات، تم الاعتماد على الاستبيان الخاص بمعهد IBM (2008) وتم تطويره وفق الأدبيات والدراسات السابقة، مثل دراسة كلٍّ من: أبي الكاس (2018)، و (AL-Hadid (2017)، والجدي (2018)،

وعناني (2019)، وحفيظ (2019)، وبورويس (2020)، والخطيب (2020)، والعجمي (2021)، وكذلك تقييم المحكمين،

وتم استبعاد خمس فقرات من الأبعاد (تطوير استراتيجية المواهب، تنظيم وإدارة المواهب، الجودة، التكلفة، المرونة) وذلك من خلال آراء المحكمين، وذلك لمعرفة مدى العلاقة والأثر بين إدارة المواهب وتحقيق الميزة التنافسية لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه، وتكون الاستبيان من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، المستوى الوظيفي، مكان العمل، الخبرة).

القسم الثاني: واشتمل على محاور الدراسة: محور إدارة المواهب بأبعادها بصفته متغيراً مستقلاً، ومحور الميزة التنافسية بأبعادها بصفته متغيراً تابعاً: ويتكون من (41) فقرة.

1.4.8. دراسة الصلاحية والموثوقية:

الجدول (1) يوضح مؤشرات مطابقة المتغيرات الكامنة:

متوسط التباين المفسر AVE	درجة معامل الثقة Composite Reliability	معامل التجانس Rho-A	معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha	محاور الدراسة وأبعادها
أكبر من 0.50	أكبر من 0.70	أكبر من 0.70	أكبر من 0.60	مدى المؤشر
0.749	0.923	0.889	0.888	تطوير استراتيجية المواهب
0.841	0.955	0.937	0.937	استقطاب المواهب والاحتفاظ بهم
0.710	0.924	0.901	0.897	تحفيز المواهب وتطويرهم
0.713	0.908	0.870	0.865	تنظيم وإدارة المواهب
0.782	0.947	0.933	0.930	الاتصال بالمواهب وتمكينهم
0.860	0.948	0.919	0.918	تعاقب واستدامة المواهب
0.633	0.977	0.976	0.976	إدارة المواهب
0.821	0.948	0.928	0.927	الجودة
0.770	0.909	0.865	0.851	التكلفة
0.749	0.922	0.896	0.887	المرونة
0.789	0.937	0.912	0.910	الإبداع

0.654	0.963	0.961	0.959	الميزة التنافسية
-------	-------	-------	-------	------------------

المصدر: من مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SMART.PLS.

يُلاحظ من الجدول (1) أن مؤشرات مطابقة المتغيرات الكامنة لأبعاد المتغير المستقل (تطوير استراتيجية المواهب، استقطاب المواهب والاحتفاظ بهم، تحفيز المواهب وتطويرهم، تنظيم وإدارة المواهب، الاتصال بالمواهب وتمكينهم، تعاقب واستدامة المواهب) والمتغير التابع (الجودة، التكلفة، المرونة، الإبداع) جميعاً ضمن المدى المسموح به، إذ تُلاحظ بأن قيم (AVE) لكل بعد (متغير كامن) قد تجاوزت الحد الأدنى (0.50)، فنلاحظ أن قيمة المؤشر أقل من الحد الأدنى له، مما يدل على أن المتغيرات المقاسة لكل متغير كامن تفسر معظم التباين له، أما معامل التجانس Rho-A فتشير القيم إلى تجاوز الحد الأدنى للمؤشر (0.70)، مما يدل على أن المتغيرات المقاسة لكل بعد أو محور متجانسة مع المتغير الكامن الممثلة لها، كما تبين النتائج الخاصة بمعامل الثقة CR التي تجاوزت الحد الأدنى للقبول (0.70) بأن جميع العوامل الكامنة للمتغير المستقل الداخلة في نموذج الدراسة المقترح قد مثلت المتغيرات المقاسة المكونة لها بدرجة عالية، كما تشير قيمة معامل الثبات (Cronbach Alpha) لجميع محاور الدراسة وأبعادها التي تتجاوز الحد الأدنى لها (0.70) إلى أن فقرات المحاور والأبعاد تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وعليه نستطيع القول بأن أداة الدراسة صالحة لقياس ما وضعت له.

9. الجانب الميداني للدراسة:

1.9. تحليل أثر إدارة المواهب بأبعادها في الميزة التنافسية:

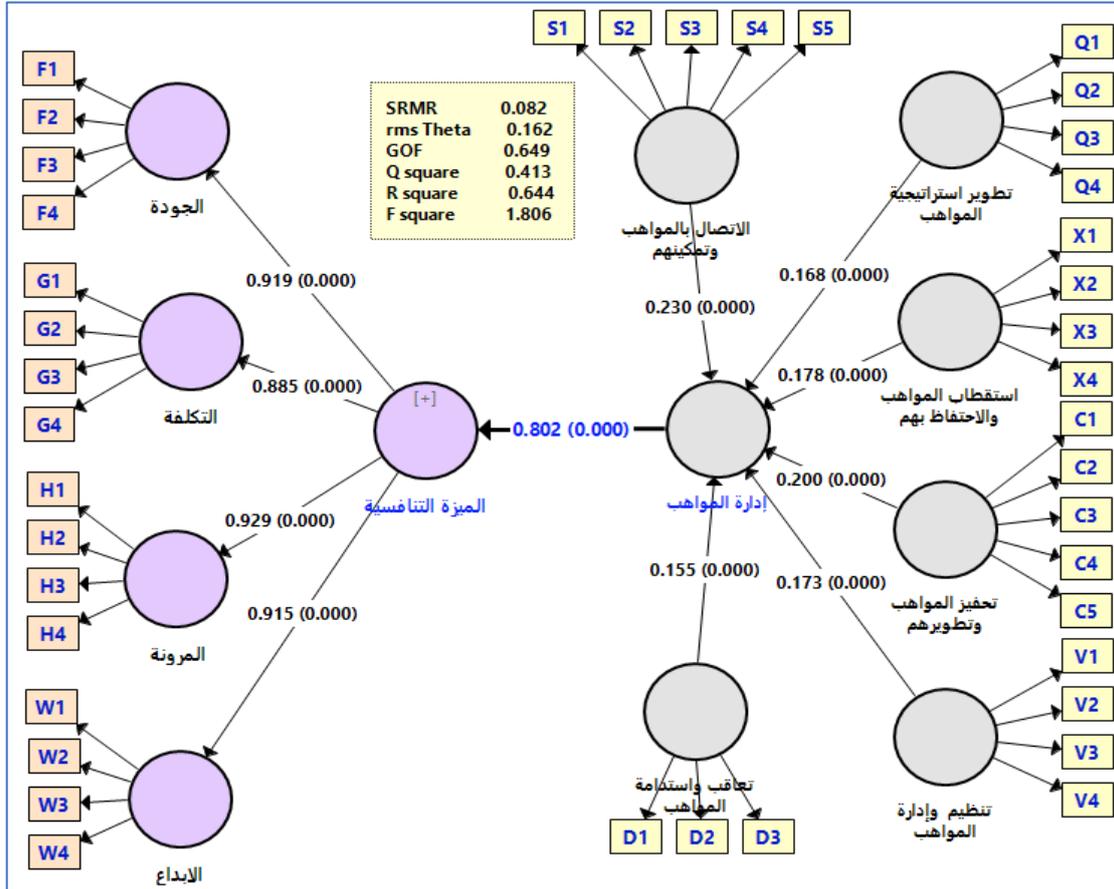
تم القيام بعملية تحليل أثر إدارة المواهب في الميزة التنافسية عن طريق اختبار فرضيات وباستخدام نماذج المعادلات البنائية كما أشرنا سابقاً، وتم ترميز فقرات نماذج المعادلات البنائية كما في الجدول التالي:

جدول 2 (ترميز فقرات النموذج البحثي).

ترميز الفقرات	محاور الدراسة وأبعادها
(Q1, Q2, Q3, Q4)	تطوير استراتيجية المواهب
(X1, X2, X3, X4)	استقطاب المواهب والاحتفاظ بهم
(C1, C2, C3, C4, C5)	تحفيز المواهب وتطويرهم
(V1, V2, V3, V4)	تنظيم وإدارة المواهب
(S1, S2, S3, S4, S5)	الاتصال بالمواهب وتمكينهم
(D1, D2, D3)	تعاقب واستدامة المواهب
(F1, F2, F3, F4)	الجودة
	الميزة التنافسية

(G1, G2, G3, G4)	التكلفة
(H1, H2, H3, H4)	المرونة
(W1, W2, W3, W4)	الإبداع

شكل 2) أنموذج المعادلة البنائية لتحليل أثر إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية.



المصدر: من مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SMART.PLS.

يوضح الشكل (2) مؤشرات جودة النموذج لمدى مطابقة البيانات مع النموذج المعرفي المفترض. إذ تشير قيم مؤشرات المطابقة أن النموذج المفترض للمتغيرات الكامنة "إدارة المواهب وأبعادها، والميزة التنافسية" إلى وجود تطابق مع البيانات، وهذا ما وضحته قيم المؤشرات التي حققت المستوى المطلوب، وفيما يخص قيمة مؤشر المطابقة Q2 التي بلغت

(0.413)، وهي أكبر من الصفر، مما يدل في القدرة التفسيرية (تفسير العلاقات السببية البنائية) العالية للمتغير الكامن إدارة المواهب في نموذج تأثيره على الميزة التنافسية، أما فيما يخص مؤشر جودة المطابقة GOF فقد بلغت قيمته (0.649)، وهي نسبة تجاوزت الحد الأدنى (0.1)، وتدل على إمكانية اعتماد النموذج البنائي في تمثيل العلاقة السببية بين المتغيرات، وكذلك قيمة مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية SRMR فقد بلغت قيمة (0.082)، وهي

ضمن المدى المسموح للمؤشر، مما يدل على حسن المطابقة للنموذج، وبناء على المؤشرات السابقة، فإن المتغير الكامن إدارة المواهب بأبعادها يتمتع بدرجة اعتمادية عالية في تفسير التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية.

2.9. اختبار فرضية الدراسة:

فرضية الدراسة: "لا يوجد أثر لإدارة المواهب بأبعادها (تطوير استراتيجيات المواهب، استقطاب المواهب والاحتفاظ بهم، تحفيز المواهب وتطويرهم، تنظيم وإدارة المواهب، الاتصال بالمواهب وتمكينهم، تعاقب واستدامة المواهب) في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه".

جدول (3) تقديرات أثر إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية

الفرضية	المتغيرات	معامل المسار	الخطأ المعياري	قيمة اختبار T	المعنوية Sig	معامل التحديد R ²	حجم الأثر F ²
الفرضية	إدارة المواهب - الميزة التنافسية	0.802	0.032	25.410	0.000	0.644	1.806
البعد 1	تطوير استراتيجيات المواهب - الميزة التنافسية	0.135	0.007	18.310	0.000		
البعد 2	استقطاب المواهب والاحتفاظ بهم - الميزة التنافسية	0.142	0.006	22.200	0.000		
البعد 3	تحفيز المواهب وتطويرهم - الميزة التنافسية	0.160	0.008	19.001	0.000		
البعد 4	تنظيم وإدارة المواهب - الميزة التنافسية	0.139	0.006	22.931	0.000		
البعد 5	الاتصال بالمواهب وتمكينهم - الميزة التنافسية	0.184	0.009	20.919	0.000		
البعد 6	تعاقب واستدامة المواهب - الميزة التنافسية	0.124	0.006	20.843	0.000		

المصدر: مخرجات برنامج SMART.PLS.

يشير الجدول (3) إلى تقديرات مؤشرات نموذج الدراسة الرئيس، إذ بلغ الوزن الانحداري (معامل المسار) (0.802) وهذا يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما تشير فيه حجم الأثر البالغة (1.806) إلى وجود أثر إيجابي قوي للمتغير المستقل "إدارة المواهب" في المتغير التابع "الميزة التنافسية".

أيضاً تبين بأن هناك أثراً إيجابياً لُبعد تطوير استراتيجيات المواهب في تحقيق الميزة التنافسية، كما بينته قيمة معامل حجم الأثر البالغة (1.806 > 0.35)، مما يعني أن أي زيادة بواقع وحدة واحدة بحسب وحدة القياس المعتمدة لمقياس أداة

الدراسة لتطوير استراتيجية المواهب تؤدي إلى الزيادة في الميزة التنافسية بمقدار $(0.01 > 0.135)$ ، ولذلك نرفض الفرضية، وتبين بأن هناك أثرًا إيجابيًا لُبعد استقطاب المواهب والاحتفاظ بهم) في الميزة التنافسية كما بينته قيمة معامل

حجم الأثر البالغة $(0.35 > 1.806)$ ، وهذا يعني أن أي زيادة بواقع وحدة واحدة بحسب وحدة القياس المعتمدة لمقياس أداة الدراسة لاستقطاب المواهب، والاحتفاظ بهم تؤدي إلى الزيادة في الميزة التنافسية بمقدار $(0.01 > 0.142)$ ، ولذلك نرفض الفرضية.

تشير النتائج في الجدول (3) إلى أن هناك أثرًا إيجابيًا لُبعد تحفيز المواهب وتطويرهم في الميزة التنافسية كما بينته قيمة معامل حجم الأثر البالغة $0.35 > 1.806$ ، ولذلك فإن أي زيادة بواقع وحدة واحدة بحسب وحدة القياس المعتمدة لمقياس أداة الدراسة لتحفيز المواهب والاحتفاظ بهم تؤدي إلى الزيادة في الميزة التنافسية بمقدار $0.01 > 0.160$.

كما توضح النتائج في الجدول (3) إلى أن هناك أثرًا إيجابيًا لُبعد تنظيم وإدارة المواهب في الميزة التنافسية كما بينته قيمة معامل حجم الأثر البالغة $(0.35 > 1.806)$ ، وهذا يدل على أن أي زيادة بواقع وحدة واحدة بحسب وحدة القياس المعتمدة لمقياس أداة الدراسة لتنظيم وإدارة المواهب تؤدي إلى الزيادة في الميزة التنافسية بمقدار $(0.01 > 0.139)$.

وتبين النتائج في الجدول (3) إلى أن هناك أثرًا إيجابيًا لُبعد الاتصال بالمواهب وتمكينهم في الميزة التنافسية كما بينته قيمة معامل حجم الأثر البالغة $(0.35 > 1.806)$ ، إذ إن أي زيادة بواقع وحدة واحدة بحسب وحدة القياس المعتمدة لمقياس أداة الدراسة للاتصال بالمواهب وتمكينهم تؤدي إلى الزيادة في الميزة التنافسية بمقدار $(0.01 > 0.184)$ ، ولذلك نرفض الفرضية.

كما تشير النتائج في الجدول (3) إلى أن هناك أثرًا إيجابيًا لُبعد تعاقب واستدامة المواهب في الميزة التنافسية كما بينته قيمة معامل حجم الأثر البالغة $(0.35 > 1.806)$ ، إذ إن أي زيادة بواقع وحدة واحدة بحسب وحدة القياس المعتمدة لمقياس أداة الدراسة لتعاقب واستدامة المواهب تؤدي إلى الزيادة في الميزة التنافسية بمقدار $(0.01 > 0.124)$.

وبناءً على ما سبق فإنه يمكن الجزم برفض فرضية الدراسة "لا يوجد أثر لإدارة المواهب بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه" مما يدل على أن إدارة المواهب تؤثر بشكل إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه، وبالتالي، كان هناك أثر لإدارة المواهب بأبعادها (تطوير

استراتيجية المواهب، استقطاب المواهب والاحتفاظ بهم، تحفيز المواهب وتطويرهم، تنظيم وإدارة المواهب، الاتصال بالمواهب وتمكينهم، تعاقب واستدامة المواهب) في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه.

10. الاستنتاجات:

أظهرت نتائج الدراسة أنّ إدارة المواهب تؤثر تأثيراً قوياً في تحقيق الميزة التنافسية لدى مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه، وهو ما يتسق مع ما أكدته دراسة (Collings & Mellahi (2009 حول دور إدارة المواهب كأداة محورية في تحقيق التفوق التنافسي، ومع ما أوضحتها دراسة حديثة لـ (Alhammadi & Romle (2023 التي أثبتت أنّ ممارسات إدارة المواهب تسهم في تحسين أداء الموظفين عبر تطوير الكفاءات القيادية الداعمة.

كما كشفت النتائج أنّ بُعد تطوير استراتيجية المواهب يُعد من أقوى الأبعاد تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه، وهو ما يتوافق مع ما ورد في دراسة (Thunnissen et al. (2013. التي شددت على أهمية صياغة استراتيجيات واضحة لإدارة المواهب بما يراعي السياق التنظيمي، وتدعمه -أيضاً- دراسة (Rožman et al. (2023 التي بيّنت أن تطوير منظومة مرنة لإدارة المواهب يسهم في تعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات المتغيرة.

أما بُعد استقطاب المواهب والاحتفاظ بهم فقد أظهر تأثيراً إيجابياً متوسطاً في تعزيز الميزة التنافسية لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه، وهو ما ينسجم مع ما أشار إليه (Tarique & Schuler (2010 من أن استقطاب الكفاءات يمثل تحدياً استراتيجياً مستمراً أمام المنظمات، كما تؤكدته دراسة حديثة لـ (Almashyakhi (2024 التي أوضحت أن ممارسات استقطاب المواهب والاحتفاظ بهم تظل عاملاً أساسياً في الحد من تسرب الكفاءات وضمان استدامة الموارد البشرية المتميزة.

وبالمثل، جاء بُعد تحفيز المواهب وتطويرهم بتأثير إيجابي متوسط في تعزيز الميزة التنافسية لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه، وهو ما يتماشى مع ما أورده دراسة (Deery & Jago (2015 بشأن أهمية التحفيز والتطوير في تعزيز الولاء الوظيفي، وتدعمه دراسة (Ramaditya et al. (2022 التي أثبتت أنّ استراتيجيات التحفيز غير المالي ونقل المعرفة ترفع من مستويات الأداء المؤسسي، خصوصاً في قطاعات التعليم العالي.

وعلى سعيد بُعد تنظيم وإدارة المواهب، فقد أثبتت النتائج وجود أثر قوي في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه، وهو ما يتسق مع ما أوضحتها دراسة (Bethke-Langenegger et al. (2011 من أن إدارة المواهب بفعالية تعزز التكيف التنظيمي، وتدعمه كذلك نتائج دراسة (Alhammedi & Romle (2023 التي أكدت أن الإدارة المنهجية للمواهب تسهم مباشرة في تحسين الأداء المؤسسي.

كما بيّنت النتائج أن بُعد الاتصال بالمواهب وتمكينهم يؤثر بشكل إيجابي قوي بالميزة التنافسية لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه، وهو ما يتماشى مع ما ذكره (Mensah (2015 من أن التمكين والتواصل يعززان الأداء، ويؤيده ما ورد في دراسة (Ramaditya et al. (2022 التي شددت على أن بيئة الاتصال الفعال والتمكين تعزز الإبداع والابتكار.

وأخيراً، أظهرت الدراسة أن بُعد تعاقب واستدامة المواهب يُعد من أبرز العوامل ذات التأثير القوي على الميزة التنافسية لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه، وهذا ما أكدته دراسة (Lewis & Heckman (2006 التي تناولت أهمية التخطيط للتعاقب الوظيفي كجزء من استدامة رأس المال البشري، وتدعمه دراسة حديثة لـ (Rožman et al. (2023 التي بيّنت أن استدامة المواهب والتخطيط للتعاقب يعززان استمرارية الأداء المؤسسي والحفاظ على التنافسية طويلة المدى.

11. التوصيات:

توصي الدراسة بأهمية بأن تولي إدارة مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه اهتماماً أكبر بإدارة المواهب؛ باعتبارها أحد المرتكزات الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وفي هذا السياق، ينبغي على الإدارة صياغة استراتيجيات واضحة تستهدف استقطاب الكفاءات المتميزة والمحافظة عليها، في ظل تنامي حدة المنافسة على استقطاب أفضل المواهب. كما توصي الدراسة بتصميم وتنفيذ برامج تدريبية متطورة تستند إلى أفضل الممارسات العالمية، وبالاستعانة بخبراء متخصصين لوضع خطط تدريبية ممنهجة تسهم في تطوير القدرات وتنمية المهارات الجوهرية للموهوبين داخل المجموعة.

وتؤكد الدراسة على أهمية تفعيل أنظمة الحوافز المادية والمعنوية بشكل عادل وشفاف، بما يعزز مستويات الأداء ويحفز الموهوبين على الإبداع والابتكار، إضافة إلى توفير بيئة عمل داعمة تتيح للموظفين إبراز قدراتهم وتنمية مواهبهم. كما

توصي بضرورة تبني سياسات مؤسسية تضمن رعاية المواهب واحتضانها وفتح آفاق مستقبلية واعدة أمامها، بما يسهم في ترسيخ ولاء الموظفين واستمراريتهم في العمل داخل المجموعة.

وأخيراً، ترى الدراسة أن رعاية الموهوبين وتوفير بيئة عمل محفزة لإبداعهم وابتكارهم من شأنه أن يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، ويعزز قدرة المجموعة على استقطاب أفضل الكفاءات والمحافظة عليها، الأمر الذي يقود إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أبو الكاس، صهيب. (2018). واقع إدارة الموهبة وعلاقتها بالميزة التنافسية مقارنة بين خريجي إدارة الأعمال في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة.

أبو سلوب، إياد أحمد عبد الله. (2016). مستوى تطبيق النظام المتكامل لإدارة المواهب حسب معايير معهد IBM لدراسات قيمة العمل: دراسة حالة الجهاز الحكومي الفلسطيني في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.

أبو عبلة، تامر محمد أحمد. (2018). دور إدارة المواهب في بناء المنظمة الذكية لدى المنشآت الصناعية الفلسطينية غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.

أحمد، عزام عبد النبي. (2018). الإدارة بالتجوال كمدخل للميزة التنافسية في التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عُمان. العلوم التربوية، 2(2)، 337-418.

أل شميلة، تركي عزيز عبد الله؛ شعبي، فيصل أحمد عابد. (2024). دور ممارسات إدارة المواهب في تعزيز السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على موظفي الشركة السعودية للكهرباء بعسير. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 8(8)، 62-81. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.L140823>.

الأيوبي، منصور محمد علي، وسلمان، معين جهاد. (2020). دور إدارة المواهب في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في الكليات التقنية بقطاع غزة. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 13(45)، 65-96.

بن موهوب، سارة. (2022). مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية لعينية من المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة (أطروحة دكتوراه غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي.

بورويس، مريم. (2020). أثر إدارة المواهب على التطوير التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك وحدة الصيانة بسكرة (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر.

حفيظ، خولة. (2019). أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس-بسكرة (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر.

خان، أحلام، وحيمر، مريم. (2019). مبادئ واستراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة. مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، 5 (1)، 81-103.

الخطيب، محمد حسن. (2020). القيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية (أطروحة دكتوراه غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس.

الرشيدي، سعد سويلم. (2012). أثر البرامج التدريبية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة الشركة الوطنية للاتصالات في دولة الكويت (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية إدارة المال والاعمال، جامعة آل البيت.

الزهراني، إبراهيم بن حنش سعيد. (2022). أثر الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم: دراسة ميدانية. مجلة جامعة أم القرى، 14(1)، 101-117.

زيدان، أسماء مراد صالح مراد. (2018). إدارة المواهب كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية في كليات التعليم الصناعي بمصر (تصور مقترح). مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 42(3)، 91-218.

الزيود، خالد محمد. (2014). أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الأولويات التنافسية: دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط.

السيد، علاء الدين خليل، والجدي، فراس مصطفى. (2021). إستراتيجيات إدارة الموهبة ودورها في بناء ميزة تنافسية لدى الجامعات الفلسطينية. مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، 7(2)، 220-256.

عابدين، شيرين حسين كامل. (2019). العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية في الشركات متعددة الجنسيات: دراسة ميدانية على عينة من الشركات متعددة الجنسيات في مصر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 10 (2ج1)، 362-389.

عجيج، محمد هيثم. (2015). أثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في مجموعة الاتصالات الأردنية- أورانج (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية جامعة البلقاء التطبيقية.

العجمي، حمد عامر. (2021). أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لعناصر المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الكويتية. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (19)، 410-433. <https://doi.org/10.33193/IJoHSS.19.2021.215>

العزام، زياد فيصل. (2015). إدارة المواهب في القرن الواحد والعشرين: النظرية والتطبيق. (ورقة علمية مقدمة) المؤتمر إدارة المواهب: بين النظرية والتطبيق. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، 1-33. <https://www.researchgate.net/publication/282186625>.

العزب، عماد صالح. (2022). أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية: دراسة ميدانية لعينة من الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الدراسات العليا، جامعة آزال للتنمية البشرية.

عمر، سارة أبوبكر حسن. (2020). العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق التميز: الدور الوسيط لنظم معلومات الموارد البشرية: بالتطبيق على عينة من شركات سعود مأمون البرير (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

العمرى، محمد بن سعيد. (2017). واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية: دراسة ميدانية على القطاع الصناعي السعودي. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 17(1)، 81-96.

عناي، مسعودة. (2019). أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة حالة مؤسسة البسكرة للأسمت - برانس - بسكرة (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة.

المنزوع، زايد علي عبد الخالق. (2021). دور إدارة المواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية. مجلة دراسات محاسبية ومالية، 16(54)، 200-217.

النسور، هبة إسماعيل؛ وأبو تايه، بندر كريم. (2018). أثر إدارة المواهب في الميزة التنافسية في البنوك التجارية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة الاقتصاد والأعمال العربية (AEBJ)، 13، 60-72.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Akob, M. (2021). The role of competitive advantage in the relationship between talent management and knowledge management on organizational performance. *American International Journal of Business Management*, 4(2), 24-30.

Al-Hadid, S. (2017). *The impact of talent management on attaining competitive advantage: A field study on Jordanian Telecommunications Companies* (Unpublished Master Thesis). College of Business Administration, Middle East University.

Alhammadi, E. M., & Romle, A. R. (2023). The impact of talent management practices on employee performance: Leadership competencies as a mediator. *International Journal of Professional Business Review*, 8(11), e03499. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i11.3499>

Almashyakh, A. M. (2024). Talent management practices and employee retention: Does it make a difference? *Merits*, 4(4), 453-462. <https://doi.org/10.3390/merits4040032>.

Al-Rawashdeh, A. T. (2021). The Impact of applying talent management strategies on achieving happiness in the work environment: An applied study on the Royal Jordanian Airlines Company. *International Review of Management and Marketing*, 11(1), 68-77.

Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., & Staffelbach, B. (2011). Effectiveness of talent management strategies. *European Journal of International Management*, 5(5), 524-539. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2011.042177>.

CIPD (2021), *Talent management understand the changing context and benefits of talent management, and the key features of a talent management strategy*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>.

Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 453–472. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0538>.

Faris, A. T. F. (2022). *The impact dimensions of talent management on achieving the competitive advantage: North Oil Company in Iraq Kirkuk* (unpublished Master Thesis). Institute of Graduate Programs, Karabuk University.

Hadijah, H. S. (2023). Implementation of talent management as a strategy for achieving company competitive advantage. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1-1), 1-6.

IBM. (2008). *Integrated Talent Management: Part 1 - Understanding the Opportunities for Success*. IBM Global Business Services, IBM Institute for Business Values.

Kireru, C. (2019). *Role of Integrated Talent Management Processes in Competitive Advantage of Telecommunication Firms in Nairobi City County, Kenya* (Unpublished PhD thesis). Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology.

Koranteng, Frederick Addy. (2014). *Assessing Talent Management as A Tool for Employee Retention – A Case Study of Procredit Savings and Loans Limited Kumasi* (unpublished Master thesis). School of Business, Kwame Nkrumah University of Science and Technology.

Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>.

Mellahi, K., & Harris, L. C. (2016). Response Rates in Business and Management Research: An Overview of Current Practice and Suggestions for Future Direction. *British Journal of Management*, 27(2), 426-437.

Mensah, J. K. (2015). A “coalesced framework” of talent management and employee performance: For further research and practice. *International Journal of*

Productivity and Performance Management, 64(4), 544–566.
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2014-0100>.

Opondo, F. A., Ayub, O., & Lily, N. (2014). The Effect of Strategic Talent Identification and Acquisition on Competitive advantage in Commercial Banks. *Asian Journal of Business and Management*, 2(3),176-183.
<https://www.ajouronline.com/index.php/AJBM/article/view/1196>.

Porter, Michael E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.

Ramaditya, M., Maarif, M. S., Affandi, J., & Sukmawati, A. (2022). Reinventing talent management: How to maximize performance in higher education. *Frontiers in Education*, 7, 929697. <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.929697>.

Rožman, M., Tominc, P. & Štrukelj, T. (2023). Competitiveness through development of strategic talent management and agile management ecosystems. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 24(2), 345–360.
<https://doi.org/10.1007/s40171-023-00344-1>.

Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), 122–133. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.019>.

Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4), 326–336. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.004>.