

استخدام ادارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات :
بحث ميداني في وحدات الاداء الجامعي*

**Using the Talent management as choose for
enforcement of competitive advantage for the
organization:
field research in university performance units**

الباحث حسين وليد حسين
طالب ماجستير ادارة اعمال

أ.م.د. غني دحام تناي الزبيدي
دكتوراه ادارة اعمال

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

المستخلص

حاول هذا البحث تسليط الضوء على دور ادارة الموهبة في تعزيز الميزة التنافسية للكليات ، اذ تشكل ادارة الموهبة الاتجاه الحديث لادارة الموارد البشرية والمصدر الرئيس لتزويد المنظمات بالعاملين ذوي المهارات العالية والاداء المتميز ، ونتيجة التغييرات الحادة التي تنسم بها البيئة التي تعمل فيها هذه الكليات فان العديد منها بدأت تبحث عن السبل التي تساعد في تحقيق العديد من المزايا التنافسية الخاصة بها . وتمثلت مشكلة البحث الميدانية بوجود قصور واضح في تطبيق أنشطة ادارة الموهبة واغفال دورها في تعزيز الميزة التنافسية في الكليات العراقية . وقد اعتمدت الاستبانة كاداة في جمع بيانات البحث ، اذ تم اعدادها بالاستناد الى عدد من المقاييس الجاهزة وباستخدام مدرج ليكرت الخماسي ، وتم اخضاعها لمقاييس الصدق والثبات ، ووزعت على (64) فرداً من الافراد العاملين في وحدات الاداء الجامعي في (18) كلية من خمسة جامعات عراقية وهي : "بغداد ، والمستنصرية ، والتكنولوجيا ، والنهرين ، والعراقية" ، ولتحليل بيانات البحث استخدم البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) وبرنامج (Excel) ، وقد ابرزت الاساليب الاحصائية عدد من النتائج لعل ابرزها وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية لادارة الموهبة في تعزيز الميزة التنافسية للكليات . وفي اطار مناقشة النتائج

* بحث مستل من رسالة ماجستير .

قدمت البحث عدد من الاستنتاجات اهمها ان ادارة الموهبة تعد المصادر الاكثر اهمية لبناء وتعزيز الميزة التنافسية للكليات في ظل البيئة الدينامية التي تعمل فيها ، الامر الذي يستلزم منها زيادة الاهتمام بتطبيق أنشطة ادارة الموهبة من خلال الاطلاع على تجارب الدول المتقدمة والاستفادة منها بافضل شكل ممكن .

Abstract

This study tried to focus the light on the relation talent management in enforcing competitive advantage for the colleges. Talent management represents modern direction to manage the human resources and the principle source to provide the organizations with high skill employees and distinguished performance .Due to the great changes of the environment which are the colleges carry out their responsibilities, several colleges started looking for means and ways to strengthen their competitive advantage. The Problem of Field study is represented by the existence of clear failure in implementation of the activities of Talent management and negligence of its role in consolidate competitive advantage in Iraqi colleges. Adopted The questionnaire as a tool to collect data of the study according to ready criteria and standards by using pentagonal Liker grade . It was subjected to the measures of honest and firmness, and distributed among (64) person from the employees in university performance units in (18) colleges from five Iraqi universities: “ Baghdad , Almustansiriya , Technical , Alnahrain , and Iraqi university “ . To analyze the data of the study, we used Statistics programs (SPSS) and (Excel) .The statistic approaches showed several results , the most important one was the existence of moral relation the Talent management in consolidating the competitive advantage for the colleges . Regarding discussion of the results , the study presented several conclusions , out of the talent management are the competitive advantage for the colleges under dynamic environment that worked in the matter , which required increasing concentration on application of

the activities of talent management ,that a working within , through knowing the advanced experiences of other advanced countries and make use of it in a best way .

المقدمة

تشكل الموارد البشرية اليوم اهم الموارد التي تمتلكها المنظمة ، اذ قد تمتلك الموارد المالية الجيدة والتكنولوجية المتقدمة وغيرها من التطبيقات ، الا انها لا تتمكن من استخدامها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة دون وجود موارد بشرية ذات مهارات ومعارف جيدة قادرة على توجيهها واستغلالها بالشكل الذي يتوافق مع اهداف المنظمة ، وعليه تبقى الموارد البشرية هي المحرك الاساسي لكافة النجاحات التي تحقها المنظمات اليوم ، لذا فان مهمة استقطاب وتطوير الموارد البشرية الموهوبة والحفاظ عليها تشكل اهم التحديات التي تواجه المنظمات في ظل اشتداد المنافسة ، ولكونها تهدف في المقام الاول الى تعزيز ميزتها التنافسية من خلال هذه الموارد . ومن هنا تبلورت فكرة البحث والتي حاول تليط الضوء على دراسة تاثير ادارة الموهبة التي تشكل الاتجاه الحديث لادارة الموارد البشرية لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات ، وبناء على ذلك فقد تم تقسيم البحث الى اربعة مباحث : تناول المبحث الاول المنهجية العلمية للبحث و بعض الجهود الفكرية السابقة. في حين خصص المبحث الثاني للجانب النظري ، وجاء المبحث الثالث لدراسة الجانب التطبيقي للبحث ، اما المبحث الرابع والاخير فقد خصص لتقديم الاستنتاجات التي تم التوصل اليها من خلال تحليل النتائج واهم التوصيات التي قدمها البحث والتي من شأنها تعزيز ادارة الموهبة في الكليات المبحوثة لتصل الى تعزيز ميزتها التنافسية .

المبحث الأول : المنهجية العلمية للبحث وبعض الدراسات السابقة

أ: المنهجية العلمية للبحث

أولاً : مشكلة البحث

لقد شهدت الإدارة ومنذ المراحل الأولى لظهورها وتطورها طروحات ومناقشات جديّة للتعامل مع الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة ، فضلاً عن مناقشة ظروف بيئة العمل الخاصة بها ، ومن بين الموضوعات ذات الأهمية الكبيرة والمتعلقة بالموارد البشرية في الوقت الحاضر هي : " ادارة الموهبة " ، التي تتطلب تحليلاً معرفياً ونظرياً وعلمياً متزايداً لتكملة مشوار الدراسات السابقة ، ولتشخيص الخلل الذي لم يشبع في بيئة العمل المتجددة ، فضلاً عن تحديد طبيعة العلاقة بينهما ، وبشكل خاص في القطاع التعليمي العراقي . إذ تعد ادارة الموهبة إحدى التوجهات الإدارية الحديثة التي استحوذت على اهتمام العديد من الباحثين ورجال الأعمال ، فمن خلالها يمكن للمنظمة ان تتعامل مع مواردها البشرية الحالية والمستقبلية بكفاءة وفاعلية

أعلى ، وبالتالي فإنها تساهم في دعم كافة الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية بدءاً من تخطيط الموارد البشرية وانتهاء بالاحتفاظ بالموارد البشرية النادرة أو كما تسمى (بالمحترفين) . كما تواجه المنظمات اليوم وعلى اختلاف أنواعها تحديات وصعوبات كبيرة ، نتيجة التغييرات والتقدمات السريعة التي يشهدها العالم في كل المجالات ، وبالتالي أصبح من الضروري قيامها بالبحث عن الطرائق اللازمة لتعزيز ميزتها التنافسية والحفاظ عليها لأطول مدة ممكنة . وفي ظل هذا الواقع تبرز أهمية ادارة الموهبة في تعزيز ميزتها التنافسية . وعلى الرغم من اهمية ادارة الموهبة إلا أنها ما زالت في بدايتها في العالم العربي بصورة عام والعراقي بصورة خاصة ، ويتجلى ذلك في ندرة البحوث والدراسات النظرية والتطبيقية التي تناولتها وأهميتها في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات التعليمية على نحو خاص هذا من ناحية ، فضلاً عن وجود قصور واضح في تطبيقها والاهتمام بها في الكليات العراقية المبحوثة ، ومما تقدم يمكن تحديد مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية :

1. ماذا تعني ادارة الموهبة ، وما هي أهم الممارسات والانشطة التي تقوم بها ، فضلاً عن أهم العوامل التي من شأنها التأثير عليها.
2. ما المقصود بالميزة التنافسية في المنظمات التعليمية ، وما هي أهم أنواعها ، وسبل بناءها وتعزيزها .
3. ما هو مستوى اهتمام الكليات عينة البحث بتطبيق ممارسات ادارة الموهبة ؟
4. هل تساهم ادارة الموهبة في تعزيز الميزة التنافسية في الكليات المبحوثة ؟

ثانياً : أهمية البحث

تتجلى الأهمية العلمية للبحث من خلال المتغيرات المبحوثة ، والتي تمثل ظواهر إدارية حديثة تشكل التوجه العام للمنظمات المتميزة ، وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بدراسة هذه المتغيرات إلا ان ما كتب عنها لا زال يمتاز بالندرة على صعيد الدراسات العربية والعراقية على نحو خاص . وبالتالي سيساهم البحث في سد النقص الحاصل في المكتبة العراقية في هذا المجال ، من خلال المناقشة الفكرية و المفاهيمية لأهم آراء الكتاب والباحثين المتعلقة بمتغيرات البحث ومحاولة توظيفها فيه ، وذلك بالاعتماد على العديد من المراجع الحديثة وبشكل خاص الأجنبية منها والتي شكلت النسبة الأكبر من مجموع المراجع ، ولا سيما الموضوعية منها على شبكة الانترنت العالمية ، فضلاً عن الأهمية التطبيقية التي تبرز من خلال أهمية العينة المبحوثة ، والتي تتمثل في وحدات الأداء الجامعي في الكليات العراقية . ومحاولة قياس علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية ، من خلال استخدام مقياس تم أعداده على وفق عدد من المعايير والمؤشرات العالمية وذلك انسجاماً مع ما

مطروح في العالم المتقدم ، وبالتالي التوصل الى النتائج من الممكن ان تساهم في تعزيز المعرفة والخبرة في هذا المجال . وتقديم مجموعة من الحلول للعديد من المشكلات التي تواجهه الكليات في مجال استكشاف ادارة الموهبة وتطبيقها وكيفية توظيفها في تعزيز ميزتها التنافسية .

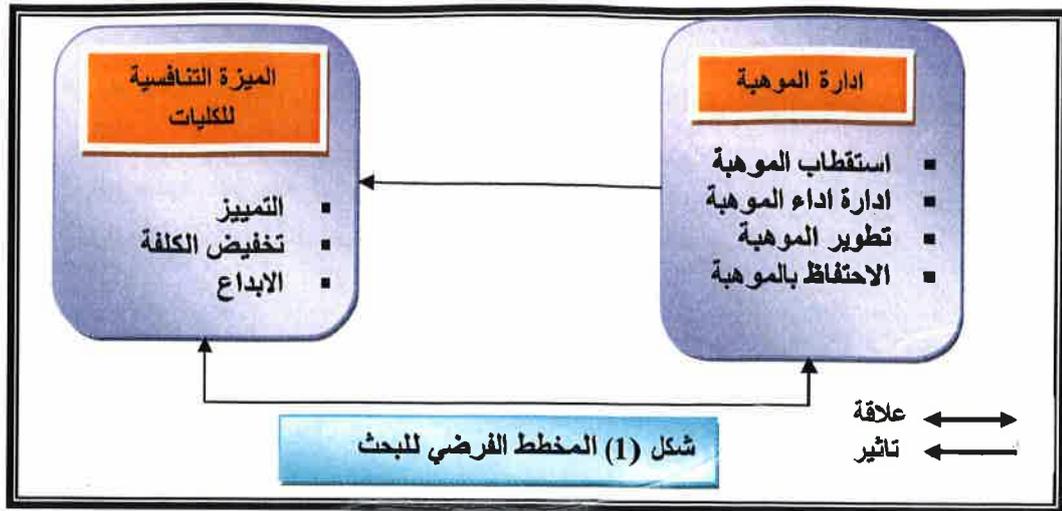
ثالثاً : أهداف البحث

يمكن تحديد الأهداف التي يسعى البحث الى تحقيقها بالاتي :

1. اغناء الجانب النظري فيما يخص الربط بين متغيرات البحث ، اذ لم تتطرق اليها العديد من الدراسات في كلياتنا ومعاهدنا وهي : "ادارة الموهبة توضيح علاقتها بالميزة التنافسية".
2. التعرف على مدى اعتماد ممارسات ادارة الموهبة في المنظمات المبحوثة والاستفادة منها في التعامل مع مواردها البشرية .
3. التعرف على اهم المزايا التنافسية التي تتمتع بها الكليات المبحوثة .
4. محاولة تقديم مجموعة من المقترحات التي من شأنها تعزيز مستوى المعرفة والتطبيق لدى العينة المبحوثة والمتعلقة بمتغيرات البحث.

رابعاً : المخطط الفرضي للبحث

نحاول من خلال المخطط الفرضي للبحث توضيح الفكرة الأساسية لها ، فضلا عن توضيح علاقات الارتباط والتأثير بين متغير البحث المستقل "ادارة الموهبة " ، والمتغير التابع "الميزة التنافسية للمنظمات " ، والنتيجة المتوقعة من ذلك هي تعزيز المتغير التابع ، وتوضيح الاسهم علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث ، وكما يوضح ذلك الشكل (1) :



خامساً : فرضيات البحث :

- يتضمن البحث الحالي فرضيتان رئيسة ، تنبثق عنها فرضيات فرعية وكما يأتي :
1. الفرضية الرئيسية الثانية : نصت هذه الفرضية على ما يأتي " يؤدي تبني ادارة الموهبة الى تعزيز الميزة التنافسية للكليات المبحوثة " ويمكن تحديد الفرضيات الفرعية التي تنبثق من هذه الفرضية بالاتي :
 - الفرضية الفرعية الاولى : "يؤدي تبني استقطاب الموهبة الى تعزيز الميزة التنافسية وابعادها في الكليات المبحوثة".
 - الفرضية الفرعية الثانية : "يؤدي تبني ادارة اداء الموهبة الى تعزيز الميزة التنافسية وابعادها في الكليات المبحوثة".
 - الفرضية الفرعية الثالثة : "يؤدي تبني تطوير الموهبة الى تعزيز الميزة التنافسية وابعادها في الكليات المبحوثة".
 - الفرضية الفرعية الرابعة : "يؤدي تبني الاحتفاظ بالموهبة الى تعزيز الميزة التنافسية وابعادها في الكليات المبحوثة".
 2. الفرضية الرئيسية الرابعة : نصت هذه الفرضية على ما يأتي " تساهم ادارة الموهبة في تعزيز الميزة التنافسية للكليات المبحوثة " ، ويمكن تحديد الفرضيات الفرعية التي انبثقت من هذه الفرضية بالاتي :
 - الفرضية الفرعية الاولى : "يساهم استقطاب الموهبة في تعزيز الميزة التنافسية وابعادها للكليات المبحوثة".

- الفرضية الفرعية الثانية : "يساهم ادارة اداء الموهبة في تعزيز الميزة التنافسية وابعادها للكليات المبحوثة"
- الفرضية الفرعية الثالثة : "يساهم تطوير الموهبة في تعزيز الميزة التنافسية وابعادها للكليات المبحوثة"
- الفرضية الفرعية الرابعة : "يساهم الاحتفاظ الموهبة في تعزيز الميزة التنافسية وابعادها للكليات المبحوثة"

سادساً : ادوات البحث

أ- اداة جمع البيانات : اعتمادا على أهداف البحث ولغرض اختبار فرضياتها تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبانة ، بالاستناد الى المقاييس الجاهزة للإجابة عن الفقرات المتعلقة ب " ادارة الموهبة ، والميزة التنافسية للمنظمات " ، بعد تكييفها لتلائم البحث الحالي . وقد تم اعتماد مدرج (ليكرت الخماسي) في تصميمها، ويمكن توضيح الأبعاد الفرعية التي تضمنها كل متغير من المتغيرات الرئيسية للبحث مع فقراتها ، واهم المقاييس المعتمدة في أعداد من خلال الجدول (1) :

جدول (1) المتغيرات الرئيسية للبحث وأبعادها واهم المقاييس المعتمدة في أعداد الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	نوع المتغير	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	تسلسل الفقرات	المقاييس
1	ادارة الموهبة	مستقل (تفسيري)	استقطاب الموهبة	5	5-4-3-2-1	Cannon & McGee , 2010 Kamil at el , 2010
			ادارة اداء الموهبة	5	10-9-8-7-6	GeoLearning , 2007
			تطوير الموهبة	7	-15-14-13-12-11 17-16	
			الاحتفاظ بالموهبة	6	-22-21-20-19-18 23	حامد ، 2011
2	الميزة التنافسية	تابع (استجابي)	التميز	5	28-27-26-25-24	الحيالي ، 2006
			تخفيض الكلفة	5	33-32-31-30-29	Porter, 1998
			الابداع	5	38-37-36-35-34	عسكر ، 2007

ولقد خضعت استبانة البحث بمقاييسها المعتمدة إلى اختبارات الصدق والثبات ، اذ تم عرض استمارة الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في مجالات ادارة الاعمال والاحصاء والقياس والتقويم البالغ عددهم (14) وفي ضوء ملاحظات وآراء السادة المحكمين لم يتم حذف

اي فقرة من الاستبانة ، فيما أعيدت صياغة بعض الفقرات بناء على طلبهم ، وقد حصلت معظم فقرات الاستبانة على نسبة اتفاق بلغت (86%) ، وللتأكد من ثبات أداة البحث قام الباحثان بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (12) فرد من مجتمع البحث ، وبعد (10) ايام أعيد توزيع الاستبانة مرة أخرى على المجموعة نفسها ، وقد بلغت قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل وفق معامل "كرونباخ الفا" Cornbach-Alpha (84%) وهي مقبولة ودال إحصائياً في نفس الوقت ، وهذا يعني أنها بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالي يمكن اعتمادها في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتعطي النتائج ذاتها.

ب- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات : تم استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) وبرنامج (Excel) في إدخال وتحليل بيانات البحث ، ومن أهم الأدوات الإحصائية التي تم استخدامها في الجانب التطبيقي الآتي :

1. معامل التكرار : لغرض تحديد النسبة المئوية للاتفاق حول فقرات البحث.
2. الوسط الحسابي : ويستخدم لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات أو متوسط تلك المجموعة .
3. الانحراف المعياري : يستخدم لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي ، وهو الجذر التربيعي الموجب للتباين .
4. معامل الاختلاف : ويستخرج من خلال قسمة الانحراف المعياري على قيمة الوسط الحسابي لتحديد أهمية متغيرات البحث .
5. معامل الارتباط لسبيرمان : لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات البحث التفسيرية والاستجابية .
6. معامل الانحدار الخطي البسيط : لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع .

سابعاً : مجتمع وعينة البحث

اشتمل مجتمع البحث على وحدات الاداء الجامعي في كليات الجامعات الواقعة في مركز بغداد، وذلك على اعتبار ان هذه الوحدات تتعامل مع تقييمات أئمن الموارد البشرية والمتمثلة بالتدريسيين العاملين في الكليات الذين يشكلون موهبة أساسية تتميز من خلالها الكليات ، وتم اختيار (18) كلية كعينة على مستوى المنظمة من أصل (66) كلية تابعة للجامعات الخمسة الواقعة في مركز بغداد ، أي ما يعادل نسبة (28%) من مجتمع البحث وهي ضمن النسب المقبول في دراسات الجهاز المركزي للإحصاء، وقد تم اختيار هذه الكليات بطريقة العينة العشوائية البسيطة وكما موضح في الجدول (2) :

جدول (2) الكليات المختارة كميدان للبحث

ت	الجامعة	الكليات
1	جامعة بغداد	كلية العلوم ، كلية الهندسة ، كلية التربية للبنات ، كلية الاعلام ، كلية التربية الرياضية ، كلية التربية ابن رشد ، كلية الاداب ، كلية القانون ، كلية الادارة والاقتصاد .
2	الجامعة المستنصرية	كلية التربية ، كلية الاداب ، كلية العلوم
3	الجامعة التكنولوجية	قسم هندسة المكنات والمعدات ، قسم هندسة السيطرة والنظم ، قسم هندسة الكيمياء
4	جامعة النهرين	كلية هندسة المعلومات
5	الجامعة العراقية	كلية الشريعة ، كلية التربية للبنات

في حين تم استخدام طريقة العينة العمدية في اختيار عينة البحث على مستوى الافراد ، يستخدم هذا النوع من العينات في حالة وجود افراد مقصودين يتم جمع البيانات منهم ، اذ تم اختيار كافة المدراء والموظفين العاملين في وحدات الاداء الجامعي في الكليات المبحوثة ، ويمكن من خلال الجدول (3) توضيح اهم خصائص العينة المبحوثة وكما يأتي :

جدول (3) خصائص العينة المبحوثة

الجنس		العمر		الشهادة	
ذكور	24	اقل من 25 سنة	5	2	اعدادية فما دون
				2	دبلوم فني
				30	بكالوريوس
إناث	40	40-26 سنة	41	3	دبلوم عالي
				15	ماجستير
				12	دكتوراه
		56 سنة فأكثر	-	19	اقل من 5 سنوات

يتضح من الجدول (2) أن عدد الذكور في عينة البحث يساوي (24) أي نسبه (37.5%) من اجمالي العينة ، وهي نسبة قليلة إذ ما قورنت بنسبة الاناث التي بلغت نسبتها (62.5%) اذ كان عددهم (40)، مما يقدم مؤشرا بأن وحدات الاداء الجامعي تعتمد على الاناث بشكل اكثر لانجاز معظم نشاطاتها ، و أن (5) من عينة البحث كانت أعمارهم اقل من

(25 سنة) ، أي ما نسبته (7.8%) من أجمالي عينة البحث ، في حين أن (42) منهم أي ما نسبته (65.6%) من أجمالي عينة البحث تتراوح أعمارهم ما بين (26-40 سنة) ، وأن(17) منهم أي ما نسبته (26.6%) من أجمالي عينة البحث تتراوح أعمارهم ما بين (41-55 سنة) ، ولا يوجد أي من العاملين ممن هم فوق سن 56 سنة فاكتر ، وهذا ما يؤكد على أهمية عمر الشباب في تنفيذ العمليات المختلفة التي تقوم بها وحدات الاداء الجامعي ، كما أن (12) فرداً من عينة البحث أي ما نسبته (18.8%) من أجمالي العينة لديهم (شهادة الدكتوراة) ، في حين أن (15) منهم أي ما نسبته (23.4%) من أجمالي العينة لديهم (شهادة الماجستير) ، كما أن (3) أفراد أي ما نسبته (4.7%) من أجمالي العينة لديهم (دبلوم عالي) ، و العدد الأكبر من أفراد العينة لحملة (شهادة البكالوريوس) إذ بلغ عددهم (30) فرداً أي ما نسبته (46.9%) من أجمالي العينة ، في حين أن(2) منهم أي ما نسبته (3.1%) من أجمالي العينة لديهم (دبلوم فني) ، واخيراً أن(2) ايضاً منهم أي ما نسبته (3.1%) من أجمالي العينة لديهم (شهادة الإعدادية فما دون) من عينة البحث ، وهذه النتائج تؤكد ان معظم افراد العينة المبحوثة هم من حملة الشهادة الجامعية وبالتالي من الممكن ان ينعكس ذلك في دقة الاجابة على كافة فقرات الاستبانة ، وأن (19) من عينة البحث أي ما نسبته (29.7%) من أجمالي العينة لديهم خدمة (اقل من خمسة سنوات) ، في حين أن (26) منهم أي ما نسبته (40.6%) من أجمالي العينة لديهم خدمة من (5-10 سنوات) ، و أن (15) من العينة المبحوثة أي ما نسبته (23.4%) لديهم خدمة تراوحت بين (11-20 سنة) ، واخيراً (4) فقط من افراد العينة المبحوثة لديهم خدمة اكثر من (21 سنة) ، وهذا يعطي ايضاً قوة للبحث وخصوصاً في اجابة العينة على الاستبانة اذ ان معظم افراد العينة المبحوثة لديهم خدمة وظيفية كبيرة وبالتالي فان ذلك ينعكس على مقدار المعرفة التي يتمتعوا بها .

بعض من الدراسات السابقة

تتضمن هذه الفقرة بعض الدراسات السابقة التي تمكن البحث من مراجعتها والاستفادة منها ، والغرض الأساسي من الاطلاع عليها هو التعرف على أهم الموضوعات التي تناولها الباحثين والكتاب ذات العلاقة بمتغيرات البحث الحالية ، ولضمان بناء البداية الصحيحة لها ، وعليه يحاول الباحثان عرض مجموعة من الجهود القيمة في هذا المجال ومناقشتها وتحديد مجالات الإفادة منها وعلى النحو الآتي :

1. دراسة (Horváthová & Durdová , 2011) ادارة الموهبة واستخدامها في حقل ادارة الموارد البشرية في منظمة جمهورية ألبانيا .

Talent Management and its Use in the Field of Human Resources Management in the Organization of the Czech Republic

استهدفت هذه الدراسة إعطاء فكرة عن مجال ومستوى استخدام ادارة الموهبة في منظمات إحدى مناطق جمهورية ألبانيا ، وقد تضمن مجتمع الدراسة عدد من المنظمات العاملة في منطقة المورافية ، إذ بلغ حجم العينة (237) منظمة ، تم الحصول على بيانات الدراسة من خلال إجراء مسح استبباني ، وأكدت معظم نتائج التحليل ان هناك ضيق شديد في تطبيق ادارة الموهبة في المنظمات المبحوثة ، إذ بلغ عدد المنظمات التي تطبق برامج ادارة الموهبة (9) من مجموع (237) أي ما يعادل (3.8%) ، إما أهم الأسباب التي أدت إلى ضعف تطبيق ادارة الموهبة فتم تحديدها بـ "قلة معرفة الإدارة في هذه المنظمات بأهمية ادارة الموهبة ، وقلة الموارد المالية والبشرية المتاحة لدى المنظمات ضمن هذا المجال " . وعليه أوصت الدراسة إلى ضرورة توسيع مجال تطبيق ادارة الموهبة في المنظمات الجيكية ، لتأثيرها كبير على قدرة هذه المنظمات على النمو والازدهار في المستقبل .

2. دراسة (Moczydłowska , 2012)

ادارة الموهبة – النظرية و الممارسة في الإدارة : التجربة البولندية

Talent Management: Theory and Practice of Management. The Polish Experience

الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على واقع ممارسات ادارة الموهبة في المنظمات البولندية ، إذ انطلقت من فرضية أساسية تنص على " ان ادارة الموهبة هي طريقة حديثة وفعالة لتطبيق سياسات الموظفين التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال الاستخدام الصحيح للإمكانيات المتأصلة في الموارد البشرية " . وقد اعتمدت الدراسة على البيانات التاريخية لعينة من الشركات البولندية في الجانب التطبيقي لها ، ومن ابرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو : "ان رأس المال البشري يشكل اليوم أهم جزء لرأس المال الثقافي ويمثل أساس المعرفة التي تعد المصدر الأساسي للميزة التنافسية ولقيمة المنظمة" ، فضلاً عن تأكيد الباحث على نمو الاهتمام الحقيقي من قبل العلماء النظريين والممارسين ورجال الأعمال بموضوع ادارة الموهبة وذلك لما لها من تأثير كبيرة على حياة المنظمة وكذلك على الأفراد العاملين فيها في الحاضر والمستقبل.

3. دراسة (Appelbaum & Gallagher , 2000)

الميزة التنافسية للتعلم التنظيمي

The competitive advantage of organizational learning

استهدفت الدراسة التعرف على كيفية مساعدة كل من " التدريب والاتصال " المنظمة في كسب الميزة التنافسية ، وذلك من خلال أثرهما في التعلم الفردي و التنظيمي ، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب (case study) في الجانب التطبيقي لها ، إذ تم الحصول على بياناتها من خلال (30) منظمة ضمن القطاع الصحي في كندا ، ومن ابرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي ان الإدارة تركز 3% من طاقتها للنظر الى المستقبل المتعلق بالمنظمة ، وان المدراء ينفقوا حوالي 40% من وقتهم للنظر الى القضايا الخارجية ، و30% للنظر الى التطلعات المستقبلية ، وهذا يدل على أهمية التدريب والاتصال لضمان نجاح عملية التعلم في المنظمة وبالتالي تعزيز ميزتها التنافسية .

4. دراسة (Minoja at el , 2010)

تماسك أصحاب المصالح ، الابداع ، والميزة التنافسية

Stakeholder cohesion, innovation, and competitive advantage

تعد هذه الدراسة إحدى الدراسات النظرية التي حاولت استكشاف حدود العلاقة بين صلاحية أصحاب المصالح وبين الأداء الاجتماعي للمنظمة وأدائها المالي ، وذلك من خلال أعداد نموذج يتألف من ثمانية مقترحات يربط بين الابداع والتغيير من جهة ، وتماسك أصحاب المصالح من جهة أخرى ، والميزة التنافسية من طرف ثالث، ومن ابرز الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة هو ان تماسك أصحاب المصالح ذات اثر سلبي ، إذ يؤدي الى القصور الذاتي ومقاومة التغيير ، وهكذا يحول دون الابداع ، وبالتالي سينعكس هذا القصور على الميزة التنافسية للمنظمة .

5. دراسة (Ashton & Morton , 2005)

الموهبة المدارة للميزة التنافسية : اتخاذ المدخل الشامل لإدارة الموهبة

Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management

هدفت هذه الدراسة التعرف على أهمية ادارة الموهبة في نجاح المنظمات وتعزيز ميزتها التنافسية في ظل التغييرات الكبيرة التي يشهدها العالم ، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب (Case Study) في الجانب التطبيقي لها ، واختيرت شركة (FDC) الواقعة في أمريكا ميدانيا للدراسة ، ومن ابرز الاتجاهات التي انطلقت منها الدراسة هو ان : " خصائص قوة العمل المتغيرة تؤدي الى تخفيض حوض المهارات ، وكذلك الأحوال

الاقتصادية الأكثر تعقيدا تتطلب موهبة متفوقة وإدارة الموهبة جيدة لها . ومن ابرز النتائج التي توصلت إليها هي ان نظم ادارة الموهبة المتكاملة مع استراتيجيات المنظمة تمثل الاتجاه الحديث لإدارة الموارد البشرية التي من الممكن ان تساعد في جذب العاملين الجدد ذوي الإمكانيات العالية والذين يمثلوا الأساس لنجاح المنظمة وتعزيز ميزتها التنافسية .

6. دراسة (Kamil at el , 2010)

دراسة على تطبيق ممارسات ادارة الموهبة للمنظمات الماليزية

Study on the implementation of talent management practices at Malaysian companies

حاولت هذه الدراسة التعرف على تطبيق ممارسات ادارة الموهبة وأثرها على التزام العاملين واحتفاظ المنظمة بهم ، وانعكاس ذلك في نجاح المنظمة وتعزيز ميزتها التنافسية ، باعتبارها إحدى استراتيجيات التي تهتم بالموارد البشرية الخاصة بالمنظمة وبالتالي تترتب عليها منافع لكل من المنظمة والعاملين فيها ، واختيرت عدد من المنظمات الماليزية كعينة للبحث والبالغ عددها (6) منظمات ، واستخدمت المقابلة الشخصية مع محترفي الموارد البشرية العاملين في العينة المبحوثة للحصول على بيانات البحث ، وقد أكدت نتائج التحليل بان أغلبية المنظمات المبحوثة تحتاج إلى رفع تطبيق ممارسات ادارة الموهبة فيها ، لما لها من تأثير كبير على النجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة والحفاظ على ميزتها التنافسية ، وعليه أوصت الدراسة على ضرورة تعاون كافة المدراء في دعم تطبيقات ادارة الموهبة في المنظمة والاستعانة بالخبراء والمختصين في هذا المجال بالشكل الذي يعزز الميزة التنافسية للمنظمة .

بشكل عام شكلت الدراسات السابقة نقطة البداية التي انطلق منها البحث في دراسته الحالية ، من خلال مساهمتها في تعزيز المعرفة العلمية لديه وتزويده برؤية أوسع لمفهوم ومكونات ومتغيرات دراسته ، بالشكل الذي انعكس في زيادة فناعة البحث بأهمية دراسته ، وتوظيف العديد من أفكارها فيها ، واستخدامها في اعداد المقياس المعتمد للبحث .

المبحث الثاني : الجانب النظري

اولا: ادارة الموهبة

أ - مفهوم ادارة الموهبة

يكتنف تحديد المعنى الدقيق لإدارة الموهبة صعوبة واضحة بسبب تباين الاتجاهات بين الباحثين والكتاب ، إذ أُستخدِم مصطلح إدارة الموهبة لأول مرة من قبل الباحث "ديفيد واتكنس" عام 1998 ، في مقال نشره في العام نفسه ، وقد ورد مصطلح ومفهوم وعملية إدارة الموهبة في التسعينيات واستمر بعد تكييفه واستخدامه من قبل العديد من المنظمات، حيث اكتشفت أن مواهب ومهارات العاملين فيها يجب العناية بها ، وهي التي تقودها إلى النجاح وتحقيق الأرباح (العديلي ، 2009 : 5) ، وتتضمن إدارة الموهبة مجموعة معقدة من الإجراءات المصممة لإدارة الثروة الأعظم للمنظمة والمتمثلة بالعاملين فيها ، وتتطلب الاستعانة ببعض المختصين والمستشارين في مجالات الموارد البشرية لانجاز هذه الإجراءات ، ومن هذه المجالات "الاستقطاب ، والاختيار ، وإدارة الأداء ، وإدارة الكفاءات ، وتخطيط التعاقب ، وتطوير الوظيفة ، والتعلم ، والتعويض" (3: 1997, McKinsey) ، وعليه تمارس إدارة الموهبة تأثير كبير على الأداء التنظيمي من خلال أثرها في تحسين أداء وإمكانيات العاملين ، إذ تتطلع إلى بناء القوة العاملة المستقبلية ذات الأداء العالي في كافة المستويات التنظيمية (30: 2005, Ashton & Morton) ، وتتداخل بعض المصطلحات للإشارة إلى ادارة الموهبة منها على سبيل المثال "استراتيجية الموهبة" ، و"إدارة التعاقب" ، و"تخطيط الموارد البشرية" (140-139 : 2006, Lewis & Heckman) . كما إن إدارة الموهبة تهتم بإدارة الإجراءات والفرص التي تعمل على تطوير العاملين في المنظمة بالشكل الذي يجعل منها موهبة تتميز من خلالها (3: 2007, Blass) ، كما تتولى قيادة وتخطيط الموهبة بالشكل الذي يوفر المخزون الكافي منها للمنظمة في المستقبل (Sullivan & Burnett, 2008: 3) . وتستخدم المنظمات إدارة الموهبة لإدارة رأس مالها البشري بالشكل الذي يساعد على تطوير قدرات العاملين وإرضائهم بصورة تمكنهم من تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها (1: 2008, www.pageuppeople.com) ، وتعرف ادارة الموهبة بأنها : "عملية ديناميكية متكاملة تمكن المنظمات من تحديد واستقطاب وتطوير الموهبة التي تحتاجها لمقابلة أهدافها الإستراتيجية" (5: 2008, SHL Group Limited) ، ويرى (Fitz-enz, 2005) بأن إدارة الموهبة تتضمن خدمات الموارد البشري الستة : " التعيين ، وتطوير القيادة ، والتخطيط التعاقبي ، وإدارة الأداء ، التدريب والتعلم ، وأخيراً الاحتفاظ بالموهبة " (18: 2008, Chuai) . و يمكن تعريف ادارة الموهبة كتعريف إجرائي لإغراض البحث الحالي بأنها : الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية التي يعتمد

للحصول على الموارد البشرية ذات المقدرات الجوهرية ، وتتضمن أساليب تطويرهم والاحتفاظ بهم وتقويمهم وتعويضهم بشكل مناسب لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلالهم، في ظل البيئة الديناميكية التي تعمل فيها .

ب - أهمية ادارة الموهبة

إما أهمية إدارة الموهبة فيمكن القول أنها تلعب دور كبير في اختيار القادة والمديرين والموظفين الموهوبين في كافة المستويات التنظيمية ، بالإضافة إلى تطوير جودة الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الانجازات العالية (العديلي ، 2009 : 2) ، كما يمكن بواسطة الاستخدام المنظم لها ، حل العديد من الحالات والمشاكل الإستراتيجية التي تواجه المنظمة بشكل جيد ، فعلى سبيل المثال صعوبة ملء الوظائف الأكثر أهمية في المنظمة عندما يكون هناك عدد قليل من الأفراد الماهرين في أسواق العمل ، من ناحية أخرى يمكن إن تنجح عملية اكتساب العاملين الماهرين في المنظمة ولكن الصعوبة تكمن في الاحتفاظ بهم ، فضلا عن دورها في جعل المنظمة موقع جاذبية للعاملين الماهرين ، كما لها دور فعال في ضمان التخطيط التعاقبي الناجح والذي يساهم في ملء الوظائف الشاغرة بالاعتماد على المصادر الداخلية للمنظمة ، كما تكمن أهميتها في التأثير على أداء الأفراد وبالتالي على الميزة التنافسية للمنظمة ، بالإضافة إلى دورها في تحقيق النمو الدائم في المعرفة والإبداع ، فضلا عن تحقيق المرونة للمنظمة من خلال أداء البرامج التدريبية ، (Horváthová & Durdová ، 2011 : 811) . وقد اتفق العديد من العلماء والأكاديميون بان إدارة الموهبة يمكن إن تساهم في ضمان نمو الموهبة داخل المنظمة بدلا من اكتسابها من الخارج عبر تطوير الاداء وضمان الاستخدام الملائم للعاملين بالشكل الذي يساعد على دعم عملية تعلم المقدرات الموجهة ذاتيا داخل المنظمة (Dijk , 2008 : 387) .

ج - أهداف ادارة الموهبة

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى المنظمات تحقيقها من خلال تبني إدارة الموهبة، إذ وضح (Guillory,2006:2) بان إدارة الموهبة لديها غاية وهدف ، تتجلى غايتها في خلق نسبة مئوية معينة من الأفراد الذين يتمتعون بإمكانية عالية لشغل الوظائف الأعلى مستوى ، إما هدفها فيركز على خلق بيئة ثقافية دائمية تساعد الأفراد ذوي المهارات العالية على النمو والتعلم والتطور بشكل مستمر ، ويبين (Jones,2011:2) ان إدارة الموهبة تهدف إلى بناء ثقافة تساعد على توليد الالتزام وبناء المقدرات والكفاءات الضرورية لامتلاك الموهبة

المتكاملة ، وذلك باستخدام عملية التوزيع والتطوير التي تتواءم مع أهداف المنظمات . وحدد آخرون أهداف إدارة الموهبة بالاتي (Cannon & McGee , 2010 :10-11) :

1. إعداد الإستراتيجية المطلوبة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين اللازمة لتلبية متطلبات خطة العمل الحالية والمستقبلية.
2. وضع الإجراءات اللازمة لقياس المقدرات المطلوبة والمتوفرة .
3. خلق مدى من العمليات والأدوات اللازمة للتطوير التي تعتمد على الاحتياجات الفردية للعاملين .
4. تحديد طرق الحصول على و الاحتفاظ بالأفراد الحاسمي للنجاح .
5. تأسيس المداخل المناسبة للتعامل مع العاملين الذي لا تتلائم قدراتهم مع متطلبات المنظمة.
6. قياس تأثير استراتيجيات المنظمة لضمان امتلاكها سياسة التوظيف اللازمة للوصول إلى الأداء العالي الآن وفي المستقبل .

د - عمليات ادارة الموهبة : يمكن تحديد اهم عمليات ادارة الموهبة بالاتي :

1. تخطيط الموارد البشرية (الموهبة) : تتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية من خلال مقارنة عرض العاملين وتقدير الطلب عليهم ، بالإضافة الى ذلك فأنها تهدف الى إيجاد الآليات المناسبة التي تساعد المنظمة على سد الفجوة بين المطلوب من العاملين والمعروض منها (زايد ، 2003 : 154) ، في حين أوضح (3: 2006 ، Bersin) ان خطة العمل المتكاملة يجب ان تتضمن : " تأسيس إجراءات تخطيط الموارد البشرية ، وخطط الاستنجاز ، ووضع ميزانية التعويضات ، ووضع الأهداف لسنة العمل" .
2. استقطاب الموهبة : بسبب التحديات الكبيرة التي تواجه المنظمة في ملئ الوظائف المهمة التي تتطلب مقدار كبيرة من المقدرات والمهارات من جهة ، وقلة الأيدي العاملة الماهرة المتاحة من جهة أخرى ، ظهر ما يعرف "بحرب الموهبة" (: 2008 ، Dijk ، 389) ، وهنا تبرز أهمية الاستقطاب كاحدى الأنشطة المهمة للمنظمة ، التي تتولى البحث عن الأفراد الصالحين لملئ الوظائف الشاغرة ، وجذبهم واختيار الأفضل منهم (السالم وصالح ، 2000 : 139) ، و لنجاح عملية الاستقطاب ، أوضح (Chuai ، 2008:19) ان المنظمة تحتاج الى إتباع استراتيجية ناجحة لاستقطاب الموهبة ، بالإضافة الى اعتماد المبادئ الأخلاقية في كل مرحلة من مراحل الاستقطاب ، فضلا عن بناء سمعة قوية ومميزة لها في سوق العمل لكي تتمكن من مواجه المنافسة الشديدة من اجل الموهبة .

3. اختيار الموهبة : تعد عملية الاختيار مرحلة حاسمة لكل من المنظمة والعاملين ، وتحاول الكشف عن مؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل ، وتقدم في الوقت نفسه فرصة لكل من الفرد والمنظمة لكي يتعرف كل منهما على الآخر (السالم وصالح ، 2000:146) ، ويجب مراعاة الحرص في تنفيذها ، لان الموهوبين ذوي المهارات الجيدة سوف يقدمون خدمة أفضل على المستوى الفردي وعلى مستوى المنظمة ، لذلك يجب التمييز بين المرشحين للوظيفة قبل تعيينهم (ديسلر ، 2009 : 196) ، لذا فان الخطوة الأولية في اختيار الموهبة هي تصنيف المرشحين الى " متوقعين ، وممكنين ، وغير مناسبين" ، وهذا سوف يتم من خلال مقارنة المعلومات المتوفرة في استمارة التقديم ، أو السيرة الذاتية مع معايير الاختيار التي تم تحديدها مسبقا ، وقد يكون المعيار إما صريحا (بتفصيل عن مواصفات الشخص) ، أو ضمنيا (في ذهن الشخص الذي يقوم بإعداد قوائم المقابلة) .
4. ادارة اداء الموهبة : تسعى المنظمة من خلال ادارة الاداء الى تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية ، وبدنية ، ومهارات فنية ، وفكرية ، وسلوكية ، ذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية ، كضمانه أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل (السالم وصالح ، 2000:166) ، وقد عرفت ادارة الاداء بأنها : "الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير التأكد من إن الجهود التي يبذلها العاملون تساعد على تحقق أهداف المنظمة" (زايد ، 2003:328) ، وقد حدد (Noe at el, 2006:332-333) ثلاث إغراض تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال ادارة الاداء هي : " الغرض الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل ، والغرض الإداري على مستوى الإدارة التنفيذية ، وأخيراً الغرض التطويري على مستوى الأفراد العاملين في المنظمة .
5. تطوير الموهبة : ينبغي على المنظمات عند تعيين العاملين فيها ، ان تقوم بتدريبهم وتمكينهم لكي يصبحوا متمكنين من وظائفهم ويتكيفوا بسرعة اكبر معها (Bersin, 2006 :3) ، ويعتقد كل من (Lau & Akehirli, 2002) بان التطوير يعد إحدى الإجراءات الفعالة للحفاظ على الموهبة داخل المنظمة (Chuai, 2008 :21) ، كما يجب إن تمنح المنظمة الأفراد الموهوبين الفرصة لتطوير مجالات تفوقهم وتحسين أدائهم الكلي ، إذ يؤدي ذلك الى تقوية حافزهم وتطوير وظائفهم في الوقت نفسه (Horváthová & Durdová, 2011:815) ، ويساعد تحديد فرص التدريب بالشكل المنظم على تقوية مهارات الأفراد الموهوبين ، ومساعدتهم على كسب المقدرات الجديدة (Sharma at el , 2011 :4) .

6. تعويض الموهبة : تهتم ادارة الموهبة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة ، وتحديد أجرها و درجات الراتب للوظائف المختلفة ، كما تقوم بتوفير الإدارة السليمة لنظام الأجور، بالشكل الذي يتفق مع مقدار المخاطرة والجهد والمهارة المقدمة من قبل العاملين (الصغير واحمد، 2004: 6) ، ويرى (Noe at el, 2006:463) بان للتعويضات والأجور اثر مهم على اتجاهات وسلوكيات الأفراد العاملين في المنظمة ، ومدى ولائهم ورغبتهم بالاستمرار بالعمل فيها ، وقد أوضح (Joubert,2007) بان الحوافز تعد من مناطق الأداء الرئيسة لإدارة الموهبة ، فمن خلال الحوافز يمكن السيطرة على جودتها في المنظمة (Dijk, 2008: 390) .
7. الاحتفاظ بالموهبة : يمثل الاحتفاظ بالموهبة : "العملية التي تركز بشكل استراتيجي على إبقاء الموهبة داخل المنظمة ، من خلال تشجيع الاستثمار في الأفراد العاملين وبشكل مستمر " (<http://www.maricopa.edu>) ، وهناك مجموعة من العوامل تدفع المنظمات الى زيادات اهتمامها بالاحتفاظ بالموهبة مثلا " التقدم الاقتصادي الذي يوفر فرص أفضل للتوظيف خارج المنظمة ، وكذلك قلة عدد العاملين الموهوبين في أسواق العمل" (Bolt, 2005 :44) ، وتوجد عدة افتراضات من الممكن إن تساعد ادارة الموهبة على الاحتفاظ بالموهبة منها : "يعمل الأفراد بشكل أفضل ليس من اجل الأموال وإنما عندما يشعرون بان جهدهم له اثر في نجاح المنظمة ومدعوم من قبل إستراتيجيتها " (Dijk , 2008 : 389).

ثانيا : الميزة التنافسية

أ - مفهوم الميزة التنافسية

وردت مفاهيم عديدة للميزة التنافسية في الأدبيات المتخصصة ، وسيتم استعراض بعضها بما يخدم البحث الحالية ، إذ يرى (porter, 1995:57) ان الميزة التنافسية لا تظهر في المنظمات المعزولة ، وإنما في مجموعة من المنظمات ، بمعنى أخرى في المنظمات التي تعمل في نفس الصناعة ، وتشترك سوية من خلال الزبائن والمجهزين وغيرها من العلاقات المتماثلة ، وان المنظمات الناجحة في امتلاك الميزة التنافسية لا تعتمد على التكنولوجيا وبراءات الاختراع أو المركز الاستراتيجي لها فقط ، وإنما على كيفية ادارة مواردها البشرية (Pfeffer, 2005: 96) ، كما تلعب المعرفة التنظيمية دور أساسي في تحقيقها (Argote & Ingram, 2000 :155) ، كما ان عدم التجانس في الموارد التنظيمية يؤدي إلى الاختلاف في الميزة التنافسية ومستوى الأداء بين المنظمات (Carmeli & Cohen :123, 2001) ، ويمكن تحقيقها من خلال امتلاك المنظمة استراتيجيات متميزة تساعدها

على استقطاب ، والاحتفاظ بالموارد البشرية ذات الأداء المتفوق (Raghavan & Mariappanadar, 2003:2). في حين أكد كل من (Hamel & Prahalad , 1994) ان الميزة التنافسية تتجلى في قدرة المنظمة على استخدام مواردها بشكل أكثر كفاءة من منافسيها ، وتتضمن المهارة والمعرفة والموارد الذي يصعب نسخها أو امتلاكها من قبل المنافسين ، وان المنظمة تتميز ضمن مجالات محددة إذ لا يمكن إن تكون هي الأفضل في كل المجالات (Windischhofer, 2003:70). وركز البعض في تحديد مفهوم الميزة التنافسية على القدرة التي تمتلكها المنظمة في وقت معين على مقاومة منافسيها (داودي ومحبوب، 2007: 38) ، وبذات الاتجاه عرفها (Macmillian & Tampoe, 2000) بأنها : "الوسيلة التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين" (محبوبة ، 2007 : 85) . وترتبط الميزة التنافسية اليوم بشكل أساسي بتطوير واستخدام مقدرات ومعارف ومهارات الأفراد العاملين في المنظمة (98: 2008 : Andreu at el) ، وقد أوضح (Hill & Jones, 2010: 159) الدور الذي تؤديه "الكفاءة ، والجودة ، والإبداع ، والاستجابة للزبون" في بناء الميزة التنافسية والاحتفاظ بها ، وتم تحديد قوة المركز التنافسي لمنظمة الأعمال في امتلاكها "أوسع حصة في السوق ، والمقدرات الجوهرية التي تتصف بالقوة والتميز" (المالك، 2009: 33) ، ولا بد من الإشارة الى ان الميزة التنافسية تتطلب براعة تنظيمية لانجازها ، وهذا يستلزم من المنظمة الاهتمام بكيفية إدارة الأفراد العاملين فيها ، إي أن مصادر الميزة التنافسية انتقلت من المصادر المالية إلى المصادر التكنولوجية ومن ثم إلى المصادر البشرية أو كما يسمى "رأس المال الفكري" (: Al-Rfou & Trawneh , 2009 105) ، كما ان نجاح أي منظمة وتفوقها على المنافسين الذي يمتلكون الإمكانيات والقدرات والموارد ذاتها ، لا يمكن أن يفسر إلا بامتلاكها لمزايا تنافسية ترتبط ببلوغ وضعية تسمح لها بخلق القيمة والحصول على إرباح يفترض إن تكون أعلى من المعدل الاعتيادي للصناعة (دلال، 2010 : 199) . وعرفت الميزة التنافسية بأنها : " إي شيء يميز المنظمة عن المنافسين في السوق ، والنتيجة عن المواهب النادرة للعاملين ، بصمن ذلك المرونة والإبداع والأداء المتفوق والإنتاجية العالية والخدمات المقدمة للزبون" (Inyang, 2010 : 23) ، كما تشمل المجال الذي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من قدرة منافسيها في استغلال مواردها المادية أو البشرية ، إذ قد تتعلق بالجودة التكنولوجية ، أو القدرة على تخفيض التكاليف ، أو الكفاءة التسويقية ، أو الابتكار والتطوير المستمر ، أو تمييز في الفكر الإداري ، أو وفرة في الموارد المادية ، أو امتلاك الموارد البشرية المؤهلة (بو شعور و فلاق ، 2011 : 6) ، كما ينصب تركيزها على خلق ميزة فريدة بالمقارنة مع المنافسين الآخرين (Heizer & Render, 2011: 67) ، ويمكن تعريف الميزة التنافسية كتعريف إجرائي

لإغراض البحث الحالي بأنها : مجموعة الخصائص النادرة التي تتمتع بها المنظمة دون غيرها من المنظمات الأخرى ، الناتجة عن قدرتها على إدارة مواردها البشرية ومقدراتهم الجوهرية بكفاءة عالية ، بالشكل الذي يساعد على تعزيز مزاياها التنافسية واستمرارها لأطول مدة ممكنة.

ب - أهمية الميزة التنافسية

تساعد الميزة التنافسية على زيادة مرونة المنظمة للتكيف مع التغييرات البيئية والتكنولوجيا ، بالشكل الذي يمكنها من البقاء والاستمرار في العمل (Ghoshal at el , 1997 :10) ، كما أنها تؤثر على الأداء العام للمنظمة من خلال تحسين أداء العاملين فيها ، وكذلك معدل الإرباح التي تحصل عليها (Smart & Wolfe , 2000:134) ، ويرى (Hill , 1997) بأنها السلاح الأساسي لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المناظرة ، ويأتي ذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية ، ومقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن ، عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية ، بصورة تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع (العاني ، 2004 : 82) ، وقد أوضح (Czepil, 1992) ان الميزة التنافسية تعد بمثابة مؤشرا ايجابيا لتوجه المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق ، من خلال حصولها على حصة سوقية اكبر من منافسيها ، وهذا يعني امتلاك المنظمة زبائن أكثر ولاءً مقارنة بالمنافسين ، مما يجعل زبائنها أقل تأثراً لعروض المنافسين من جهة ، وزيادة حجم المبيعات والإرباح من جهة أخرى (الحيالي ، 2006 : 72) ، كما تنبع أهميتها من خلال قدرتها على تحقيق الانسجام بين " موارد ومقدرات وثقافة المنظمة " ، وتوظيفها من أجل تحقيق التمييز والتفوق لها في ظل البيئة التي تعمل فيها . كما تزداد أهمية الميزة التنافسية كلما كانت صعبة التقليد وقوية ، بما يعزز من مكانتها ولمدة طويلة ويجعل المنظمة من المنظمات الرائدة في عالم الأعمال (محبوبة ، 2007 : 87) .

ج - خصائص الميزة التنافسية

تم تحديد أهم خاصيتين للميزة التنافسية بـ "غير قابلة للتقليد ، وغير قابلة للاستبدال" (Gupta : 10: 2003) ، ويجب أن تكون " حاسمة : أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين ، ويمكن الدفاع عنها خصوصا من تقليد المنافسين ، ومستمرة : أي إمكانية استمرارها خلال الزمن" (داودي و محبوب ، 2007 : 43) ، ومن وجهة نظر (Wheel Wright) يجب ان: " تقدم دعماً هاماً يسهم في نجاح المنظمات ، وتتصف بالديمومة وصعوبة تقليد المنافسين لها ، وتقدم التوجيه والتحفيز لعموم المنظمة ، وتمثل أساساً للتحسينات المستقبلية ، وتحدد بالاعتماد على حاجات ورغبات الزبون ، وتوفر الانسجام الفريد بين المنظمة البيئة " ، في حين حدد

(Lynch, 2000) سبعة عناصر أساسية ينبغي أن تتسم بها موارد المنظمة لكي يتم اعتبارها ميزة تنافسية ومن أهمها (العاني ، 2008 : 179-187) :

1. الموارد المنتقاة : تمثل الموارد التي تستطيع المنظمة من خلالها بناء الميزة التنافسية وإدامتها ، كسمعتها في السوق.
2. القوة النسبية للتنافس : وهي قوة المنافسين المتمثلة بمقدراتهم الجوهرية ونوعية منتجاتهم.
3. المقدرات المبدعة للمنظمة : وهي المقدرات التي تحقق مزايا تنافسية قيمة يكون من الصعب تقليدها ومحاكاتها من قبل الآخرين.
4. قوة الاستمرارية : وهي استمرارية توفر الموارد التي تضمن ديمومة الميزة التنافسية .
5. صعوبة الإحلال والاستعاضة : يصعب إحلال شيء بديل عن منتجات المنظمة.
6. التوزيع والتخصيص الملائم : توزيع نتائج الميزة التنافسية وتخصيصها على أصحاب المصالح كافة في المنظمة.
7. صعوبة التقليد: إي من الصعب على المنافسين تقليد موارد المنظمة.

د - أنواع الميزة التنافسية

- إن أنواع الميزة التنافسية حسب تصنيف (porter) ثلاثة: "الإبداع ، والتميز ، وتخفيض الكلفة" ، إذ يركز الإبداع على تطوير المنتجات والخدمات بشكل أسرع من المنافسين ، في حين ينصب اهتمام التمييز على تحسين جودة المنتجات والخدمات ، أما تخفيض الكلفة فيحاول كسب الميزة التنافسية من خلال الإنتاج المنخفض التكلفة (Schuler & Jackson ، 208 : 1987) ، وهناك عدة أنواع للميزة التنافسية التي تعتمد على المنظمة في المنافسة ضد المنظمات الأخرى ضمن القطاع الذي تعمل فيه ، ويمكن تحديد أهمها بالآتي :
1. ميزة قيادة التكلفة (تخفيض الكلفة) : أي أن تسعى المنظمة إلى أن تكون تكلفتها أقل من تكلفتها في السوق (ديسلر، 2009 : 56) ، إذ تتميز بقدرتها على إنتاج وبيع نفس المنتجات بأسعار أقل من المنافسين (أمال وعلي ، 2011 : 7) .
 2. التمييز : يعنى قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز وفريد ذات قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون تتضمن : " جودة أعلى ، وخصائص فريدة ، وخدمات ما بعد البيع " (بو شعور وفلاق ، 2011 : 6) ، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التمييز من أهمها الموارد المالية ، رأس المال الفكري والمقدرات التنظيمية (أمال وعلي ، 2011 : 8) .
 3. ميزة تمييز المنتج وبتكلفة أقل : تجمع هذه الميزة بين الميزتين السابقتين ، إذ يتوجب على المنظمة في هذه الحالة عرض منتجات مختلفة ومتميزة عن منتجات المنافسين لإشباع

- الحاجات ذاتها للمجموعات الاستهلاكية ، وفي الوقت ذاته بأسعار منخفضة ناتجة عن التكاليف المنخفضة لتلك المنتجات (دلال ، 2010 : 200) .
4. الإبداع : يوصف الإبداع بأنه توليد منتجات جديدة ، وهو احد المداخل المتبعة للبقاء والتكيف مع تغيرات بيئة العمل المتسارعة (عسكر ، 2007 : 49).
5. الاستجابة : تشمل القيم المتعلقة بالسرعة والمرونة والأداء الموثوق به من قبل الزبائن الذي تقوم به المنظمة (Heizer & Render , 2011: 68) .
6. المعرفة : تمثل المعرفة اليوم المورد الاستراتيجي الأكثر أهمية للمنظمة، ويؤمن العديد من المدراء بأن المزايا التنافسية ستحقق بامتلاكهم معرفة أكثر مما يمتلكها المنافسون (عسكر ، 2007 : 49).
7. اختصار الوقت : بعد تزايد أهمية الوقت للزبون ، ازدادت المنافسة القائمة على أساسه ، لاسيما عند التعامل مع المنظمات التي تعمل على وفق مبدأ الإنتاج وفقا للطلب (صفر ، 2008 : 41) ، أي تحقيق الميزة التنافسية على أساس تخفيض عنصر الوقت لصالح الزبون ، وذلك من خلال عدة عناصر أهمها : " تخفيض وقت تقديم المنتجات الجديدة ، أو تخفيض دورة الإنتاج ، أو تخفيض وقت التوصيل ، أو تخفيض وقت التحويل أو التغيير " (بورنان و بوخلخال ، 2011 : 7).
8. المرونة : أصبحت المرونة من المزايا التنافسية الحاسمة في الوقت الحاضر بعد ان أصبح الإنتاج يتم وفقا لطلب الزبون (صفر ، 2008 : 40).
9. الجودة : هي مجموعة الخصائص التي تحدد قدرة المنتج على تلبية توقعات الزبائن المعلنة والضمنية (عسكر ، 2007 : 48).

ثالثا : علاقة إدارة الموهبة بالميزة التنافسية

لكي تتمكن المنظمة من البقاء في ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها ، الاستثمار في تنمية مواردها البشرية (Karns & Mena, 1998:2) ، وهذا يتطلب قيادة رأس المال البشري من خلال أنشطة ادارة الموهبة المتضمنة : " الاستقطاب ، والاختيار ، والتعيين ، والتطوير ، والاحتفاظ بالعاملين " (Lockwood , 2006:2)، أي ربط الميزة التنافسية للمنظمة بإمكانيات ادارة الموهبة التي تمارسها (Lewis & Heckman , 2006 : 148) . وقد أكد (Ntonge , 2007 : 13) ان ادارة الموهبة تساعد المنظمة على الاستفادة من الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية من خلال جعل العاملين سعداء ، ومن وجهة نظر (Bhatnagar , 2007: 641) أصبحت الموهبة المفتاح الرئيسي للتمايز في إدارة رأس المال البشري ورفع الميزة التنافسية ، وبمعنى آخر احد المعايير التي يمكن ان يقيم على

أساسها الأفراد الموهوبين في المنظمة هي قدرتهم على تعزيز ميزتها التنافسية (Lubitsh & 2: 2007, Smith). وأوضح (Snyman, 2007:5) بان ادارة الموهبة أحدى الموجودات التي تتمكن من خلالها المنظمة بناء الميزة التنافسية ، لان تخطيط الموهبة يساهم بشكل رئيسي في تطوير الأفراد الذين يساعدوا المنظمة على تعزيز ميزتها التنافسية من خلال المقدرات التي يتمتعون بها (1: Jackson, 2008). كما أكد (Dijk, 2008:394) ان المنافسة على الموهبة الحرجة لن تنحسر في المستقبل القريب ، إذ معظم المنظمات تتطلع للمنافسة من خلال التفكير المستمر بتجديد أعمالها ، وذلك من خلال استقطاب واختيار والاحتفاظ بالموهبة ، نظرا لان ادارة الموهبة ستضمن تحقيق الاصطفاف بين مميزات الأفراد الموهوبين وبين أدوارهم المختلفة ، ومن وجهة نظر (Chuai, 2008:12) كل الأفراد الموهوبين هم ميزة تنافسية ، لأنهم يقودون المنظمات من خلال تقديم المقدرات والإمكانيات البارزة ، ويساعدوا على تطوير الثقافة التنظيمي بالشكل الذي يعزز ميزتها التنافسية (2: Kollsrud, 2008) ، وكذلك من خلال إضافة القيمة والتطبيق الجيد للمزايا التنافسية (1: Horvathova, 2008). كما أكد (Blackman & Kennedy, 2008:2) ان أهمية ادارة الموهبة بالنسبة للميزة التنافسية ، تكمن في الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين الذي يزودوا المنظمة بالمعرفة الضرورية ، وبذات الاتجاه تقريبا حدد (Pablos & Lytras, 2008) ان ادارة الموارد البشرية يمكن ان تعزز الميزة التنافسية من خلال ممارستها بشكل فعال ، إذ يساعد ذلك على استقطاب والاحتفاظ بالعاملين ذوي الموهبة والأداء العالي ، كما ان ممارسات ادارة الموهبة المتضمنة : " تخطيط الموارد البشرية ، وتطوير القيادة ، والتخطيط التعاقبي ، والاحتفاظ بالعاملين المهرة" ، ليس من شأنها تقوية الميزة التنافسية فقط وإنما إبقاءها لأطول مدة (1: Hignite, 2009) ، من خلال الأفراد الذين يمثلوا أشياء ثمينة لا يمكن ان تقلد أو تستبدل بسهولة من قبل المنافسين (29: Al-Awamleh, 2009) ، وعليه تعد بمثابة الرافعة الرائدة بالنسبة للميزة التنافسية (1: Dailey & Bishop, 2009).

المبحث الثالث : الجانب التطبيقي

نحاول في هذا المبحث تشخيص واقع واهمية متغيرات البحث الرئيسية وابعادها الفرعية من خلال اجابات افراد العينة المبحوثة على فقرات الاستبانة ، فضلا عن اختبار الفرضيات التي تضمنها البحث وكما في الفقرات الاتية :

اولا : تشخيص أهمية متغير ادارة الموهبة وأبعادها في الكليات المبحوثة

تم قياس متغير ادارة الموهبة من خلال أربعة أبعاد هي : " استقطاب الموهبة ، وادارة اداء الموهبة ، وتطوير الموهبة ، والاحتفاظ بالموهبة " ، وفيما يأتي تشخيص واقع هذه الابعاد في الكليات عينة البحث ، وكما في الجدول (4) :

جدول(4) يبين النسبة المئوية للتكرار وقيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لابعاد متغير ادارة الموهبة

الفرات	اتفق تماما %	اتفق %	محايد%	لا اتفق %	لا اتفق تماما %	النسبة المئوية للمئوية للاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
استقطاب الموهبة									
تعتمد الكلية على طبيعة الوظائف وأدوارها عند استقطاب الموهبة .	43.8%	40.6%	12.5%	3.1%	-	84.4%	4.25	0.8	0.19
تخصص الكلية نسبة مئوية كبيرة في استخدام الاستقطاب الخارجي للموهبة مقارنة بالاستقطاب الداخلي .	56.3%	18.8%	15.6%	7.8%	1.6%	75.1%	4.2	1.07	0.25
تستقطب الكلية الأفراد الموهوبين بسهولة بالمقارنة مع الكليات الأخرى.	60.9%	23.4%	9.4%	4.7%	1.6%	84.3%	4.38	0.95	0.22
تضع الكلية برامج ومحفزات لاستقطاب الموهبة بنجاح .	51.6%	31.3%	7.8%	6.3%	3.1%	82.9%	4.22	1.05	0.25
لا تستقطب الكلية الموهبة باعتبارها المصدر الوحيد لتحقيق أهدافها وإضافة القيمة لها . [®]	48.4%	34.4%	14.1%	1.6%	1.6%	82.8%	4.27	0.88	0.21
النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي بعد استقطاب الموهبة						81.9%	4.26	0.5	0.12
ادارة اداء الموهبة									

0.19	0.84	4.47	%89.1	%1.6	%1.6	%7.8	%26.6	%62.5	تمتلك الكلية القدرة على توفير الأمن اللازم للعاملين الموهوبين في الأقسام كافة.
0.21	0.87	4.19	%86.8	-	%6.3	%10.9	%40.6	%42.2	تمتلك الكلية القدرة على وضع أوزان لأهداف العاملين الموهوبين بشكل مختلف استناداً على معايير معروفة من قبلهم .
0.18	0.76	4.25	%88.4	-	%1.6	%14.1	%42.2	%42.2	تمتلك الكلية القدرة على تحديد إجراءات الأداء بشكل معروف من قبل العاملين الموهوبين .
0.18	0.79	4.38	%87.5	-	%3.1	%9.4	%34.4	%53.1	تمتلك الكلية القدرة على توفير الاتصالات اللازمة بين العاملين الموهوبين والمشرفين أثناء مدة التقييم .
0.17	0.73	4.31	%79.5	-	%1.6	%10.9	%42.2	%45.3	لا توفر الكلية معلومات كافية لكل من المدراء والعاملين الموهوبين في كل مرحلة من دورة ادارة الأداء . [®]
0.10	0.43	4.32	%86.26	النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي بعد ادارة اداء الموهبة					
تطوير الموهبة									
0.16	0.73	4.55	%96.9	-	%1.6	%1.6	%34.4	%62.5	تعتمد الكلية أسس محددة لتحديد متطلبات خطط تطوير الأفراد مستندة على المعايير المعروفة من قبلهم .
0.22	0.92	4.22	%86	%3.1	%1.6	%9.4	%42.2	%43.8	تعتمد خطط تطوير الأفراد على المعلومات الشخصية

									للموظف ، وسنوات الخدمة ، وبيانات ادارة الأداء... الخ .
0.22	0.92	4.23	%84.4	%1.6	%4.7	%9.4	%37.5	%46.9	تمتاز خطط تطوير الأفراد باستمرارية وديمومة التجديد اعتمادا على التغييرات في المعلومات الخاصة بالعمل والعاملين الموهوبين.
0.22	0.94	4.31	%84.4	%1.6	%4.7	%9.4	%29.7	%54.7	تساعد الكلية العاملين الموهوبين والمدراء على تكوين خطة تطوير مستندة الى طرائق أداء الوظيفة .
0.24	1.02	4.17	%78.1	%3.1	%3.1	%15.6	%29.7	%48.4	تربط نظم التعويض في الكلية بخطة تطوير العاملين لضمان التناسب بين الاجور والأداء .
0.19	0.87	4.52	%89.1	%1.6	%3.1	%6.3	%20.3	%68.8	تقوم ادارة الكلية بوضع مقاييس لمراقبة ومتابعة أداء المتدربين لمعرفة الأداء المتضارب مع أهداف التطوير .
0.26	1.09	4.13	%81.2	%6.3	%1.6	%10.9	%35.9	%45.3	لا تمتلك الكلية القدرة على تقييم الفجوات بين متطلبات الوظيفة الحالية والمستقبلية لتحديد خطط التطوير على أساسها . [®]
0.10	0.43	4.3	%85.73	النسبة المنوية للاتفاق لاجمالي بعد تطوير الموهبة					
الاحتفاظ بالموهبة									
0.23	0.95	4.2	%86	%3.1	%3.1	%7.8	%42.2	%43.8	تمتلك الكلية معلومات متكاملة عن المسار الوظيفي للعاملين الموهوبين لديها .

0.23	0.99	4.3	%86	%1.6	%7.8	%4.7	%31.3	%54.7	توفر نتائج نظام معلومات الموارد البشرية معلومات عن التغييرات التي تحصل في خصائص العاملين الموهوبين .
0.19	0.85	4.44	%90.7	%1.6	%3.1	%4.7	%31.3	%59.4	توجد شروحات وتوضيحات مقنعة ومفهومة للعاملين الموهوبين لأدراك رؤية الكلية ورسالتها
0.24	1.04	4.25	%82.8	%4.7	%1.6	%10.9	%29.7	%53.1	تشجع الكلية روح الابداع لدى العاملين الموهوبين لديها .
0.18	0.79	4.44	%89.1	%1.6	-	%9.4	%31.3	%57.8	تشجع الكلية إقامة الحلقات النقاشية بين أفرادها لاستثمار طاقاتهم الفكرية وتعزيز ولائهم لها واستضافة خبراء معروفين بالتخصص لإلقاء محاضرات.
0.20	0.91	4.42	%85.9	%1.6	%3.1	%9.4	%23.4	%62.5	لا تعد الكلية الحوافز المادية والمعنوية من المتطلبات الأساسية للاحتفاظ بالموهوبين وتشجيعهم ولانجاز مهمات العمل بفاعلية ®.
0.10	0.42	4.34	%86.75	النسبة المنوية للاتفاق لاجمالي بعد الاحتفاظ بالموهبة					
0.07	0.32	4.31	%85.16	النسبة المنوية للاتفاق لاجمالي متغير ادارة الموهبة					

1- استقطاب الموهبة : نلاحظ من خلال الجدول (4) ان بعد استقطاب الموهبة تم قياس من خلال (5) فقرات ، وبالرجوع إلى الجدول نفسه يتبين أن النسبة المنوية للاجابات حول هذا البعد قد توزعت بين (81.9%) للاتفاق وهي اعلى من النسبة المنوية المعيارية للاتفاق البالغة (66.7%) ، و محايد (11.88%) ، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (6.22%) ، وهذا مؤشر جيد جدا اذ ان اهتمام الكليات باستقطاب الموهبة يعد من

المؤشرات الأساسية التي تعكس اهتمامها باستقطاب الموارد البشرية التي تتمتع بمقدرات جوهرية نادرة تتلائم مع مهامها ووظائفها وبالشكل الذي يعزز الميزة التنافسية التي تمتلكها مقارنة بالكليات الأخرى من خلال تطوير الخدمات التي تقدمها للمجتمع ، وما يؤكد هذه النتائج هي قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد التي بلغت (4.26) ، وهي أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لهذا البعد (0.50) ، (0.12) على التوالي . وكانت النتائج حول هذا البعد قد توزعت بين أعلى نسبة اتفاق للفقرة (تعتمد الكلية على طبيعة الوظائف وأدوارها عند استقطاب الموهبة) إذ بلغت (84.4%) وهذا يشير إلى تركيز الكليات على الوظائف والأدوار المختلفة التي تتضمنها عند قيامها بعملية الاستقطاب ، أما الفقرة (تستقطب الكلية الأفراد الموهوبين بسهولة بالمقارنة مع الكليات الأخرى) فقد حققت أعلى قيمة وسط حسابي إذ بلغت (4.38) وبانحراف معياري (0.95) ومعامل اختلاف (0.22) وهذه النتيجة تؤكد سهولة قيام الكليات المبحوثة باستقطاب الموهبة المطلوبة للعمل داخلها ، في حين حققت الفقرة (تخصص الكلية نسبة مئوية كبيرة في استخدام الاستقطاب الخارجي للموهبة مقارنة بالاستقطاب الداخلي) أدنى مستوى إجابة ، إذ بلغت النسبة المئوية للاتفاق حولها (75.1%) وبلغت قيمة الوسط الحسابي لها (4.2) وبانحراف معياري بلغت قيمته (1.07) في حين بلغت قيمة معامل الاختلاف (0.25) ، وهذه النتيجة تؤكد اعتماد الكليات المبحوثة على المصادر الداخلية أكثر من المصادر الخارجية في الحصول على الموهبة . وقد لمس الباحثان من خلال المقابلات الشخصية التي هي إحدى أساليب جمع البيانات أن استقطاب الموهبة يعد الحجر الأساسي للأنشطة الأخرى التي تمارسها إدارة الموهبة ، إذ الكلية التي تمتلك درجة مرتفعة من الاستقطاب الجيد للموهبة ، تتمكن من تحديد نقاط القوة والضعف التي ترافق هذه العملية، بالشكل الذي يعكس في جذب الموارد البشرية فاعلة وكفوءة قادرة على تنفيذ كافة المهام والواجبات الموكلة إليها.

2- إدارة أداء الموهبة : تم قياس بعد أداء الموهبة من خلال (5) فقرات رئيسية ، وكما موضح في الجدول (4) ، وقد أسفرت النتائج عن نسبة اتفاق لاجمالي هذا البعد بلغت (86.26%) وهي أيضا أعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق ، ومحاييد (10.5%) ، وعدم اتفاق (3,24%) ، وجاء هذا متماشيا مع نتائج بعد استقطاب الموهبة ، وكذلك مع قيمة الوسط الحسابي البالغة (4.32) وهي أيضا أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي (3) ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.43) و(0.10) على التوالي ، إذ من غير المعقول أن تتوفر القدرة لدى الكلية على استقطاب الموهبة ، من دون امتلاكها القدرة على إدارة أداء هذه الموهبة بأفضل طريقة ممكنة ، إذ يمكن من خلالها أن

تحقق عدد من المميزات مقارنة بالكليات الأخرى . كما يتبين من الجدول (23) بلوغ أعلى مستوى إجابة عند الفقرة (تمتلك الكلية القدرة على توفير الأمن اللازم للعاملين الموهوبين في الأقسام كافة) إذ بلغت نسبة الاتفاق حولها (89.1%) ، وقد حققت هذه الفقرة أعلى قيمة للوسط الحسابي إذ بلغت قيمته (4.47) وبانحراف معياري (0.84) ، ومعامل اختلاف (0.19) ، وعليه فإن هذه النتائج تؤكد اهتمام الكليات المبحوثة بتوفير كافة مستلزمات الامان المطلوبة للعاملين الموهوبين عند اداء مهامهم . بينما حققت الفقرة (لا توفر الكلية معلومات كافية لكل من المدراء والعاملين الموهوبين في كل مرحلة من دورة ادارة الأداء) أدنى مستوى اتفاق بين عينة البحث ، إذ بلغت النسبة المئوية للاتفاق حولها (79.5%) ، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي الخاصة بها (4.31) ، وبانحراف معياري (0.71) ومعامل اختلاف (0.17) ، وهذه النتيجة تعكس اهتمام الكلية بتوفير نظم معلومات تتعلق بكافة مراحل ادارة اداء العاملين فيها . وقد لمس الباحثان من خلال المعاشية ان معظم الكليات تركز على ادارة اداء الموهبة على اعتبار انها الوسيلة التي تتمكن من خلالها تنفيذ كافة المهام والواجبات المكلفة بها بالشكل الذي يساعد على تحقيق كافة الاهداف التي تسعى اليها فضلا عن تعزيز ميزتها التنافسية ، كما تعكس هذه النتائج وجود فهم جيد لاهمية ادارة اداء الموهبة لدى عينة البحث .

3- تطوير الموهبة : قيس هذا البعد من خلال (7) فقرات وكما مبين في الجدول (4) ، وقد بلغت نسبة الاتفاق حول هذا البعد (85.73%) ، و محايد (8.94%) ، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (5.33%) ، وقد جاءت هذه النتائج متسقة مع قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد البالغة (4.3) وهي ايضا اعلى من قيمة الوسط الفرضي ، وبانحراف معياري قيمته (0.43) ومعامل اختلاف (0.10) ، وهذا يدل على اهتمام الكليات المبحوثة وامتلاكها الرغبة في تطوير الموهبة المتوفرة لديها من خلال الإصغاء للأفراد الموهوبين العاملين لديها والاستماع الى مشاكلهم المتعلقة باحتياجات التطوير اللازمة لمواكبة التقدّمات التي تشهدها بيئة العمل ، وقد حققت كل من الفقرة (تعتمد الكلية أسس محددة لتحديد متطلبات خطط تطوير الأفراد مستندة على المعايير المعروفة من قبلهم) أعلى نسبة اتفاق بلغت قيمتها (96.9%) ، كما حققت هذه الفقرة أعلى قيمة وسط حسابي إذ بلغت قيمته (4.55) وبانحراف معياري (0.73) ومعامل اختلاف (0.16) وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد اهتمام الكليات المبحوثة بتحديد متطلبات تطوير الموهبة لديها وفق اسس ومعايير محددة معروفة من قبل العاملين . في حين حققت الفقرة (تربط نظم التعويض في الكلية بخطة تطوير العاملين لضمان التناسب بين الاجور والأداء) أدنى مستوى اتفاق بين عينة البحث إذ بلغت النسبة المئوية للاتفاق حولها (78.1%) ، وكذلك اقل قيمة وسط حسابي ، إذ

بلغت قيمته (4.17) بانحراف معياري ومعامل اختلاف بلغت قيمتها (1.02) و(0.24) على التوالي. وقد استنتج الباحثان من خلال المقابلات الشخصية انه على الرغم من ان الكليات المبحوثة لديها الرغبة والاستعداد لتطوير الموهبة المتاحة ، لكن ليس بالضرورة ابدأ قيامها فعلاً بتطوير كافة المواهب المتاحة لديها لوجود عوامل خارجة عن سيطرتها تعيق عملية التطوير هذه .

4- الاحتفاظ بالموهبة : يعكس الجدول (4) مستوى إجابات افراد العينة المبحوثة حول فقرات بعد الاحتفاظ بالموهبة البالغ عددها (6) ، اذ بلغت النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي هذا البعد (86.75%) وهي ايضا اعلى من السبة المئوية المعيارية للاتفاق ، ومحايد (7.82%) ، واخيراً بلغت نسبة عدم الاتفاق (5.43%) ، وقد اكدت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد البالغة (4.34) ، وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لهذا البعد (0.42) وبمعامل اختلاف (0.10) ، وهذه النتائج تؤكد على تركيز معظم الكليات المبحوثة على ابقاء الموهبة المتمثلة بالتدريسيين والموظفين الاكفاء داخلها للاستفادة من خبرتهم ومقدراتهم في تنفيذ كافة عملياتها بالشكل الذي ينعكس بالتالي على نجاحها وتقدمها مقارنة بالكليات الاخرى سواء كانت ضمن نفس الجامعة او في جامعات اخرى. وقد توزعت الاجابات بين أعلى مستوى إجابة التي حققتها الفقرة (توجد شروحات وتوضيحات مقنعة ومفهومة للعاملين الموهوبين لأدراك رؤية الكلية ورسالتها) ، اذ أن النسبة المئوية للاتفاق حول هذه الفقرات بلغت (90.7%) ، وقد بلغت قيمة الوسط حسابي لها (4.44) وبانحراف معياري (0.85) ومعامل اختلاف (0.19) ، وبناءً على هذه النتائج يمكن القول اهتمام الكليات المبحوثة بوضع شروحات حول رؤيتها ورسالتها لكافة العاملين الموهوبين لديها. بينما حققت الفقرة (تشجع الكلية إقامة الحلقات النقاشية بين أفرادها لاستثمار طاقاتهم الفكرية وتعزيز ولائهم لها واستضافة خبراء معروفين بالتخصص لإلقاء محاضرات) أدنى مستوى اتفاق بين عينة البحث إذ بلغت النسبة المئوية للاتفاق حولها (82.8%) ، وهي تعكس اهتمام الكليات المبحوثة باقاة حلقات نقاشية من شأنها تعزيز ولاء العاملين الموهوبين اليها ، فضلا عن استثمار طاقاتهم وامكانياتهم في تنفيذ نشاطاتها المختلفة ، اما الفقرة (18) فقد حققت اقل قيمة وسط حسابي بالغة (4.2) وبانحراف معياري ومعامل اختلاف (0.95) و(0.23) . وبالتالي فان هذه النتائج تؤكد على قناعة معظم افراد العينة المبحوثة باهتمام كلياتهم بالاحتفاظ بالموهبة النادرة لديها وهذا ما لمسها الباحثان من خلال المقابلات الميدانية مع بعض افراد العينة المبحوثة .

وبالرجوع إلى الجدول نفسه لتحديد النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي متغير ادارة الموهبة، اذ بلغت قيمتها (85.16%) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق البالغة (66.7%)، كما بلغت قيمة الوسط الحسابي لاجمالي متغير ادارة الموهبة (4.31) وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) وبانحراف معياري (0.32) ومعامل اختلاف (0.07) ، وهذه النتيجة جاءت منسجمة مع النتائج المتعلقة بالابعاد الفرعية لادارة الموهبة ، وبالتالي تعكس اهتمام معظم الكليات المبحوثة بعمليات ادارة الموهبة على الرغم من اختلاف التسميات المستخدمة داخل هذه الكليات اذ ان معظمها يستخدم تسمية "ادارة الافراد ، او ادارة الموارد البشرية " بدلا عن ادارة الموهبة .

ثانيا : تشخيص اهمية متغير الميزة التنافسية وابعادها في الكليات المبحوثة

تم قياس متغير الميزة التنافسية من خلال ثلاثة أبعاد : " التمييز ، وتخفيض الكلفة ، والابداع " ، وفيما يأتي تشخيص لواقع واهمية هذه الابعاد في الكليات المبحوثة :

جدول(5) يبين النسبة المئوية للتكرار وقيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لابعاد متغير الميزة التنافسية

الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	النسبة المئوية للاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
التمييز									
تقدم الكلية خدمات مميزة للمستفيدين بسبب امتلاكها عاملين ذوي مقدرات جوهرية نادرة	12.5%	53.1%	12.5%	12.5%	9.4%	65.6%	3.47	1.15	0.33
تسعى الكلية إلى تطوير أنشطتها وبرامجها المختلفة بهدف الحصول على	25%	48.4%	10.9%	4.7%	10.9%	73.4%	3.72	1.21	0.33

									السمعة والتميز .
0.37	1.20	3.30	%62.5	%12.5	%15.6	%9.4	%54.7	%7.8	تعتمد الكلية على الكفاءات العالية في تحقيق التميز والشهرة .
0.30	1.05	3.45	%62.5	%9.4	%6.3	%21.9	%54.7	%7.8	تساهم مخرجات الكلية في تقديم خدمات ذات جودة عالية للمجتمع.
0.37	1.23	3.28	%51.5	%9.4	%20.3	%18.8	%35.9	%15.6	لا تحرص الكلية على بناء واعتماد مصادر مميزة لاعتبارها نقطة تميزها مقارنة بالكليات الأخرى . [®]
0.22	0.76	3.44	%63.1	النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي بعد التمييز					
تخفيض الكلفة									
0.32	1.22	3.77	%70.4	%7.8	%9.4	%12.5	%39.1	%31.3	يعد تخفيض الكلفة من الأهداف ذات الأولوية في الكلية .
0.39	1.32	3.41	%53.1	%10.9	%15.6	%20.3	%28.1	%25	تدعم الكلية أنشطة البحث والتطوير المهادفة الى تخفيض كلف خدماتها ولكن ليس على حساب النوعية.

0.34	1.25	3.67	%60.9	%6.3	%14.1	%18.8	%28.1	%32.8	تعمل الكلية على توسيع الرقابة على تفاصيل كلف خدماتها وأحكامها بشكل جيد ومتزامن .
0.33	1.23	3.70	%60.9	%7.8	%7.8	%23.4	%28.1	%32.8	تركز الكلية على تخفيض كافة الكلف والمصاريف الأخرى من غير الكلف المباشرة المتعلقة بخدماتها .
0.43	1.45	3.39	%51.6	%17.2	%9.4	%21.9	%20.3	%31.3	لا تعتمد الكلية احتساب كلفها بأسعار تنافسية تخدم المسيرة التعليمية مقارنة بالكليات الأخرى . ®
0.22	0.80	3.60	%59.38	النسبة المئوية للاتفاق لإجمالي بعد تخفيض الكلفة					
الابداع									
0.32	1.28	4.03	%84.1	%7.8	%9.4	%4.7	%28.1	%50	تهتم الكلية بالإبداع من خلال تطوير إمكانيات وقدرات العاملين لديها.
0.21	0.88	4.27	%86	%1.6	%3.1	%9.4	%39.1	%46.9	تشجع الكلية كل ما هو جديد في مجال عملها عن طريق التعلم الذاتي

									والانفتاح على تجارب الآخرين.
0.24	1.01	4.14	%81.3	%3.1	%4.7	%10.9	%37.5	%43.8	تحرص الكلية على تنمية روح الإبداع من خلال برامجها لمواجهة التحديات في بيئة عملها ولانتقاء الأمتل ليمتاشى مع روح العصر الراهن.
0.20	0.88	4.36	%84.4	%1.6	%1.6	%12.5	%28.1	%56.3	تحقق الكلية ميزة تنافسية إبداعية من خلال استخدام أساليب حديثة في تنفيذ أنشطتها وديمومة التطوير .
0.23	0.98	4.25	%78.4	%3.1	%3.1	%9.4	%34.4	%50	لا تسعى الكلية إلى تنمية القدرات الإبداعية للأفراد العاملين لديها عن طريق برامج التدريب والتطوير.®
0.14	0.58	4.21	%82.84	النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي بعد الابداع					
0.13	0.50	3.75	%68.44	النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي متغير الميزة التنافسية					

1. التمييز : نلاحظ من خلال الجدول (5) ان بعد التمييز تم قياسه من خلال (5) فقرات ، وقد بلغت النسبة المئوية للاتفاق حول هذا البعد (63.1%) ، ومحاييد (14.7%) ، في

حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (22.2%) ، أذن نسبة الاتفاق جيد وتشير بدلاله واضحة الى ان الكليات المبحوثة تعتمد على الكفاءات الجيدة في تطوير أنشطتها وبرامجها بالشكل الذي ينعكس في تقديم خدمات ذات جودة عالية ومتميز لزيائنها مقارنة بخدمات الكليات الاخرى وبالتالي من الممكن ان ينعكس ذلك في بناء السمعة الجيدة وتحقيق الشهرة لها ضمن البيئة التي تعمل فيها ، وما يؤكد هذه النتيجة هي قيمة الوسط الحسابي لإجمالي بعد التمييز التي بلغت (3.44) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.76) ومعامل اختلاف بالغ (0.22) . وكانت نتائج فقرات هذا البعد قد توزعت بين اعلى مستوى إجابة للفقرة (تسعى الكلية إلى تطوير أنشطتها وبرامجها المختلفة بهدف الحصول على السمعة والتميز) ، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.72) ، وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وبانحراف معياري ومعامل اختلاف بلغت قيمته (1.21) و(0.33) على التوالي ، وبالرجوع إلى الجدول نفسه تبين أن النسبة المئوية للاتفاق حول هذه الفقرة بلغت (73.4%) ، وهذه النتائج تعكس اهتمام الكليات المبحوثة بتطوير انشطتها وبرامجها المختلفة من أجل تحقيق التمايز مقارنة بالكليات الاخرى . أما الفقرة (لا تحرص الكلية على بناء واعتماد مصادر مميزة لاعتبارها نقطة تميزها مقارنة بالكليات الأخرى) فقد حققت أدنى مستوى إجابة ، إذ بلغت النسبة المئوية للاتفاق حولها (51.5%) ، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي الخاصة بها (3.28) وبانحراف معياري (1.23) ومعامل اختلاف (0.37) وهذه النتائج توضح اهتمام الكليات المبحوثة ببناء مصادر مميزة وعلى اختلاف انواعها . وقد استنتج الباحثان من خلال المقابلات الشخصية مع بعض افراد العينة المبحوثة ان اهتمام الكلية بالتمييز يعد من المؤشرات الاساسية التي تمكنها من بناء الميزة التنافسية الخاصة بها بالشكل الذي ينعكس بالتالي في نوعية الخدمات التي تقوم بتقديمها الى زبائنها.

2. تخفيض الكلفة : جرى قياس بعد تخفيض الكلفة لدى الكلية في ضوء (5) فقرات ايضا ، وكما موضح في الجدول (5) ، فان النسبة المئوية للاتفاق حول هذا البعد قد بلغت (59.38%) ، ومحاييد (19.38%) ، في حين بلغت النسبة المئوية لعدم الاتفاق (21.24%) ، كما بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجمالي بعد تخفيض الكلفة (3.60) ، وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي ، وبانحراف معياري (0.80) ومعامل اختلاف (0.22) ، وهذه النتائج تشير الى تأكيد معظم افراد العينة المبحوثة بان كلياتهم تعد تخفيض كلفة خدماتها من الاهداف ذات الأولوية بالنسبة لها ، كما تعمل على تخفيضها من خلال دعم أنشطة البحث والتطوير بالشكل الذي ينعكس في تخفيض كلفة خدماتها من جهة، والحفاظ على جودة هذه الخدمات من جهة اخرى . وكانت النتائج حول هذا البعد قد

توزعت بين أعلى مستوى إجابة حققتها الفقرة (يعد تخفيض الكلفة من الأهداف ذات الأولوية في الكلية)، إذ بلغت النسبة المئوية للاتفاق حول هذه الفقرة (70.4%) ، كما حققت هذه الفقرة اعلى وسط حسابي على صعيد هذا البعد إذ بلغت قيمته (3.77) وبانحراف معياري ومعامل اختلاف بلغت قيمتهم (1.22) (0.32) على التوالي ، وتشير هذه النتائج على اعتماد الكليات المبحوثة ميزة تخفيض الكلفة في تقديم خدماتها الى زبائنها . فيما حققت الفقرة (لا تعتمد الكلية احتساب كلفها بأسعار تنافسية تخدم المسيرة التعليمية مقارنة بالكليات الأخرى) أدنى مستوى اتفاق بين عينة البحث إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.39) وهي ايضا اعلى من قيمة الوسط الفرضي وبانحراف معياري (1.45) ومعامل اختلاف (0.43) ، وبلغت النسبة المئوية للاتفاق حولها (51.6%) ، وهذه النتائج تعكس قيام الكليات المبحوثة باحتساب اسعار خدماتها بأسعار تنافسية مقارنة بالكليات الأخرى المنافسة لها . اذن يتضح من خلال إجابات العينة أن هناك تركيز قوي من قبل الكليات المبحوثة على تخفيض كلفة خدماتها المقدمة الى زبائنها .

3. الإبداع : قيس هذا البعد من خلال (5) فقرات ، وكما موضح في الجدول (5) ، النسبة المئوية للاتفاق حول هذا البعد بلغت (82.84%) ، ومحايد (9.38%) ، وعدم اتفاق (7.78%) ، وقد جاءت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد متسقة مع النسبة المئوية للاتفاق إذ بلغت قيمته (4.21) وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.58) ومعامل اختلاف بالغ (0.14) ، وهذه النتائج تعكس وبدلالة واضحة اهتمام الكليات المبحوثة بالإبداع من خلال تطوير مهارات ومقدرات الموارد البشرية المتاحة لديها فضلا عن استخدام معظم الاساليب والتقنيات الحديثة في تنفيذ عملياتها المختلفة بالشكل الذي من الممكن ان ينعكس في تعزيز ميزتها التنافسية في ظل البيئة التي تعمل فيها . وكانت النتائج حول بعد الإبداع قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة حققتها الفقرة (تشجع الكلية كل ما هو جديد في مجال عملها عن طريق التعلم الذاتي والانفتاح على تجارب الآخرين) إذ بلغت قيمة النسبة المئوية للاتفاق حولها (86%) ، اما الفقرة (تحقق الكلية ميزة تنافسية إبداعية من خلال استخدام أساليب حديثة في تنفيذ أنشطتها وديمومة التطوير) فقد حققت اعلى قيمة وسط حسابي على صعيد بعد الإبداع إذ بلغت قيمته (4.36) وهي ايضا اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي ، وبانحراف معياري (0.88) ومعامل اختلاف (0.20) ، وهذا تشير بدلاله واضحة اهتمام وتشجيع الكليات المبحوثة العاملين لديها بتطوير طرق عملهم من خلال الاطلاع والاستفادة من تجارب الآخرين ، فيما حققت الفقرة (لا تسعى الكلية إلى تنمية القدرات الإبداعية للأفراد العاملين لديها عن طريق برامج التدريب والتطوير) أدنى مستوى اتفاق

بين عينة البحث إذ بلغت قيمة النسبة المئوية للاتفاق حولها (78.1%)، كما حققت ادنى وسط حسابي بالنسبة لبعد الإبداع إذ بلغت قيمته (4.03) وبانحراف معياري (1.28) ومعامل اختلاف (0.32) ، وهذه النتائج تعكس اهتمام الكليات المبحوثة بتطوير المقدرات الإبداعية لدى الأفراد العاملين لديها، وهذه النتيجة تعكس تأكيد معظم أفراد العينة المبحوثة على اهتمام كلياتهم في تحقيق ميزة الإبداع مقارنة بالكليات الأخرى .

ولتحديد الأهمية الإجمالية لمتغير الميز التنافسية يمكن الرجوع للجدول (5) ، إذ بلغت النسبة المئوية للاتفاق لإجمالي هذا المتغير (68.44%) وهي أعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق البالغة (66.7%) ، كما بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجمالي متغير الميزة التنافسية (3.75) وهي أيضا أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) ، وبانحراف معياري (0.50) ومعامل اختلاف (0.13) ، وبالتالي فإن هذه النتائج تعكس تأكيد معظم أفراد العينة المبحوثة على اهتمام كلياتهم بتعزيز الميزة التنافسية الخاصة بها في ظل البيئة التي تعمل فيها.

ثالثاً : تحليل علاقات الارتباط بين إدارة الموهبة والميزة التنافسية :

يبين الجدول (6) مصفوفة الارتباطات بين المتغير التفسيري إدارة الموهبة وإبعاده في المستوى الأفقي والمتمثلة ب : "استقطاب الموهبة (X1) ، وإدارة أداء الموهبة (X2) ، وتطوير الموهبة (X3) ، والاحتفاظ بالموهبة (X4) ، وبين المتغير الاستجابي الميزة التنافسية وأبعادها الموضحة في المستوى العامودي : " التمييز (Y1) ، وتخفيض الكلفة (Y2) ، والإبداع (Y3) " وفيما يأتي تفصيلاً لاختبار هذه الفرضيات الفرعية :

جدول (6) علاقات الارتباط بين أبعاد إدارة الموهبة (X) وأبعاد الميزة التنافسية (Y)

العلاقات المعنوية		إجمالي إدارة الموهبة	الاحتفاظ بالموهبة	تطوير الموهبة	إدارة أداء الموهبة	استقطاب الموهبة	إدارة الموهبة	
العدد	الأهمية النسبية						الميزة التنافسية	
5	%100	*0.315	**0.387	**0.349	*0.270	*0.241	التمييز	
5	%100	*0.281	*0.290	*0.292	**0.351	*0.265	تخفيض الكلفة	
5	%100	**0.367	*0.327	*0.282	*0.243	**0.364	الإبداع	
5	%100	**0.495	**0.386	*0.278	*0.237	*0.312	إجمالي الميزة التنافسية	
20		4	4	4	4	4	العدد	العلاقات المعنوية
	%100	%100	%100	%100	%100	%100	الأهمية النسبية	

* الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05
** الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01

1. تحليل علاقة الارتباط بين استقطاب الموهبة (X1) والميزة التنافسية وابعادها : يوضح الجدول (6) قيم معاملات الارتباط بين بعد استقطاب الموهبة وابعاد الميزة التنافسية ، اذ بلغت قيم الارتباط بينهم (0.241* ، 0.265* ، 0.364**) على التوالي، وهي جميعها علاقات موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.1) و (0.05) ، وكانت العلاقة بين استقطاب الموهبة والتميز اضعف العلاقات ، وهذه النتيجة تشير الى ان الكليات المبحوثة لا تركز على تحقيق التمييز عند قيامها بتنفيذ نشاط الاستقطاب . في حين كانت أقوى علاقة بين " الابداع" و بين "استقطاب الموهبة" اذ بلغت قيمة الارتباط (0.364*) ، وهذه النتيجة تعكس اهتمام الكليات المبحوثة بتحقيق الابداع من خلال توجيه أنشطة الاستقطاب الى الافراد ذوي المقدرات الابداعية . كما بلغت قيمة علاقة الارتباط بين بعد استقطاب الموهبة واجمالي متغير الميزة التنافسية (0.312*) وهي ايضا علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05)، وتؤكد هذه النتيجة ان بعد استقطاب الموهبة يساعد الكليات المبحوث على تعزيز ميزتها التنافسية من خلال تركيزه على استقطاب الموارد البشرية المبدعة التي تمتلك القدرة على تحقيق التمييز لكلياتهم ، فضلا عن دورها في تخفيض نفقات الخدمات التي تقدمها هذه الكليات ، وفي ضوء هذه النتيجة يتم قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى والتي اشارت الى : " يؤدي تبني استقطاب الموهبة الى تعزيز الميزة التنافسية وابعادها في الكليات المبحوثة " .

2. تحليل علاقة الارتباط بين ادارة اداء الموهبة (X2) والميزة التنافسية وابعادها : يتبين من الجدول (6) ان قيم معاملات الارتباط بين بعد ادارة اداء الموهبة وابعاد الميزة التنافسية بلغت (0.270* ، 0.351** ، 0.243*) على التوالي ، وهي جميعها علاقات موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.1) و (0.05) ، وكانت أقوى علاقة ارتباط هي بين " ادارة اداء الموهبة " وبين بعد "تخفيض الكلفة" ، وهذه النتيجة تعكس اهتمام الكليات المبحوثة بتقليل تكاليف خدماتها من خلال الاجراءات والسياسات التي تتبعها في ادارة وتوجيه اداء مواردها البشرية ، اما اضعف علاقة ارتباط فكانت بين "ادارة اداء الموهبة" وبين بعد "الابداع" ، وعليه تشير هذه النتيجة وبدلاله واضحة قلة اهتمام الكليات المبحوثة بتحقيق ميزة الابداع من خلال ادارة اداء الموهبة المتاحة لديها . كما بلغت قيمة علاقة الارتباط بين بعد "ادارة اداء الموهبة" واجمالي متغير الميزة التنافسية (0.237*) وهي ايضا علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) ، وهذه النتائج تؤكد دور واهمية ادارة اداء الموهبة في تعزيز الميزة التنافسية للكليات المبحوثة من خلال ادارة اداء الموارد البشرية الموهوبة المتاحة لديها وتوجيهها بشكل متنسق مع اهداف الكلية ، وعليه وبناءً على هذه النتائج يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة

الاولى والتي نصت على : " يؤدي تبني ادارة اداء الموهبة الى تعزيز الميزة التنافسية وابعادها في الكليات المبحوثة " .

3. تحليل علاقة الارتباط بين تطوير الموهبة (X3) والميزة التنافسية وابعادها : يتضح من الجدول (6) ان قيم معاملات الارتباط بين بعد تطوير الموهبة وابعاد الميزة التنافسية

بلغت (0.346^{**} ، 0.292^* ، 0.282^*) على التوالي ، وهي جميعها علاقات موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) و(0.1) ، وقد حققت العلاقة بين بعد "تطوير الموهبة" وبعد "التميز" اقوى ارتباط بلغت قيمته (0.346^{**}) ، وهذه النتيجة تشير وبدلالة واضحة اهتمام الكليات المبحوثة بتحقيق التميز من خلال برامج التدريب والتطوير التي تعتمدها في تنمية مقدرات مواردها البشرية ، في حين كانت اضعف العلاقات بين بعد "الابداع" و بعد "تطوير الموهبة" ، وهذه النتيجة تعكس عدم تركيز الاجراءات والسياسات المعتمدة في تطوير الموهبة داخل الكليات المبحوثة على تحقيق ميزة الابداع . كما بلغت قيمة علاقة الارتباط بين بعد تطوير الموهبة واجمالي متغير الميزة التنافسية (0.278^*) وهي ايضا علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) ، مما يدل على ان تطوير الموهبة يمارس دور كبير في تحسين مهارات ومعارف ومقدرات الموارد البشرية اللازمة لتنمية مقدراتها ، والتي تشكل احدى المزايا التنافسية التي تتمتع بها المنظمات التعليمية ، وبناءً على هذه النتائج يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى والتي تضمنت الاتي : "يؤدي تبني تطوير الموهبة الى تعزيز الميزة التنافسية وابعادها في الكليات المبحوثة " .

4. تحليل علاقة الارتباط بين الاحتفاظ بالموهبة (X4) والميزة التنافسية وابعادها : يوضح الجدول (6) قيم علاقات الارتباط بين ابعاد الميزة التنافسية وبعد الاحتفاظ بالموهبة ، اذ

بلغت (0.387^{**} ، 0.290^* ، 0.327^{**}) على التوالي ، وهي جميعها علاقات موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.1) و(0.05) ، وكانت اقوى علاقة بين "الاحتفاظ بالموهبة" و"التميز" ، وهذه النتيجة تعكس بوضوح اهمية الاحتفاظ بالموهبة داخل الكليات المبحوثة في تحقيق التميز لها ، وذلك من خلال تراكم الخبرات والتجارب التي تتمتع بها هذه الموارد. فيما كانت اضعف علاقة بين "الاحتفاظ بالموهبة" و "تخفيض الكلفة" ، وهذه النتيجة تشير الى ان الاحتفاظ بالموهبة من شأنه زيادة مقدار التكاليف التي تتحملها الكليات المبحوثة في مجال ادارة مواردها البشرية والتي من الممكن ان تنعكس على كلفة خدماتها . اما على صعيد العلاقة الاجمالية بين بعد الاحتفاظ بالموهبة واجمالي متغير الميزة التنافسية فقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينها (0.386^{**}) وهي ايضا علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) ، وبناءً على هذه النتيجة يتضح ان

الاحتفاظ بالموهبة يرتبط بتعزيز الميزة التنافسية في الكليات المبحوثة ، ويساهم في تعزيزها من خلال تراكم الخبرات والتجارب التي تمر بها الموارد البشرية اثناء فترة خدمتها داخل هذه الكليات ، وعليه واعتمادا على ما سبق فلا يوجد مبرر لعدم قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي نصت على : " يؤدي تبني الاحتفاظ بالموهبة الموهبة الى تعزيز الميزة التنافسية وابعادها في الكليات المبحوثة".

وبالرجوع الى الجدول (6) نجد ان قيمة معامل الارتباط بين اجمالي متغير ادارة الموهبة ومتغير الميزة التنافسية بلغت (0.495**) وهي علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.1) ، وعلى مستوى الابعاد الفرعية لمتغير ادارة الموهبة فقد حققت (20) علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية مع متغير الميزة التنافسية وابعادها ، اي ما يعادل نسبة (100%) من اجمالي علاقات الارتباط ، وهذه النتائج تؤكد اهمية ودور ادارة الموهبة في تعزيز الميزة التنافسية للكليات المبحوثة ، والحفاظ عليها في الحاضر والمستقبل من خلال الانشطة والعمليات المختلفة التي تقوم بها والتي تتعامل مع ائمن الموارد التي تمتلكها الكلية وهي الموارد البشرية ، وقد يتم ذلك من خلال توجيه أنشطة استقطاب الموهبة الى الموارد البشرية الموهبة ذات المقدرات الجوهرية النادرة ، او من خلال اجراءات وسياسات ادارة الاداء المعتمدة من قبل الكليات والتي تركز على تحقيق الميزة التنافسية ، فضلا عن تركيز برامج تطوير الموهبة على تنمية معارف ومهارات ومقدرات الموارد البشرية اللازمة لبناء وتعزيز ميزة كلياتهم ، واخيراً الاحتفاظ بالموارد البشرية التي تشكل هي بذاتها ميزة تنافسية تتميز من خلالها كلياتهم مقارنة بالكليات الاخرى . وعليه فان هذه النتائج تسمح بقبول الفرضية الرئيسية الاولى التي نصت على : " يؤدي تبني ادارة الموهبة الى تعزيز الميزة التنافسية للكليات المبحوثة".

رابعاً : تحليل اثر ادارة الموهبة في الميزة التنافسية :

يوضح الجدول (7) نتائج تحليل اثر ادارة الموهبة (المتغير التفسيري) من خلال ابعادها الأربعة في الميزة التنافسية (متغير الاستجابي) وذلك باستخدام معامل الانحدار البسيط، وتم الاعتماد على قيمة (f) المحسوبة في اختبار تأثير معنوية المتغيرات المستقلة في المتغير الاستجابي، وفي ضوء الفرضية بينهما تم صياغة علاقة دالية بينهما كما في المعادلة الاتية :

$$Y = a + BX$$

جدول (7) تأثير ادارة الموهبة وابعادها في الميزة التنافسية

مستوى المعنوية		F	R ²	B	a	ادارة الموهبة (X)
يوجد تأثير	0.05	5.61	0.28	0.32	2.64	استقطاب الموهبة (X1)
يوجد تأثير	0.05	4.99	0.27	0.34	2.51	ادارة أداء الموهبة (X2)
يوجد تأثير	0.05	6.12	0.31	0.39	2.32	تطوير الموهبة (X3)
يوجد تأثير	0.01	15.06	0.44	0.56	1.53	الاحتفاظ بالموهبة (X4)
يوجد تأثير	0.01	15.76	0.34	0.76	1.69	أجمالي ادارة الموهبة (X)
n=64	F الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 7.08			F الجدولية بمستوى دلالة 0.05 = 4.01		

وفيما يلي استعراض نتائج تحليل تأثير ادارة الموهبة وابعادها في الميزة التنافسية وكالاتي :

1. تحليل تأثير استقطاب الموهبة (X1) في الميزة التنافسية (Y) : يتضح من الجدول (7) أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (5.61) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.01) بمستوى معنوية (0.05) وبحدود ثقة (95%) ، وهذا ما يؤكد وجود تأثير "استقطاب الموهبة" في المتغير الاستجابي "الميزة التنافسية" . ومن خلال الجدول (32) يمكن ملاحظة قيمة الثابت (a= 2.64) وهذا يعني أن هناك وجوداً للميزة التنافسية مقداره (2.64) حتى وأن كان استقطاب الموهبة (X1) يساوي صفرأ . اما قيمة (B=0.32) فهي تدل على أن تغييراً بمقدار وحدة واحدة في استقطاب الموهبة سيؤدي إلى تغيير في الميزة التنافسية مقداره (0.32). أما قيمة معامل التحديد (R2) الذي يُعد مقياساً وصفيًا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم ، وتمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقدارها (0.28)، وهذا يعني أن ما مقداره (28%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية (Y) مُفسر بفعل استقطاب الموهبة (X1) الذي دخل الأنموذج، وأن (72%) هو تباين مُفسر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وهكذا تؤكد النتائج على وجود تأثير ذات دلالة معنوية لبعده استقطاب الموهبة (X1) في المتغير الاستجابي الميزة التنافسية (Y)، وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على " يساهم استقطاب الموهبة في تعزيز الميزة التنافسية وابعادها للكليات المبحوثة" . وفي ضوء هذه الفرضية والنتائج السابقة يمكن صياغة علاقة دالية بين استقطاب الموهبة والميزة التنافسية كالاتي :

$$\text{الميزة التنافسية} = 2.64 + 0.32 * (\text{استقطاب الموهبة}) \quad \checkmark$$

2. تحليل تأثير ادارة اداء الموهبة (X2) في الميزة التنافسية (Y): يتبين من الجدول (7) أن (f) المحسوبة بلغت قيمتها (4.99) ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.01) بمستوى معنوية (0.05) وبحدود ثقة (95%) ، وهذا يؤكد وجود تأثير لبعدها "ادارة اداء الموهبة" في المتغير الاستجابي "الميزة التنافسية" ، كما يدل على أن منحني الانحدار جيد لوصف العلاقة بين (Y) و(X2) . ومن خلال الجدول نفسة نجد ان قيمة الثابت (a=2.51) وهذا يعني أن هناك وجوداً للميزة التنافسية مقداره (2.51) حتى وأن كان البعد (X2) يساوي صفرأ . اما قيمة (B=0.34) فهي تدل على أن تغيراً مقداره وحدة واحدة في بعد إدارة اداء الموهبة سيؤدي الى تغيير في الميزة التنافسية مقداره (0.34) . اما معامل التحديد (R2) فقد كان مقدارها (0.27) ، وهذا يعني أن بعد ادارة اداء الموهبة يفسر ما مقداره (27%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية (Y) الذي دخل الأنموذج ، وأن (73%) هو تباين مُفسر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وهكذا تؤكد النتائج المذكورة آنفاً وجود تأثير ذات دلالة معنوية لبعدها ادارة اداء الموهبة (X2) في "الميزة التنافسية" المتغير الاستجابي (Y) ، وبذلك يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي اشارت الى " يساهم ادارة اداء الموهبة في تعزيز الميزة التنافسية وابعادها للكليات المبحوثة " ، ويمكن صياغة العلاقة الدالية لمعامل الانحدار بين بعد ادارة اداء الموهبة والميزة التنافسية كما يأتي :

✓ الميزة التنافسية = 0.34 + 2.51 * (ادارة اداء الموهبة)

3. تحليل تأثير تطوير الموهبة (X3) في الميزة التنافسية (Y): يتضح من الجدول (7) أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (6.12) ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.01) بمستوى معنوية (0.05) ، وبحدود ثقة (95%) ، وهذا يؤكد وجود تأثير لبعدها "تطوير الموهبة" في المتغير الاستجابي "الميزة التنافسية" ، وبالتالي فإن منحني الانحدار جيد لوصف العلاقة بين (Y) و(X3). كما يتبين من الجدول (32) ان قيمة الثابت (a=2.32) وهذا يعني أن هناك وجوداً للميزة التنافسية مقداره (2.32) حتى وأن كان تطوير الموهبة (X3) يساوي صفرأ . اما قيمة (B=0.39) فهي تدل على أن تغيراً مقداره وحدة واحدة في بعد تطوير الموهبة سيؤدي الى تغيير في الميزة التنافسية مقداره (0.39). أما قيمة معامل التحديد (R2) فقد بلغت (0.31) ، وهذا يعني أن (31%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية (Y) هو تباين مُفسر بفعل تطوير الموهبة (X3) الذي دخل الأنموذج ، وأن (69%) من التباين مُفسر من قبل عوامل اخرى لم تدخل أنموذج الانحدار. وهكذا تؤكد النتائج الأنفة الذكر على وجود تأثير ذات دلالة معنوية لبعدها تطوير الموهبة (X3)

في الميزة التنافسية "المتغير الاستجابي" (Y) ، وبالتالي فان هناك مبرراً لقبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على " يساهم تطوير الموهبة في تعزيز الميزة التنافسية وابعادها للكليات المبحوثة " ، كما يمكن صياغة العلاقة الدالية لمعامل الانحدار بين (X3) و(Y) وكما يأتي :

$$\text{الميزة التنافسية} = 2.32 + 0.39 * (\text{تطوير الموهبة}) \quad \checkmark$$

4. تحليل اثر الاحتفاظ بالموهبة (X4) في الميزة التنافسية (Y) : نلاحظ من خلال الجدول (7) أن (f) المحسوبة بلغت قيمتها (15.06) ، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (7.08) بمستوى معنوية (0.01) ، وبحدود ثقة (99%) ، وهذا ما يؤكد وجود تأثير لـ "الاحتفاظ بالموهبة" في المتغير الاستجابي "الميزة التنافسية" . كما يمكن ملاحظة ومن خلال الجدول نفسه ان قيمة الثابت (a=1.53) وهذا يعني أن هناك وجوداً للميزة التنافسية مقداره (1.53) حتى وأن كان الاحتفاظ بالموهبة (X4) يساوي صفرأ . اما قيمة (B=0.56) فهي تدل على أن تغيراً مقداره وحدة واحدة في بعد الاحتفاظ بالموهبة سيؤدي الى تغيير في الميزة التنافسية مقداره (0.56) . اما قيمة معامل التحديد (R2) فقد بلغ مقداره (0.44) ، وهذا يعني أن بعد الاحتفاظ بالموهبة يفسر ما مقداره (44%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية (Y) الذي دخل الأنموذج ، وأن (56%) هو تباين مُفسر من قبل عوامل لم تدخل الأنموذج . وعليه وبناء على هذه النتائج يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية التي اشارت الى : " يساهم الاحتفاظ الموهبة في تعزيز الميزة التنافسية وابعادها للكليات المبحوثة " ، كما يمكن توضيح معامل الانحدار بين (X4) و(Y) بالاتي :

$$\text{الميزة التنافسية} = 1.53 + 0.56 * (\text{الاحتفاظ بالموهبة}) \quad \checkmark$$

وبالرجوع الى الجدول (7) لتحديد اثر إجمالي متغير ادارة الموهبة في الميزة التنافسية ، نجد ان قيمة (f) المحسوبة بلغت (15.76) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (7.08) عند مستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%) ، وهذه النتائج تؤكد وجود اثر لادارة الموهبة في الميزة التنافسية ، كما بلغت قيمة الثابت (a=1.69) وهذا يعني وجود للميزة التنافسية بمقدار (1.69) وحتى وان كانت ادارة الموهبة تساوي صفر ، وبلغت قيمة (B=0.76) اي ان تغيير ادارة الموهبة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير في الميزة التنافسية بمقدار (0.76) ، اما قيمة (R2) فقد بلغت (0.34) ، وهذا يعني أن ما مقداره (34%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية (Y) هو تباين مُفسر بفعل ادارة الموهبة (X) الذي دخل الأنموذج ، وأن

(66%) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل اخرى لم تدخل أنموذج الانحدار. كما ان عدد نماذج الانحدار التي حققت أثر ذات دلالة معنوية وكما موضحة في جدول (32) بلغت (5) نماذج من اصل (5) ، اي ان نسبتها تساوي (100%) من اجمالي العلاقات التأثيرية ذات الدلالة معنوية. وبما ان إجمالي ادارة الموهبة حققت أثر معنوي في الميزة التنافسية ايضا ، فإن هناك مبرر بعدم رفض الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها : " تساهم ادارة الموهبة في تعزيز الميزة التنافسية للكليات المبحوثة " ، ويمكن صياغة معادلة الانحدار بين (X) و(Y) كالآتي :

$$\checkmark \text{ الميزة التنافسية} = 0.76 + 1.69 * (\text{ادارة الموهبة})$$

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

اولا : الاستنتاجات

1. اهتمام معظم الكليات المبحوثة بتطبيق أنشطة ادارة الموهبة رغم اختلاف التسميات المتبعة في هذه الكليات اذ ان بعضها يستخدم تسمية : " ادارة الافراد ، او ادارة الموارد البشرية " ، في تنفيذ العمليات المتعلقة بمواردها البشرية ، ويمكن تلمس ذلك من خلال النقاط الآتية :
 - لقد اكدت نتائج التحليل بان الكليات المبحوثة تهتم باستقطاب الموهبة النادرة للعمل داخلها وذلك لما لها من تاثير كبير في قدرتها على تحقيق اهدافها وبالتالي النجاح والاستمرار في العمل .
 - تأكيد معظم افراد العينة المبحوثة على اهتمام الكليات ميدان البحث بادارة اداء الموهبة المتاحة لديها باعتبارها احدى الوسائل التي تتمكن من خلالها التمييز مقارنة بالكليات المنافسة لها.
 - امتلاك معظم الكليات المبحوثة الرغبة والاستعداد لتطوير الموهبة المتاحة لديها ولكن توجد العديد من العوامل الواقعة خارج سيطرة هذه الكليات والتي تعيق عملية تطوير الموهبة داخلها.
 - قناعة معظم افراد العينة المبحوثة في رغبة الكليات ميدان البحث على ابقاء الموهبة النادرة والمتمثلة بالتدريسيين والموظفين الاكفاء داخلها ، وذلك للاداء الكبير الذي تقدمه هذه الموهبة ودورها في تحقيق النجاح للكليات في ظل البيئة التي تعمل فيها .
2. اكدت نتائج التحليل على رغبة واستعداد الكليات المبحوثة بتعزيز ميزتها التنافسية من خلال الابعاد الثلاثة التي تناولتها دراستنا والمتضمنة : " التمييز ، وتخفيض الكلفة ، والابداع " ، ويمكن تحديد عدد من الاستنتاجات المنبثقة عن هذه النقطة :

- أوضحت نتائج التحليل بان الكليات المبحوثة تركز وبدرجة كبيرة على التمييز باعتباره احدى انواع الميزة التنافسية ، والتي من الممكن ان تساعد في بناء السمعة الجيدة لها في ظل البيئة التي تعمل فيها وبالتالي ضمان نجاحها.
 - تبين ان الكليات المبحوثة تعد تخفيض الكلفة من الاهداف ذات الاولوية بالنسبة لها ، وتعمل على تحقيق ذلك من خلال أنشطة البحث والتطوير لكي تتمكن من تخفيض كلف خدماتها من جهة ، والحفاظ على جودة هذه الخدمات من جهة اخرى .
 - اتضح من خلال نتائج التحليل اهتمام الكليات المبحوثة بتحقيق ميزة الابداع كميزة تنافسية خاصة بها مقارنة بالكليات الاخرى ، بالتركيز على تطوير مهارات ومقدرات الموارد البشرية لديها ، فضلا عن استخدام الاساليب والتقنيات الحديثة في تنفيذ عملياتها المختلفة.
3. اكدت معظم اجابات افراد العينة المبحوثة ان ادارة الموهبة تعد احدى المصادر الاساسية لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات والحفاظ عليها لاطول فترة ممكنة من خلال الانشطة والوظائف التي تمارسها ، والتي تضمن تزويد المنظمات بالموارد البشرية النادرة ذات المقدرات الجوهرية.
 4. يشكل الاحتفاظ بالموهبة اهم ابعاد ادارة الموهبة التي تلعب دور كبير في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات ، اذ حقق هذا البعد اقوى علاقة ارتباط مع متغير الميزة التنافسية.
 5. حقق البعد ادارة اداء الموهبة ادنى علاقة ارتباط مع متغير الميزة التنافسية ، وبالتالي فان هذا يعكس عدم تركيز الكليات المبحوثة على تعزيز ميزتها التنافسية من خلال ادارة اداء الموهبة المتاحة لديها .

ثانياً : التوصيات

1. ضرورة زيادة اهتمام الكليات المبحوثة بوظيفة ادارة الموهبة من خلال الاطلاع على تجارب الجامعات العالمية في الدول المتقدمة في هذا المجال ، فضلا عن توفير الاطر المتخصصة في مجال ادارة الموارد البشرية للعمل داخل هذه الادارة ، وتوفير كافة البرامج التدريبية والتأهيلية اللازمة لتنمية مقدرات هؤلاء العاملين .
2. ينبغي على الكليات ان تخصص بعض مواردها في توجيه رسالة اعلامية الى مواردها البشرية حول اهم المزايا التنافسية التي تحاول تحقيقها واثرتك المزايا على الكلية والمجتمع والعاملين فيها.
3. ضرورة تعزيز دور الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية للكليات وتشجيعهم على بذل اقصى طاقتهم في خدمتها والمجتمع بشكل عام ، وذلك من خلال اعتماد مجموعة من

- البرامج التحفيزية التي من شأنها رفع الروح المعنوية لدى مواردها البشرية وتعزيز
ولانها لها.
4. ضرورة قيام الكليات المبحوثة باعتماد آلية استقطاب جيدة للموهبة تعمل على تحقيق
التوافق بين مهارات ومقدرات المستقطبين ، وبين مهام وواجبات الوظيفة التي سيشغلونها
، فضلا عن استخدام الاختبارات الصادقة والمقابلات الموقفية عند استقطاب الموهبة
لتحديد المتقدمين ذوي المقدرات الجوهرية فعلا للعمل داخل الكلية .
5. قيام المنظمات المبحوثة باستضافة خبراء ومختصين في مجال الموارد البشرية لتعميق
الوعي لدى الادارة والعاملين في الكليات باهمية المورد البشري في تحقيق النجاح
المستدام لها.
6. مكافأة الاداء الجيد للعاملين بالتركيز على المدى الذي يعمل فيه العاملين على استخدام كافة
مقدراتهم الجوهرية في تنفيذ واجبات العمل المكلفين به .
7. العمل على تأسيس حلقات اتصال مع المؤسسات الأكاديمية سواء كانت : "جامعات أو
مراكز البحوث" ، عراقية ام عربية ام اجنبية ، لمعرفة كل ما هو جديد في ادارة الموهبة
والميزة التنافسية.
8. إعادة تسمية قسم الموارد البشرية في المنظمات العراقية بتسمية ادارة الموهبة ، على
اعتبار ان هذه الأقسام تتعامل فعلا مع موهبة حقيقية .
9. إعادة اجراء البحث الحالي كلياً أو جزئياً في القطاعات الاخرى مثل القطاع الصناعي
والتجاري والصحي ، ودراسة امكانية تعميمها في البيئة العراقية .

المصادر:

1. الحيايلى ، احمد مؤيد عطية (2006) الأثر التتابعى لخصائص ونجاح نظام المعلومات الإدارية فى تحقيق الميزة التنافسية ((دراسة استطلاعية فى عينة من المصارف الحكومية والأهلية فى محافظة نينوى)) ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، بحث غير منشور .
2. السالم ، مؤيد سعيد و صالح ، عادل حرحوش (2000) ادارة الموارد البشرية ، دار الكتب والوثائق ، بغداد .
3. الصغبر ، قراوى أحمد و احمد ، إبراهيمي (2004) إدارة الموارد البشرية وموقعها فى الهيكل التنظيمى للمؤسسة الحديثة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، الجزائر .
4. العاني ، أريج سعيد خليل (2008) تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح ادارة المعرفة فى تطوير الميزة التنافسية المستدامة ، اطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، بحث غير منشور .
5. العاني ، علي فائق جميل (2004) دور ادارة المعرفة فى تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، بحث غير منشور .
6. العديلي ، ناصر محمد (2009) كيف هى حالة إدارة الموهبة فى الشركات السعودية ، رئيس آفاق الإبداع والجودة للتدريب ، Chmq5@yahoo.com .
7. المالك ، عبدالرضا ناصر محسن (2009) إبعاد إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة ودورها فى الأداء الاستراتيجى لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة حالة فى الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية فى البصرة ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد ، بحث غير منشور .
8. بورنان ، ابراهيم و بوخلخال ، يوسف (2011) راس المال الفكرى ودوره فى تحقيق الميزة التنافسية فى منظمات الاعمال ، ملتقى دولي حول : راس المال الفكرى فى منظمات الاعمال العربية فى الاقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف .
9. ديسلر ، جاري (2009) ادارة الموارد البشرية ، تعريب ، محمد سيد احمد و عبد المحسن عبد المحسن ، دار المريخ للنشر والتوزيع ، الرياض .
10. زايد ، عادل محمد (2003) ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجى ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، الانترنت .
11. صفر ، سهام سالم (2008) اثر كلف الجودة فى الميزة التنافسية دراسة استطلاعية فى الشركة العامة لصناعة البطاريات ، بحث دبلوم عالي ، الكلية التقنية الادارية ، بحث غير منشور .

12. عسكر ، سامي شاهر (2007) أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة لآراء عينة من المتدربين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوي ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، بحث غير منشور .
13. محبوبة ، بان عبد الرسول محمد (2007) متطلبات تطبيق نظام الإيحاء الواسع لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة في مصنع نسيج الديوانية ، رسالة ماجستير ، الكلية التقنية الادارية ، بحث غير منشور.
14. امال ، حمورزوقي وعلي ، زيان بروجعة (2011) راس المال الفكري كميزة تنافسية للمؤسسة الفندقية ، الملتقى الدولي حول : راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصادية الحديثة ، جامعة حسيبة بن بو علي - الشلف ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ص1-19.
15. بو شعور ، حريري و فلاق ، صليحة (2011) راس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي الخامس حول : راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة.
16. داودي ، الطيب ومحبوب ، مراد (2007) تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي ، مجلة العلوم الإنسانية – جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثاني عشر، ص 37-54.
17. دلال ، عظيمي (2010) مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، العدد 10 : ص 197-214.
18. Cannon , James A. & McGee , Rita (2010) *Talent Management And Succession Planning* , second Edition , Chartered Institute of Personnel and Development , www.cipd.co.uk/Bookstore.
19. Heizer , jay & Render , Barry (2011) *operations management* , tenth edition , pearson , new York.
20. Noe , Raymond , A & Hollenback , John ,R & Gerhart , Barry & Wright , Patrick ,M (2006) *human resource management Gaining a competitive advantage* .
21. Porter , Michael .E (1995) *the competitive advantage of the inner city* , Harvard Business Review , Reprint 95310.

- Wheelen , Thomas .L& Hunger , David .J (2010) Concepts .22
in strategic management and Business policy Achieving
Sustainability , 12Edition , Pearson ,New Jersey .
- Al-Awamleh , Raida A. (2009) Developing Future .23
Leaders: The contribution of Talent Management ,
Dissertation Submitted to Greenleaf University In partial
fulfillment of the requirements for the degree of Doctorate of
Business Administration, DBA.
- Chuai , Xin (2008) Is talent management just 'old wine in .24
new bottles'? -----the case of Multinational Corporations in
Beijing , A thesis submitted in partial fulfilment of the
requirements of the University of Teesside for the degree of
Doctor of Philosophy.
- Snyman , Pamela B. (2007) Sustainable competitive .25
advantage through organizational leadership and learning in a
service environment : a resource-based , Thesis submitted in
partial fulfilment of the requirements for the degree of Master
of Philosophy at the University of Stellenbosch.
- Al-Rfou , Ahmad &Trawneh , Khalaf (2009) Achieve .26
Competitive Advantage through Job Motivation , Journal Soc
Sci, Vol 20, No(2) , pp 105-107.
- Appelbaum , Steven H. & Gallagher , John(2000) The .27
competitive advantage of organizational learning , Journal of
Workplace Learning: Employee Counselling Today Volume 12
. Number 2 . pp. 40±56.
- Argote , Linda & Ingram , Paul (2000) Knowledge Transfer: .28
A Basis for Competitive Advantage in Firms , Journal
Organizational Behavior and Human Decision Processes Vol.
82, No. 1, pp. 150–169.

- Andreu , Rafael & Baiget , Joan & Canals , Agusti (2008) .29
Firm-Specific Knowledge and Competitive Advantage: Evidence and KM Practices ,journal Knowledge and Process Management Volume 15 Number 2 ,pp 97-106,
(www.interscience.wiley.com).
- Ashton , Chris & Morton, Lynne (2005) .30
Managing talent for competitive Advantage , Journal strategic HR review , Volume 4 Issue 5 , pp25-31 .
- Bhatnagar , Jyotsna (2007) .31
Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention , The current issue and full text archive of this journal is available at www.emeraldinsight.com , Vol. 29 No. 6 , pp640-663.
- Carmeli , Abraham & Cohen , Aaron (2001) .32
Organizational Reputation as a Source of Sustainable Competitive Advantage and Above-Normal Performance: An Empirical Test among Local Authorities in Israel , Public Administration & Management: An Interactive Journal Vol 6, No 4, pp 122-165.
- Dijk , H.G. van (2008) .33
The Talent management Approach to human resource management: Attracting and retaining the right people , University of Pretoria , Journal of Public Administration • Vol 43 No 3., pp385-395.
- Hignite , Karla (2009) .34
Strategic Human resource issues in higher education , journal Horizons , Vol 4 , NO 4 ,pp 02-40.
- Horváthová , Petra & Durdová , Irena (2011) .35
Talent Management and its Use in the Field of Human Resources Management in the Organization of the Czech Republic , Journal Engineering and Technology ,Vol 77 ,pp 809 -824 .
- Inyang , Benjamin James (2010) .36
Strategic Human Resource Management (SHRM): A Paradigm Shift for

- Achieving Sustained Competitive Advantage in Organization ,
Journal International Bulletin of Business Administration, pp
23-36, <http://www.eurojournals.com>.
- Kamil , Bidayatul Akmal Mustafa & Hamid , Zabeda .37
Abdul & Hashim , Junaidah & Omar , Azura (2010) A study
on the implementation of Talent Management practices at
Malaysian companies , Asian Journal of Business and
Management Sciences , Vol. 1 No. 4 ,pp147-162,
www.ajbms.org.
- Lewis , Robert. E & Heckman , Robert .J(2006) Talent .38
management: A critical review , journal Human Resource
Management Review ,Vol 16 ,pp 139-154 ,
www.socscinet.com/bam/humres.
- Lubitsh , Guy & Smith , Ina (2007) Talent management: a .39
strategic imperative , The Ashridge Journal ,pp 360 -366 ,
<http://www.ashridge.org.uk>.
- Minoja, Mario & Zollo , Maurizio & Coda , Vittorio (2010) .40
Stakeholder cohesion, innovation, and competitive advantage
, journal CORPORATE GOVERNANCE , VOL. 10 NO. 4, pp.
395-405.
-) Talent Management: 2012 Moczydłowska , Joanna (.41
Theory and Practice of Management. The Polish Experience ,
Journal Moczydłowska , Vol 3(1),pp,432-438
- Pablos , Patricia Ordonez de & Lytras , Miltiadis D.(2008) .42
Competencies and human resource management:
implications for organizational competitive advantage ,
JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT , VOL. 12 NO.
6, pp. 48-55,
- Pfeffer , Jeffrey (2005) Producing sustainable competitive .43
advantage through the effective management of people ,

- Journal Academy of Management Executive, Vol. 19, No. 4, pp 95-106.
- Schuler, Randall S. & Jackson, Susan E. (1987) Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices, journal The Academy of Management EXECUTIVE, Vol. 1, No. 3, pp 207-219. **.44**
- Sharma, Prateek & Agarwal, Babita & Ganjiwale, Kshama (2011) The talent paradigm in professional institutes, Applied Research Development Institute Journal, Vol, 2(1), pp.1-14, Available online at www.pgspcf.org. **.45**
- Smart, Dennis L. & Wolfe, Richard A (2000) Examining sustainable competitive advantage in intercollegiate athletics: a resource-based view, Journal of sport management, Vol 14, pp133-153. **.46**
- Bersin, Josh (2006) Talent Management, What is it? Why now?, Sinclair Consulting Inc, Morristown, NJ, New York. **.47**
- Blackman, Deborah & Kennedy, Monica (2008) Talent Management: Developing or preventing knowledge and capability?, pp 01-12, Email: Deborah.Blackman@canberra.edu.au. **.48**
- Blass, Eddie (2007) talent management maximizing talent for business performance, Ashridge Business School, <http://www.ashridge.org.uk>, pp01-16. **.49**
- Bolt, James .F (2005) the future of executive development **.50**
- , No part of this publication may be reproduced in any form or by any means, electronic or otherwise, without the written permission of the publisher.
- Dailey, Patrick R. & Bishop, Charles H. (2009) The Seven Deadly Sins of Talent Management Ensuring You Have the **.51**

- Leadership Talent and Bench to Implement Your Strategy ,
company Chicago Change Partners ,pp 01-19.
Ghoshal , S. & Moran , P. & Bartlett , C. A. (1997) .52
Employment security , employability and sustainable
Comparative Advantage , Printed at INSEAD, Fontainebleau,
France.
- Guillory, William A.(2006) The Age of Human Potential— .53
Talent Management , Innovations International, Salt Lake
City,pp01-08.
- Gupta , Satya Dev (2003) Comparative Advantage and .54
Competitive Advantage: An Economics Perspective and a
Synthesis , St. Thomas University, Fredericton, N.B.,
Canada.
- Jackson , Scott (2008) HR is Business: Achieving .55
competitive advantage through strategic talent management ,
Email: wsj@oxfordstrategicconsulting.com.
- Jones , Rhonda (2009) Talent management in the new .56
economy , Applying lessons learned from knowledge workers
,UMUC – GSMT ,pp01-35.
- Karns , Lanny A. & Mena , Manuel A. (1998) Sharpening .57
the Performance Management Focus using Core
Competencies: A Pilot Study , School of Business Oswego
State University.
- Kollrud , Kristian (2008) The perception of talent .58
management from the perspective of a middle manager in a
five star hotel company ,The Emirates Academy of Hospitality
Management Dubai, United Arab Emirates , pp 01-11,Email:
kristian.kollrud@jumeirah.com.

- Lockwood, Nancy R. (2006) Talent Management: Driver for organizational Success , SHRM® Research Quarterly , pp 02 -11. .59
- McKinsey (1997) The Future of Talent Management Four Stages of Evolution , Contact for Taleo Research,pp01-013 ,research@taleo.com . .60
- Prahalad , C.K& Hamel . Gary (1990) the core competence of the corporation , Harvard Business Review on point Article , pp 01-15, www.hbr.org. .61
- Raghavan , Veera , Venkatesh & Mareappanadar , Sugumar (2003) human resources pereminm and competitive advantage , faculty of business and economics , pp 01-17. .62
- SHL Group Limited (2008) ,Guidelines for Best Practice in Integrated Talent Management , SHI people performance , www.shl.com . .63
- Sullivan , John & Burnett , Master (2008) To Build, Buy, or Trade Talent: That Is the Question Behind Talent Management ,. All rights reserved . www.linkageinc.com , pp01-07. .64
- Windischhofer , Richard (2003) The role of E-Business for competitive advantage in the transforming European food and non-food relait business, <http://www.ebrc.info>. .65
- www.pageuppeople.com .66