

## أثر إدارة المواهب في تدعيم الميزة التنافسية للمنظمة " دراسة ميدانية "

الباحث / صديق السيد صديق أحمد موسى

أ. د / عبد العاطي لاشين

أستاذ الإدارة المالية و الاستثمار بكلية التجارة جامعة السويس

د / عبدالله عبدالله الطبال

مدرس إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة السويس

### الملخص :

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

المصطلحات الرئيسية للبحث : إدارة المواهب ، الميزة التنافسية .

## **Abstract :**

The purpose of this study is to identify the impact of talent management in its dimensions (Attract talent , talent retention , talent training and development , Succession Planning , incentives and compensation) and its role in reinforcing the competitive advantage in its dimensions (Efficiency of employees , quality, delivery on time ) by applying to garments factories, The sample size reached 354 individuals (workers and administrators) , The administrators are the directors of departments and heads of departments in 10 garments factories in the Port Said Free Zone, and the data were collected through a questionnaire designed for this purpose, the study found a statistically significant effect of talent management in reinforcing the competitive advantage of garments factories , Also talent retention is the most influential talent management practice , and efficiency of employees is the most influential competitive advantage practice , This study also provides recommendations that help the business sector as a guide to activate those practices that help in reinforcing competitive advantage.

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

## المقدمة :

ظهر ترتيب مصر في مؤشر تنافسية المواهب العالمي في المركز السادس و التسعون و ذلك في سنة ٢٠١٩ ( Lanvin , 2019 ) ، وفي الوقت نفسه تمثل صادرات الملابس الجاهزة إحدى الأدوات الأساسية المساهمة في دعم الاقتصاد الوطني كما في دولة بنجلاديش التي تصل حجم صادراتها من الملابس الجاهزة إلى ٨١% على عكس مصر التي تصل نسبة صادراتها إلى ٥% في عام ٢٠١٤ ( WTO , 2015 ) ، كما انخفضت صادرات قطاع صناعة الملابس الجاهزة المصرية بنسبة ٠.٤% في عام ٢٠١٩ عن عام ٢٠١٨ لتصل إلى ١٢٩ مليون دولار مقارنة بـ ١٣٠ مليون في نفس الشهر من عام ٢٠١٨ ( EDA , 2019 ) ، و لقد زاد الاهتمام بمعرفة إدارة المواهب باعتبارها مجموعة من العمليات اللازمة لتحسين أداء الأفراد و رعاية المواهب التي تعتبر جزءاً من العمليات اليومية في المنظمة ( Kehinde , 2012 ) ، و معرفة دورها في تدعيم الميزة التنافسية باعتبارها جميع الموارد و القدرات التي تمتلكها المنظمة و تسعى على استغلالها بالشكل الصحيح الذي يمكن المنظمة من التغلب على منافسيها و خلق استراتيجية لا يمكن لمنافسيها تقليدها ( kanaan , et.al , 2020 ) .

وتعد إدارة المواهب جانباً حيوياً للمنظمات للتنافس بفعالية من خلال توفير المواهب المطلوبة ، ويلعب الموظفون الموهبين الذين يمتلكون مهارات وقدرات تفوق الآخرين دوراً حاسماً في الحفاظ على المزايا التنافسية للمنظمة و تحقيق النجاح على المستوى المحلي والعالمي ( Bibi , 2018 ) ، ويعتبر الأفراد الموهوبين ميزة تنافسية للمنظمة لأنهم يساهموا في تقديم الخبرات والقدرات المساهمة في الاستخدام الامثل لإمكانيات المنظمة المتاحة ( Chuai , 2008 ) ، وتسعى هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المواهب بأبعادها المختلفة محل الدراسة ( استقطاب المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب ، تدريب وتطوير المواهب ، التعاقد الوظيفي ، الحوافز و التعويضات ) في تدعيم الميزة التنافسية للمنظمة ، كما تهدف للتعرف على الجوانب الفكرية لمفهوم إدارة المواهب والميزة التنافسية لعدم وجود مفاهيم واضحة ومحددة

وتحديد عناصر وأبعاد إدارة المواهب التي تساهم في تدعيم الميزة التنافسية ، و الخروج بنتائج تساعد متخذي القرار على زيادة الاستفادة من تطبيق ممارسات إدارة المواهب في تعزيز الميزة التنافسية للموارد البشرية في المنظمة .

### الجزء الأول : الإطار العام للدراسة

#### أولاً : مشكلة الدراسة :

يتضح انخفاض معدل صادرات الملابس الجاهزة المصرية في الوقت نفسه الذي ظهرت مصر في مؤشر تنافسية المواهب العالمي في المركز السادس و التسعون في عام ٢٠١٩ ، مما قد يشير ذلك على عدم حرص الدولة المصرية على الاستفادة من ممارسات إدارة المواهب في دعم تنافسية قطاع صناعة الملابس الجاهزة الذي يواجه تحديات عديدة في عالمنا اليوم و قد يكون أبرز هذه التحديات هي تحديات المنافسة التي تفرضها المنظمات الأخرى في نفس مجال عملها التي أدت إلى ضعف القدرة التنافسية لصناعة الملابس المحلية في مواجهة مثيلتها من المنتجات المصنعة خارجياً ، ولمواجهة هذه التحديات فإنها تحتاج إلى الاهتمام بالموارد البشرية الموهوبة باعتبارها أهم أصول وموارد الشركة التي يمكن من خلالها تدعيم الميزة التنافسية ، و ظهور قصور بتطبيق إدارة المواهب في مصانع الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة ببورسعيد مما يؤثر على انخفاض الميزة التنافسية لها ، وعدم قدرتها على المنافسة في سوق العمل الذي يواجه التطورات السريعة في ظل عالم سريع التغير يتميز بتحديات تنافسية متنوعة .

و يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال التالي :

هل توجد علاقة طردية معنوية لأبعاد إدارة المواهب على أبعاد الميزة التنافسية في مصانع الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة ببورسعيد ؟

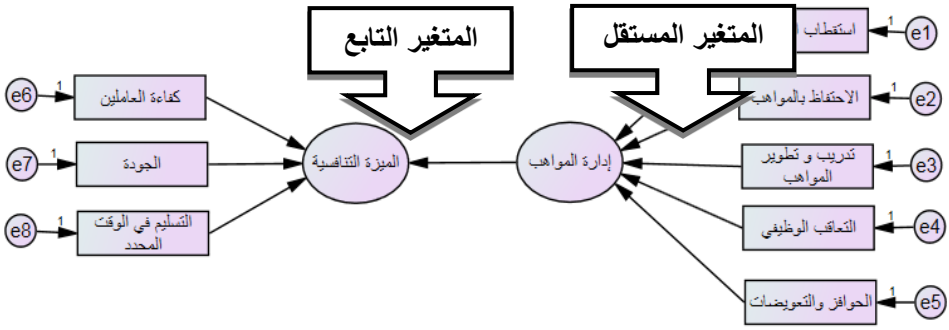
### ثانياً : فرض الدراسة :

تتكون الدراسة من فرض رئيس و هو :

( توجد علاقة معنوية بين اتجاهات العاملين عن أبعاد إدارة المواهب و أبعاد الميزة التنافسية لمصانع الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة ببورسعيد )

### ثالثاً : متغيرات الدراسة :

شكل رقم (١) النموذج المقترح للدراسة



المصدر : من إعداد الباحث.

### رابعاً : أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- (١) تحديد الأبعاد الأكثر أهمية في إدارة المواهب التي تساعد في تحقيق الميزة التنافسية لمصانع الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة ببورسعيد .
- (٢) تحديد أثر إدارة المواهب بأبعادها المختلفة ( استقطاب المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب ، تدريب وتطوير المواهب ، التعاقب الوظيفي ، الحوافز والتعويضات ) على تدعيم الميزة التنافسية لمصانع الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة ببورسعيد .

(٣) تحديد مدى اعتماد مصانع الملابس الجاهزة على ممارسات إدارة المواهب في تدعيم الميزة التنافسية للمنظمة و مقارنته بنتائج الدراسة لترشيح الإدارة في اتخاذ القرارات ذات الصلة .

(٤) الخروج بنتائج وتوصيات تساعد على زيادة الاستفادة من تطبيق إدارة المواهب في تعزيز الميزة التنافسية للموارد البشرية في مصانع الملابس الجاهزة ببورسعيد ، واقتراح نموذج يوضح العلاقة بين إدارة المواهب و الميزة التنافسية .

#### خامساً: أهمية الدراسة :

تتبع أهمية البحث من أهمية إدارة المواهب ودورها في تحسين الميزة التنافسية لمصانع الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة ببورسعيد ، وتكمن أهمية الدراسة في ثلاثة جوانب أساسية هي :

- **الأهمية بالنسبة للباحث :** يعتبر البحث بمثابة إسهاماً في إثراء فكر الباحث ، وزيادة معرفته بممارسات إدارة المواهب ودورها في تدعيم الميزة التنافسية لمصانع الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة ببورسعيد .
- **الأهمية بالنسبة للعلم :** أن موضوع إدارة المواهب لم يلق اهتماماً كبيراً في المكتبة العربية سواء من الناحية النظرية أو العملية ، الذي يعتبر من الموضوعات الهامة التي ظهرت على الساحة العلمية ، ويعتبر إثراء وإضافة للمعرفة في هذا المجال ، حيث تعتبر مرجعاً للباحثين و المهتمين في مجال الموارد البشرية بشكل خاص ، و تظهر أهمية البحث في تسليطه للضوء على مفهوم إدارة المواهب بأبعادها المختلفة التي تتمثل في ( استقطاب المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب ، تدريب وتطوير المواهب ، التعاقب الوظيفي ، الحوافز والتعويضات ) ودورها في تدعيم الميزة التنافسية لمصانع الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة ببورسعيد ، مع اقتراح نموذج يوضح العلاقة بين إدارة المواهب و الميزة التنافسية .
- **الأهمية بالنسبة للمجتمع :** المنظمات المصرية بحاجة إلى إطار علمي يمكن من خلاله الإلمام بعوامل إدارة المواهب التي تساعد المديرين الذين يتبنوا هذا الإطار

في تدعيم الميزة التنافسية للموارد البشرية بمنظمتهم ، و تعد إدارة المواهب أحد الأساليب لتحسين أداء الموارد البشرية لكي تحقق مصانع الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة ببورسعيد التطوير المستمر في ظل التنافسية والسعي لتحقيق جودة الأداء والتنمية المستدامة لقدرتها في المستقبل .

## الجزء الثاني : الإطار المفاهيمي و الدراسات السابقة

### أولاً : الموهبة و إدارة المواهب :

#### ١ - المفهوم :

يتم استعراض أهم التعريفات الخاصة بالموهبة ، فاتفقت كلاً من دراسة ( Schiemann , 2014 ) و ( الزيايدي ، ٢٠١٦ ) في تعريف الموهبة على أنها مجموعة من المعارف و المهارات و القدرات والخبرات والقيم والعادات والسلوكيات التي يمتلكها الموظفون الذين يتمتعون بعدد من الصفات منها التفوق في القدرة المعرفية ، والقدرة على الإبداع و الابتكار ، كما عرفها ( Tansley , 2011 ) بأنها مزيج معقد من الموظفين و المهارات و المعارف و القدرات المعرفية ، وبناءً على ما جاء في التعريفات السابقة يمكن تعريف الموهبة بأنها هي مجموعة من الخصائص الفريدة التي يتميز بها الشخص عن غيره من باقي الأشخاص ، و التي تتمثل في ( القدرات ، المعارف ، المهارات ، الخبرات ) والتي من الممكن تنميتها من خلال التعلم و التدريب المستمر .

لا يوجد تعريف محدد و واضح لمصطلح إدارة المواهب ، وذلك لأنه يعتبر من المصطلحات الحديثة التي تتضمن العديد من التفسيرات ( مناع ، ٢٠١٧ ) ، فقد عرف ( Kehide , 2012 ) إدارة المواهب على أنها مجموعة من العمليات اللازمة لتحسين أداء الأفراد ، ورعاية المواهب التي تعتبر جزءاً من العمليات اليومية في المنظمة ، وضرورة الحاجة إليها لتحقيق النجاح التنظيمي ، و قد عرفها ( Beamond , et.al , 2016 ) على أنها مجموعة من الأنشطة و

العمليات التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة عن طريق تطوير المواهب لأصحاب المناصب العليا بالمنظمة ، وذلك لزيادة المرونة في ملئ الوظائف الهامة بالمنظمة ، و بناءً على التعريفات السابقة يمكن تعريف إدارة المواهب على أنها نهج منظم و متكامل يشمل مجموعة من الممارسات المتعلقة باستقطاب المواهب و تنميتهم وتطويرهم بالشكل الذي ينسجم مع أهداف المنظمة ، و الاحتفاظ بالموهبين و تأهيلهم لشغل الوظائف الهامة بالمنظمة و دعمهم المستمر بالمكافآت و الحوافز ، و ذلك لكي يتحقق نجاح المنظمة و تميزها و زيادة قدرتها على الاستمرار و المنافسة .

## ٢- أبعاد إدارة المواهب :

تطورت أبعاد إدارة المواهب و على الرغم من ذلك لا يوجد اتفاق عام على ابعاد و ممارسات و استراتيجيات إدارة المواهب ، فقد اختلف الباحثين في مسميات ابعاد إدارة المواهب فالبعض يطلق عليها استراتيجيات أو وظائف أو مكونات أو عناصر أو ممارسات مع التركيز على نفس المضمون مع اختلاف المسميات و بناءً على ما سبق يقترح الباحث خمس أبعاد لإدارة المواهب و هي :

### أ - استقطاب المواهب :

عرفه ( Bugg , 2015 ) على أنه عملية تعتمد على شخصية المنظمة و سمعتها من أجل الحصول على تفضيل الموظفين لها عن غيرها من المنافسين ، و أوضح ( Pruis , 2011 ) بأنه عملية تتوقف على قيم المنظمة و رؤية الموظفين المحتملين للمنظمة ، و اعتبار العلامة التجارية من أهم الأشياء التي تجذب المواهب الخارجية ، و نستنتج مما سبق إنه يمكن تعريف عملية استقطاب المواهب بأنها آلية رئيسة تهتم بجذب الأفراد الذين يمتلكون المواهب و القدرات و المهارات العالية و الأكثر ملائمة مع احتياجات المنظمة الحالية و المستقبلية لتدعيم مركزها التنافسي بأستمرار .



## ب - الاحتفاظ بالمواهب

عرفه ( Schule, et.al , 2011 ) بمجموعة من الأنشطة التي تمنع الموظفين الموهوبين من مغادرة المنظمة و ذلك من خلال استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب التي تتمثل في التدريب و التطوير الوظيفي و مشاركة المواهب ، كما عرفه ( Ott , ) ( et.al , 2018 ) بأنه جميع الأنشطة و الممارسات التي تستخدمها المنظمة لمنع رحيل المواهب ، ونستنتج مما سبق أنه يمكن تعريف الاحتفاظ بالمواهب بأنها الجهود التي تبذلها المنظمة لمنع ترك المواهب للعمل للحصول على فرص عمل أفضل .

## ج - تدريب وتطوير المواهب :

عرفها ( Allameh, etal., 2012 ) بأنها عملية تطوير و تحفيز المهارات البشرية بواسطة تطوير الأداء ، و تدريب المواهب ، و تهتم بتكامل الأفراد داخل المنظمة ، و تعزيز النمو و التطوير المستمر للعاملين ، كما عرفها ( عبد الفتاح ، ٢٠١٩ ) بأنها عملية منظمة و مخططة و هادفة يرفع من خلالها أداء الموارد البشرية مما ينعكس ذلك على تطوير و تحسين مخرجات المنظمة ، و مما سبق يتضح أنه يمكن تعريف تدريب و تطوير المواهب بأنها البرامج اللازمة التي تقوم بها المنظمة لإمداد تلك المواهب بالخبرات و المهارات اللازمة لطبيعة عمل المنظمة و حاجاتها الحالية و المستقبلية .

## د - التعاقب الوظيفي

عرفه ( Garg & Weele ,2012 ) بأنه عبارة عن جهد متعمد و منهجي من قبل المنظمة لضمان استمرارية المواهب و الاحتفاظ بهم و تطوير رأس المال الفكري و المعرفي لسد احتياجات المنظمة في المستقبل ، و أشار ( Maphisa ,et.al , 2017 ) بأنه عبارة عن منهج هادف و موجه يضمن وجود كوادر بشرية موهوبة و مؤهلة في المنظمة لسد احتياجات المنظمة الحالية و المستقبلية من الوظائف الشاغرة ، و نستنتج مما سبق أن التعاقب الوظيفي عبارة عن عملية تعتمد على تمييز الافراد الموهوبين لتوفير

مجموعة من المواهب الجاهزة لشغل الوظائف الأساسية ، وتقدير احتياجات المنظمة المستقبلية من القوى العاملة الموهوبة في كافة المستويات و العمل على اشباعها .

### هـ - الحوافز والتعويضات :

عرفها ( Armstrong , 2007 ) بأنها عبارة عن مجموعة من الوسائل المادية مثل الأجور و الحوافز و الوسائل المعنوية مثل التقدير و الشكر التي تقدمها المنظمة نظير اسهامات الأفراد التي تتفق مع سياسات و استراتيجيات المنظمة ، و يرى ( Bersin 2006 ) أنها تعتبر عملية مكملة للإدارة تضع من خلالها المنظمة خطط للتعويضات عن طريق إدارة أداء هذه التعويضات مثل الحوافز و المكافآت و المنافع التي تتوافق مع أهداف و طبيعة العمل بالمنظمة ، و نستنتج مما سبق إن بعد الحوافز و التعويضات عبارة عن كل ما يقدم للعاملين من منافع مالية أو غير مالية مقابل أدائهم لأعمالهم في المنظمة على أكمل وجه ، وذلك تقديراً لهم و تحفيزاً للعاملين على بذل المزيد من الجهد داخل المنظمة .

### ٣- الدراسات السابقة في إدارة المواهب :

اتفقت نتائج دراسة ( الطبال ، ٢٠١٧ ) ، و ( Bibe , 2018 ) على وجود أثر إيجابي لبعد استقطاب المواهب كأحد ممارسات إدارة المواهب على أداء الموظفين على الرغم من اختلاف قطاع التطبيق في قطاع الجامعات و الرعاية الصحية ، و توصلت نتائج دراسة ( El masri & suliman , 2019 ) إلى أن الاحتفاظ بالعاملين و تمييز الموهوبين يؤثر بشكل إيجابي على مستوى أداء الموظف داخل العمل بقطاع المعاهد البحثية ، كما أشارت نتائج دراسة ( Marinakou & Giousmpasoglou , 2019 ) أن الاحتفاظ بالمواهب أثبتت فاعليته في قطاع الفنادق ، و أظهرت دراسة ( Sharma , 2015 ) أهمية دور بعد تدريب و تطوير المواهب في نجاح المنظمة في قطاع الاتصالات ، و اتفقت نتائج دراسة ( Sharma , 2015 ) مع دراسة ( الخليفة ، ٢٠١٧ ) في تناول متغير تدريب و تطوير المواهب كمتغير مستقل ، عكس دراسة ( Glaister , et.al , 2018 ) التي تناولت متغير

تدريب و تطوير المواهب كمتغير وسيط يتوسط العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و أداء الشركة ، و توصلت نتائج دراسة ( Tajuddin , et.al , 2015 ) أن التعاقب الوظيفي يساعد المنظمة على تقليل مخاطر دوران العمل و يزيد من ولاء العاملين في قطاع البنوك ، بينما أظهرت نتائج دراسة ( Nkoane , 2018 ) أن التعاقب الوظيفي أحد الأبعاد الهامة التي ارتبطت بقوة بإدارة المواهب التي تساعد على توفير المرشحين من القدرات البشرية المؤهوبة و تزويدهم بالخبرات التي تساعد على العمل بشكل أفضل مما يساعد الموظف على الترقية و النمو في القطاع المصرفي ، كما اتضح أن بعد الحوافز و التعويضات له أثر إيجابي على زيادة رضا العاملين و التزامهم التنظيمي في الشركات الصغيرة و المتوسطة ( Kaliannan , et.al , 2016 ) ، و نستنتج مما سبق أهمية الدور الذي تلعبه إدارة المواهب في تحسين أداء العاملين و التميز التنظيمي و تحقيق نجاح المنظمة و زيادة ولاء العاملين و الرغبة في البقاء في العمل في مختلف القطاعات سواء المصرفي أو الجامعات أو الشركات أو الاتصالات أو قطاع الرعاية الصحية .

## ثانياً : الميزة التنافسية :

### ١ - المفهوم :

أُتفق كلاً من ( Inyang , 2010 ) و ( الزيادة ، ٢٠١٦ ) في تعريف الميزة التنافسية بأنها قدرة المنظمة التنافسية العالية في مواجهة منافسيها التي تتمثل في استغلالها الأمثل لمواردها المادية و البشرية، و تطويرها و تنميتها بالشكل الذي يساعد في تعزيز الموارد البشرية ، و عرفها ( Mathur , 2015 ) بأنها تنفيذ المنظمة لاستراتيجيات جديدة تخلق قيمة لها عن غيرها من المنافسين الحاليين و المتوقعين ، و يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة على امتلاك نقاط قوة تميزها عن غيرها من باقي المنظمات في نفس مجال عملها لتتبع حاجات و رغبات عملائها بالشكل الذي يتفوق على المنافسين .

## ٢- أبعاد الميزة التنافسية :

### أ - الكفاءة :

عرف ( Phooma , et.al , 2015 ) الكفاءة بأنها تعني ممارسة العاملين أعمالهم المطلوبة منهم بالطريقة التي تتفق مع متطلبات العمل داخل المنظمة ، كما عرفها ( الجديلي ، ٢٠١٩ ) أيضاً بأنها تعنى تأدية الأعمال بأقل تكاليف و أعلى جودة ممكنة فكلما ارتفع معدل كفاءة أنشطة المنظمة قلت المدخلات المطلوبة ، و تعبر عن قدرة المنظمة على توفير مزيج من المنتج أو الخدمة المطلوبة على مستوى التكلفة المقبولة للعميل ( Fugate , et.al , 2010 ) ، و يمكن تلخيص الكفاءة على أنها تتمثل في قدرة المنظمة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة تحقيقاً لأهداف المنظمة بشكل أكثر فعالية .

### ب - الجودة :

تعني الجودة التوافق مع توقعات العملاء و رغباتهم للمنفعة التي سوف يحصلون عليها من المنتج والخدمة ، و المنظمات الناجحة حققت التميز في سوقها المستهدف عن طريق الاهتمام بزيادة جودة المنتج والخدمة ، و تقليل التكاليف الكلية لتحقيق هامش ربح أعلى يساعدها على الاستمرار و النمو على المدى الطويل ( Tempo , 2000 ) ، كما عرفها ( السرحان ، ٢٠٢٠ ) بأنها تعني مجموعة من العمليات و الأنشطة المتكاملة التي تقوم بها كاستراتيجية لها من أجل تحسين مستوى الإنتاج و تخفيض التكاليف ، و كسب رضا العملاء ، و توسيع نطاق العمل ، و التطوير و النمو المستمر ، و نستنتج مما سبق أنه يمكن تعريف الجودة على أنها قدرة المنظمة على أتيان المنتج أو الخدمة و تقديمه بطريقة تشبع حاجات و رغبات العملاء و تتلائم مع توقعاتهم و طموحاتهم المستقبلية .

### ج - التسليم في الوقت المحدد :

يقصد به سرعة الاستجابة لأوقات التسليم المطلوبة و تقديم المنتجات للعملاء في مواعيدها مع الالتزام بسرعة التجهيز و تقليل وقت الانتظار ( محمد ، ٢٠١٨ ) ، و يعد بعد التسليم في الوقت المحدد من القواعد الأساسية بين الشركات في الأسواق من خلال

الاهتمام بسرعة تصميم المنتجات في مدة زمنية قصيرة ، وتقديمها للعملاء بأعلى جودة في أقصر وقت ممكن ، فالشركات في عالمنا اليوم تستخدم الوقت كسلاح تنافسي من خلال تسليم المنتجات إلى الزبائن بشكل أسرع و أفضل ، فالزبائن يفضلون دائماً المصانع و الشركات التي تستجيب لطلباتهم بشكل أسرع ( Chase , 2010 ) ، كما يعتبره عدد من الكتاب المعيار الحقيقي لقابلية المنظمة على التكيف السريع لتلبية طلبات السوق وفقاً لحاجات ورغبات العملاء ( النشمي & الغشمي ، ٢٠٢٠ ) ، ومما سبق يمكن تعريف عنصر التسليم في الوقت المحدد في قدرة المنظمة على الوفاء بالتزامتها في الوقت المحدد لها ، لتتميز المنظمة عن منافسيها في نفس مجال عملها ، وقدرتها على تسليم المنتجات والخدمات للعملاء .

### ٣ - الدراسات السابقة في الميزة التنافسية :

اتفقت نتائج دراسة كلاً من ( Al Mamun ,et.al , 2018 ) ، ( , et.al , kanaan , 2020 ) على وجود أثر إيجابي معنوي لممارسات رأس المال الاجتماعي على تدعيم الكفاءة كأحد أبعاد الميزة التنافسية على الرغم من اختلاف قطاع التطبيق في المشروعات الصغيرة و قطاع الاتصالات الأردني ، كما أوضحت دراسة ( علي ، ٢٠١٧ ) أهمية دور الكفاءة كأحد محددات تخطيط المسار الوظيفي و تأثيرها الإيجابي في تعزيز الميزة التنافسية في قطاع هيئة قناة السويس ، و أظهرت دراسة ( شلبي ، ٢٠١٧ ) وجود علاقة قوية للإدارة اللوجستية في دعم الجودة كأحد محددات الميزة التنافسية بالتطبيق على الموانئ البحرية ، و توصلت دراسة ( Ferdousi , et.al , 2019 ) إلى أن ممارسات الموارد البشرية تحفز تنمية رأس المال البشري و التزام الموظفين مما يساعد ذلك على تعزيز الجودة كمصدر للميزة التنافسية في قطاع مصانع الملابس الجاهزة ، كما استنتجت دراسة ( Emeagwal & Ogbonmwan , 2018 ) أن بعد تمكين الموظفين يرتبط ارتباطاً مباشراً بالميزة التنافسية ، على عكس أبعاد ( دعم الإدارة العليا - مشاركة الموظفين - و المكافأة و التقدير ) تعمل الجودة كعامل وسيط يربط بينها وبين تدعيم الميزة التنافسية بالتطبيق على قطاع الجامعات ، و توصلت دراسة ( Liu & Liang , 2015 ) أن

الانحرافات بين الاستراتيجية المحددة لتخصيص الموارد الداعمة و كفاءة القدرات التشغيلية بالشكل الذي يؤثر سلبياً على توفير مصادر جديدة للميزة التنافسية ، و بفضل التحسين المستمر لاستراتيجية العمليات تستطيع الشركات تعزيز الميزة التنافسية ، عكس دراسة ( حسن ، ٢٠١٧ ) التي أوضحت وجود أثر إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية للتوجه الإبداعي في تعزيز الميزة التنافسية لشركات الأدوية .

### ثالثاً : إدارة المواهب لبناء الميزة التنافسية :

هي عبارة عن مجموعة من الأفراد الموهوبين الذين يعتبرون ميزة تنافسية للمنظمة لأنهم يساعدوا في تقديم الخبرات والقدرات المساهمة في الاستخدام الأمثل لإمكانيات المنظمة ( Chuai , 2008 ) ، ويساهم تجمع الموارد البشرية الموهوبة التي تشمل رأس المال ( الفكري و الاجتماعي ) في تعزيز الميزة التنافسية على المدى الطويل ( Sikora , et.al , 2016 ) ، اتفقت دراسة كلاً من ( الكركي ، ٢٠١٦ ) ، ( الزيايدي ، ٢٠١٦ ) ، ( Latukha , 2018 ) على وجود أثر ذي دلالة معنوية لأبعاد إدارة المواهب على أبعاد الميزة التنافسية ، كما أشارت دراسة ( الكركي ، ٢٠١٦ ) هناك أثر لأبعاد إدارة المواهب ( الاستقطاب ، التقييم ، التطوير ) على بعد ( الكفاءة ) كأحدى متغيرات الميزة التنافسية في قطاع الفنادق ، و هناك أثر لأبعاد إدارة المواهب ( الاستقطاب ، المحافظة على المواهب ، التعاقب الوظيفي ) على بعد الإبداع كأحدى متغيرات الميزة التنافسية ، كما توصلت دراسة ( الزيايدي ، ٢٠١٦ ) لوجود فروق معنوية بين استجابات العاملين في البنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص في مدى تطبيق إدارة المواهب في قطاع البنوك التجارية ، حيث يهتم القطاع العام بتحديد المواهب ، بينما يهتم القطاع الخاص بجذب وتنمية المواهب ، كما أظهرت دراسة ( Latukha , 2018 ) عدداً من ممارسات إدارة المواهب مثل ( التطوير الوظيفي ، وتطوير القيادة ، والتخطيط المتعاقب ) لها تأثير أكبر على المزايا التنافسية المستدامة للشركات الروسية ، و نلاحظ مما سبق اتفقت دراسة كلاً ( الكركي ، ٢٠١٦ ) ، دراسة ( 2018 ) ،

( Latukha ) في استخدام متغيرات ( تطوير المواهب ، التعاقب الوظيفي ) كأحد ممارسات إدارة المواهب و دورها في تعزيز الميزة التنافسية ، و اتفقت في استخدام أسلوب الاستقصاء كأداة لجمع البيانات ، ويتضح مما سبق أن إدارة المواهب تساعد المنظمة على الاستفادة من الموارد البشرية الموهوبة التي تعتبر مصدر للميزة التنافسية لما تملكه من مهارات ومعارف و خبرات تم اكتسابها عبر الزمن تساعد المنظمة على النمو والاستقرار في سوق العمل ، وذلك يتم عن طريق قيادة الموارد البشرية من خلال أنشطة إدارة المواهب التي تشمل ( الاستقطاب ، الاحتفاظ ، التدريب و التطوير ، التعاقب الوظيفي ، الحوافز و التعويضات ) ، لتساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة .

### الجزء الثالث : منهجية الدراسة

#### أولاً : منهجية الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع و يهتم بوصفها وصف دقيق ، ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين المتواجدين في مصانع الملابس الجاهزة ( إداريين ، و عاملين تنفيذيين ) و يتمثل الإداريين في مديري الإدارات و رؤساء الأقسام و يشمل مجتمع البحث حوالي ١٩٥٤٣ مفردة ، و نظراً لصعوبة اتباع أسلوب الحصر الشامل لكافة مفردات مجتمع البحث ، فقد تم تحديد حجم العينة المستخدم قدره ( ٣٧٧ ) مفردة ، وسوف يتم توزيعها إلى عدد ( ٣٥٩ ) مفردة لفئة العاملين ، و إلى عدد ( ١٨ ) مفردة لفئة الإداريين ، وبالتالي بلغت الاستثمارات المستردة ٣٤٥ استثماراً من فئة العاملين و ١٨ استثماراً من فئة الإداريين ، و قد تم استبعاد عدد ٩ استثمارات لعدم اكتمالهما ، وبذلك تصبح الاستثمارات التي تم تحليلها ٣٥٤ استثماراً تتمثل في ٣٣٨ استثماراً بالنسبة لفئة العاملين بنسبة ٩٤ % ، و ١٦ بالنسبة لفئة الإداريين بنسبة ٩٨ % .

## ثانياً : مجتمع وعينة الدراسة :

### (١) مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في جميع العاملين المتواجدين في مصانع الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة ببورسعيد في وقت إجراء الدراسة ( إداريين ، عاملين تنفيذيين ) ، و يتمثل الإداريين في مديري الإدارات ورؤساء الأقسام التي تشمل أقسام ( القص ، الخياطة ، الكي ، الجودة ، التشغيل ، التعبئة والتغليف ) ، وتم اختيار عشر مصانع للملابس الجاهزة التي يزيد عدد العاملين بها عن ٥٠٠ عامل ، وذلك لأنها تمتلك كمية كثيفة من العمالة بالنسبة للمصانع الأخرى ، والتي تمثل نسبة أعداد العاملين فيها إلى إجمالي أعداد العاملين بمصانع الملابس الجاهزة ببورسعيد حوالي ( ٩٠ % ) ، حيث يشمل إجمالي مجتمع البحث ١٩٥٤٣ مفردة ( سجلات الهيئة العامة للاستثمار ببورسعيد بتاريخ ٢٠١٩/١١/٣٠ ) .

### (٢) عينة الدراسة :

نظراً لصعوبة إتباع أسلوب الحصر الشامل لكافة مفردات مجتمع البحث الذي يبلغ عددها ( ١٩٥٤٣ ) مفردة، ويتضح عدم تجانس مفردات مجتمع البحث ، لذلك تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية بالنسبة للعاملين ، و قد تم تحديد حجم العينة ( 377 مفردة ) وفقاً لجدول حجم العينات ، و ذلك عند معامل ثقة 95% ، و إن حدود الخطأ تبلغ 5% ( بازعة ، 1989 ) ، وهي ما يوضحها الجدول التالي :



جدول رقم ( ١ ) توزيع حجم العينة على ( العاملين و الإداريين ) بمصانع الملابس الجاهزة محل الدراسة

م	اسم المصنع	إجمالي عدد العاملين	نسبة كل مصنع	عدد كل مصنع من العينة	العاملين		الإداريين	
					النسبة	العدد	النسبة	العدد
1	اللوتس للملابس الجاهزة	9337	48%	181	96%	174	4%	7
2	سبا العالمية للملابس الجاهزة	1726	9%	34	95%	32	5%	2
3	يوروتكس للملابس الجاهزة	1245	6%	23	95%	22	5%	1
4	بلازا للملابس الجاهزة	1653	9%	34	95%	32	5%	2
5	دولفن للملابس الجاهزة	1629	8%	30	96%	29	4%	1
6	الشرق الاوسط للملابس الجاهزة	1081	6%	23	94%	22	6%	1
7	أكاي للملابس الجاهزة	830	4%	15	94%	14	6%	1
8	سمارت للملابس الجاهزة	721	4%	15	94%	14	6%	1
9	النهر الخالد للملابس الجاهزة	679	3%	11	95%	10	5%	1
10	اسكاي تكس للملابس الجاهزة	642	3%	11	95%	10	5%	1
18	إجمالي أعداد العاملين	19543	100%	377	—	359	—	18

المصدر : من إعداد الباحث ، و الأعداد المحسوبة جميعها لأقرب رقم صحيح لتحقيق الموضوعية

و بالتالي فإن إجمالي حجم العينة المستخدم قدره ( 377 ) مفردة ، وسوف يتم توزيعها إلى عدد ( 359 ) مفردة لفئة العاملين من أصل 18686 مفردة ، و إلى عدد ( 18 ) مفردة لفئة الإداريين من أصل 857 مفردة ، 345 استمارة من فئة العاملين و 18 استمارة من فئة الإداريين ، و قد تم استبعاد عدد 9 استمارات لعدم

اكتمالهما ، وبذلك تصبح الاستثمارات التي تم تحليلها 338 بالنسبة لفئة العاملين بنسبة 94 % ، و ١٦ بالنسبة لفئة الإداريين بنسبة 98 % .

### ثالثاً : طرق جمع البيانات :

يستخدم الباحث قوائم الاستقصاء في جمع البيانات الأولية من فئات البحث المختلفة، وتشمل قائمة الاستقصاء مجموعة أسئلة خاصة بأبعاد إدارة المواهب محل الدراسة (المتغيرات المستقلة) ، وبالاعتماد على مقياس كلاً من: ( الخليفة ، ٢٠١٧ ) ، ( AlBattrikhi , 2016 ) ، ( المومني ، ٢٠١٧ ) ، ( Nkoane , 2018 ) ( الكركي ، ٢٠١٦ ) ، ( مصلح ، ٢٠١٦ ) ، و بالنسبة لأبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية تم قياسها بالاعتماد على مقياس ( الزيايدي ، ٢٠١٦ ) ، ( الكركي ، ٢٠١٦ ) ، ( السلطان ، ٢٠١٧ ) ، ( حسن ، ٢٠١٧ ) ، مع إجراء بعض التعديلات المطلوبة على العبارات لتتناسب مع أهداف الدراسة الحالية ، وكذلك سؤال مفتوح لأضافة مقترحات تساهم في تفعيل تطبيق إدارة المواهب في تحسين الميزة التنافسية ، ومجموعة أسئلة خاصة ببيانات عامة للتعرف على خصائص وصفات عينة البحث ، ويتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي .

### رابعاً : أساليب التحليل الإحصائي :

استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS/PC+, v. 22) ، (AMOS, v. 22) ، والاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية نظراً لتوافقها مع طبيعة بيانات الدراسة وهي :

- (١) معامل الارتباط ألفا Alpha correlation ويتم استخدامه لتقييم ثبات ومدى اعتمادية أو مصداقية المقاييس المستخدمة في الدراسة .
- (٢) التحليل العاملي التوكيدي CFA للتحقق من الصدق البنائي للمقياس .
- (٣) تحليل المسار وتحديد ( CR ) Critical Ratio For Regression Weight لاختبار فروض الدراسة والتحقق من وجود علاقة معنوية بين أبعاد المتغير المستقل والتابع .

## الجزء الرابع : تحليل البيانات و اختبار الفروض

أولاً : خصائص وصفات العينة :

جدول رقم (٢) يوضح الخصائص الديموغرافية لصفات العينة

النسبة المئوية %	العدد	الفئة	الخصائص / الصفات
%27.7	98	ذكر	النوع
%72.3	256	أنثى	
%100	354	المجموع	
%57.9	205	أقل من 30	العمر
%33.1	117	30 – 40	
%9	32	أكثر من 40	
%100	354	المجموع	
%83.9	297	دبلوم فأقل	المؤهل
%16	57	بكالوريوس	
%100	354	المجموع	
%1.1	4	مدير	المسمى الوظيفي
%3.4	12	رئيس قسم	
%95.5	338	عامل	
%100	354	المجموع	
%55.9	198	1 - 5	سنوات الخبرة
%36.2	128	6 - 10	
%7.9	28	أكثر من 10	
%100	354	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحث

و نلاحظ من قراءة خصائص وصفات عينه الدراسة بالجدول رقم ( ٢ ) ما يلي:

- زيادة نسبة الاناث عن الذكور في مصانع الملابس الجاهزة ببورسعيد ، و تعتبر فئة الشباب هي الأكثر اقبالاً على العمل في مصانع الملابس الجاهزة ، كما يوضح الجدول أن الأفراد ذوي المستوى التعليمي المنخفض يفضلون العمل في مصانع الملابس الجاهزة ، على عكس الأفراد ذوي المستوى التعليمي المرتفع ، كما يوضح زيادة عدد الأفراد التي تقل سنوات الخبرة لديهم من ١-٥ على سرعة معدل دوران العمل بتلك المصانع .

ثانياً : اختبار صلاحية واعتمادية الأداء المستخدمة في قياس نتائج البحث:

يعتمد الباحث على معامل ألفا كرونباخ (  $\alpha$  ) : Cronbach's Alpha لقياس ثبات فقرات وأبعاد الاستقصاء ، و تقييم مدى اعتمادية العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث يكون هناك تجانس واتساق كبير بين المتغيرات المستخدمة كلما اقتربت قيمة (Alpha) من الواحد الصحيح .

### جدول (٣) معاملات ألفا كرونباخ لمتغيرات وأبعاد الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	متغيرات و أبعاد الدراسة
.851	30	المتغير المستقل إدارة المواهب
.646	6	البعد الاول استقطاب المواهب
.665	6	البعد الثاني الاحتفاظ بالمواهب
.668	6	البعد الثالث تدريب وتطوير المواهب
.632	6	البعد الرابع التعاقب الوظيفي
.690	6	البعد الخامس الحوافز و التعويضات
.663	18	المتغير التابع الميزة التنافسية
.662	6	البعد الاول كفاءة العاملين
.654	6	البعد الثاني الجودة
.602	6	البعد الثالث التسليم في الوقت المحدد
.862	48	المقياس ككل

المصدر : من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS .

### يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن معامل ألفا كرونباخ أكبر من ٦٠% لجميع أبعاد الدراسة، بالإضافة إلى أن معامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل أكبر من ٨٠%، حيث جاء يساوي (٠.٨٦٢) وعلى ذلك يُمكن الاعتماد عليها في قياس ابعاد الدراسة ، وهذا يؤكد على ان الاستبيان يقيس ما بني من أجله وان جميع البنود والابعاد واضحة للمبحوثين وليس فيها غموض ولو قام الباحث بتطبيق الاستبيان مرة ثانية على نفس العينة ستعطي نفس النتائج تقريبا.

### ثالثاً : التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لمتغيرات الدراسة :

#### ١- التحليل العاملي التوكيدي لكل متغير من المتغيرات الكامنة منفردا :

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لكل متغير من المتغيرات الكامنة منفردا ، أي لكل عامل على حدى حتى يتم التأكد من صدق نموذج القياس لكل عامل ، واستبعاد المتغيرات غير المعبرة لكل عامل كما يلي :

جدول رقم ( ٤ ) نتائج مؤشرات جودة المطابقة للتحليل العاملي التوكيدي لكل عامل من عوامل الدراسة منفردا قبل التحسين

CFA Model	Measures	CMIN/df	GFI	AGFI	CFI	TLI	NFI	RMSEA
	Threshold values	Less than 3	0.90 and above	0.90 and above	0.90 and above	0.90 and above	0.90 and above	Less than 0.08
	استقطاب المواهب	.680	.994	.987	1.00	1.00	.966	0.00
	الاحتفاظ بالمواهب	1.346	.989	.974	.987	.978	.951	.031
	تدريب و تطوير المواهب	1.565	.987	.971	.963	.938	.907	.040
	التعاقب الوظيفي	2.702	.976	.945	.820	.701	.757	.069
	الحوافز و التعويضات	4.810	.956	.898	.944	.906	.931	.104
	كفاءة العاملين	2.646	.979	.952	.869	.781	.813	.068
	الجودة	2.372	.980	.952	.960	.933	.933	.062
	التسليم في الوقت المحدد	1.297	.989	.975	.964	.940	.897	.029

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي AMOS.

### نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

يظهر من النتائج السابقة أن النماذج المقترحة لبعض عوامل الدراسة مقبولة والتي لا تحتاج الى تعديل مثل عوامل ( استقطاب المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب ، تدريب و تطوير المواهب ، الجودة ، التسليم في الوقت المحدد ) ، حيث أن قيمة نسبة (CMIN/DF) أقل من (3) مما يؤكد صدق نموذج القياس وحسن مطابقته لبيانات عينة البحث ، و ان قيمة معظم مؤشرات جودة المطابقة الأخرى ( NFI، TLI، AGFI، CFI، GFI ) تقع في المدى المثالي اي اكبر من (0.90) ويدل ذلك على ان جودة النموذج مثالية ، و أن قيمة مؤشر (RMSEA) يعتبر اهم مؤشرات جودة المطابقة التي يتم الحكم من خلالها على قبول او رفض النموذج ، فقد تراوحت القيمة بين ( 0.06 : 0.00 ) دل ذلك ان النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات عينة البحث .

و هناك بعض العوامل التي تحتاج إلى تعديل مثل عوامل ( التعاقب الوظيفي ، الحوافز و التعويضات ، كفاءة العاملين ) ، حيث أن قيمة نسبة (CMIN/DF) قد يكون أكبر من (3) ، و باقي مؤشرات جودة المطابقة (TLI ,CFI,GFI, AGFI, NFI) لا تقع في المدى المثالي لأنها أقل من (0.90) ، و لذلك يجب تعديل النماذج عن طريق الرجوع الى صفحة النتائج Modification indices لمعرفة أكثر عنصر به نسبة خطأ ليتم حذفه من عمود (ML) ثم اجراء التحليل مرة اخرى، حيث يتم حذف المتغيرات ذات أكبر نسبة خطأ من التحليل مثل في عامل التعاقب الوظيفي تم حذف المتغيرات المشاهدة غير المعبرة عنه (x42) لأنها كانت تمثل اكبر نسبة خطأ ، وفي عامل الحوافز و التعويضات تم حذف المتغيرات المشاهدة غير المعبرة عنه (x55) لأنها كانت تمثل اكبر نسبة خطأ ، و في عامل كفاءة العاملين تم حذف المتغيرات المشاهدة غير المعبرة عنه (y12) لأنها كانت تمثل اكبر نسبة خطأ ، مما أدى ذلك الى تحسين مؤشرات جودة المطابقة ، ثم يتم اعادة التحليل مرة اخرى حتى يتم التوصل الى افضل النتائج لمؤشرات جودة المطابقة ، وكانت النتائج على النحو التالي :

جدول رقم ( ٥ ) نتائج مؤشرات جودة المطابقة للتحليل العاملي التوكيدي لكل عامل من عوامل الدراسة منفردا بعد التحسين

CFA Model	Measures	CMIN/df	GFI	AGFI	CFI	TLI	NFI	RMSEA
	Threshold values	Less than 3	0.90 and above	0.90 and above	0.90 and above	0.90 and above	0.90 and above	Less than 0.08
	استقطاب المواهب	.680	.994	.987	1.00	1.00	.966	0.00
	الاحتفاظ بالمواهب	1.346	.989	.974	.987	.978	.951	.031
	تدريب و تطوير المواهب	1.565	.987	.971	.963	.938	.907	.040
	التعاقب الوظيفي	1.324	.993	.978	.967	.935	.902	.030
	الحوافز و التعويضات	3.366	.981	.942	.980	.959	.972	.079
	كفاءة العاملين	2.002	.989	.966	.949	.901	.908	.053
	الجودة	2.372	.980	.952	.960	.933	.933	.062
	التسليم في الوقت المحدد	1.297	.989	.975	.964	.940	.897	.029

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي AMOS.

نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

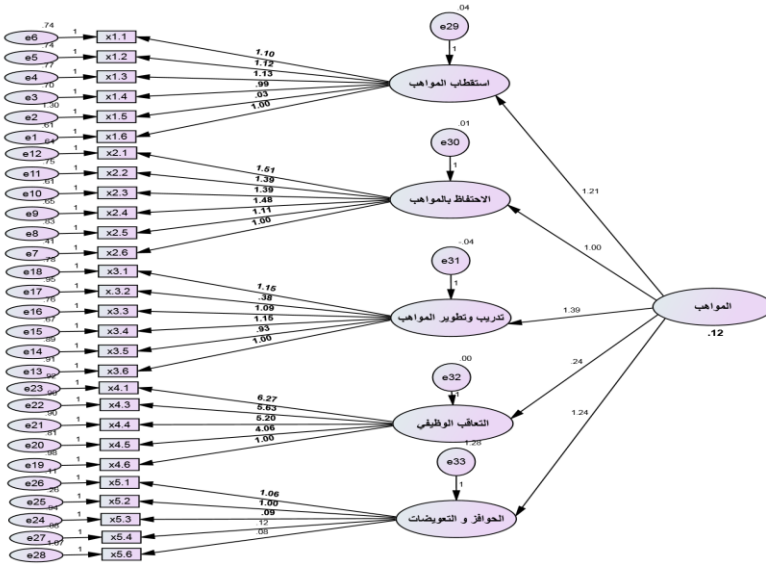
ان نموذج قياس عوامل إدارة المواهب في تدعيم الميزة التنافسية يطابق بيانات العينة ، حيث ان نماذج قياس عوامل الدراسة ( استقطاب المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب ، تدريب و تطوير المواهب ، التعاقب الوظيفي ، الحوافز و التعويضات ، كفاءة العاملين ، الجودة ، التسليم في الوقت المحدد ) تطابق تماما بيانات العينة، حيث ، و بلغت قيمة RMSEA لكل منها (0.08) فأقل ، و تبلغ قيمة (CMIN/DF) اقل من (5) مما يؤكد صدق نموذج القياس، وحسن مطابقته لبيانات عينة البحث ، ومعظم مؤشرات جودة المطابقة الاخرى (GFI,AGFI,CFI,TLI,NFI) تقع في المدى المثالي أي اكبر من (90%).

ويستدل من خلاصة التحليل المقدم على صدق نموذج قياس كل عامل من العوامل موضع الدراسة، ومن ثم، ننتقل للخطوة التالية من التحليل وهي إجراء التحليل العاملي التوكيدي لكافة العوامل المؤثرة معا.

## ٢ - التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل ( إدارة المواهب ) :

بعد القيام بالتحليل العاملي لكل عامل من عوامل الدراسة منفرداً، والتأكد من صدق نموذج القياس لكل عامل، وان كل عامل يشتمل على المتغيرات المعبرة عنه ، يتم اجراء التحليل العاملي لجميع العوامل المستقلة بعد حذف المتغيرات المشاهدة غير المعبرة عن كل عامل ، ومن ثم ننتقل للخطوة التالية وهي اجراء التحليل العاملي التوكيدي لكافة العوامل المؤثرة معا من خلال برنامج (AMOS) يمكن الحصول على الشكل البياني لنموذج التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد إدارة المواهب ، والعلاقة بينهما وبين المتغيرات المشاهدة لهم كما يتضح من الشكل التالي :

شكل رقم (٢) التحليل العاملي التوكيدي قبل التحسين لأبعاد (إدارة المواهب )





جدول رقم ( ٦ ) نتائج مؤشرات جودة المطابقة قبل التحسين لأبعاد إدارة المواهب

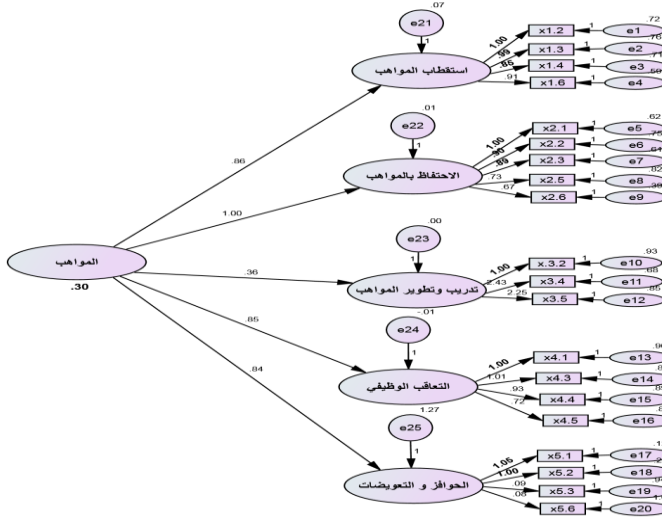
Measure	Fit Indices	Threshold Values
CMIN/DF	3.6	Less than 3
GFI	0.81	0.90 and above
AGFI	0.78	0.90 and above
CFI	0.67	0.90 and above
TLI	0.63	0.90 and above
IFI	0.67	0.90 and above
NFI	0.60	0.90 and above
RMSEA	0.08	Less than 0.08

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي AMOS.

يتضح من الجدول السابق أن:

يظهر من النتائج السابقة أن النموذج المقترح لكل عوامل المتغير المستقل غير مقبولة وتحتاج الى تعديل حيث أن (CMIN/DF) أكبر من (3) كما أن (RMSEA) تزيد عن القيمة المقبولة وهي (0.05)، وبعض مؤشرات جودة المطابقة لاتقع في المدى المثالي، لأنها أقل من (0.90). لذلك يجب تعديل النموذج عن طريق الرجوع الى صفحة النتائج Modification indices لمعرفة أكثر عنصر به نسبة خطأ ليتم حذفه من عمود (ML) ثم اجراء التحليل مرة أخرى ، حيث يتم حذف المتغيرات ذات أكبر نسبة خطأ من التحليل واحدا تلو الآخر ثم يتم اعادة التحليل مرة اخرى حتى يتم التوصل الى افضل النتائج لمؤشرات جودة المطابقة، وكانت النتائج على النحو التالي:

شكل رقم ( ٣ ) التحليل العاملّي التوكيدي بعد التحسين لأبعاد (إدارة المواهب )



نلاحظ من الشكل السابق ما يلي :

- درجة تأثير أو تشبع أبعاد إدارة المواهب بكل متغير من المتغيرات المعبرة عنها ، حيث تعبر كل قيمة من القيم الموجودة على كل سهم من الاسهم المتجهة من الابعاد الى كل متغير من المتغيرات عن درجة تشبع البعد بهذا المتغير.
- تم حذف المتغيرات المشاهدة غير المعبرة عنه كما في متغير استقطاب المواهب تم حذف ( X1.1 ، X1.5 ) وفي متغير الاحتفاظ بالمواهب تم حذف ( X2.4 ) وفي متغير تدريب وتطوير المواهب ( X3.1 ، X3.3 ، X3.6 ) وفي متغير التعاقب الوظيفي تم حذف ( X4.6 ) وفي متغير الحوافز والتعويضات تم حذف ( X5.4 ) .
- ويمكن تلخيص أهم نتائج مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المقترح بعد التحسين لأبعاد إدارة المواهب في الجدول التالي:

جدول رقم ( ٧ ) نتائج مؤشرات جودة المطابقة بعد التحسين لأبعاد إدارة المواهب

Measure	Fit Indices	Threshold Values
CMIN/DF	1.4	Less than 3
GFI	.93	0.90 and above
AGFI	.92	0.90 and above
CFI	.94	0.90 and above
TLI	.93	0.90 and above
IFI	.94	0.90 and above
RMSEA	0.03	Less than 0.08

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي AMOS.

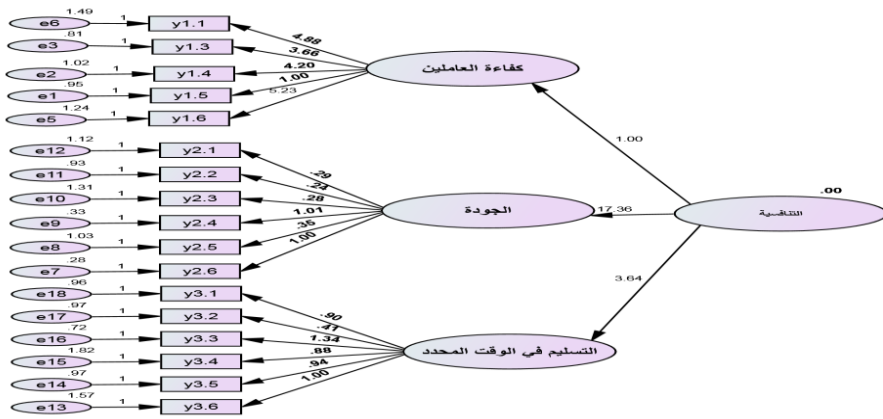
نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- ان قيمة مؤشر (RMSEA) بلغت ( 0.03 ) وهى أقل من 0.05 ويعتبر مؤشر (RMSEA) اهم مؤشرات جودة المطابقة التي يتم الحكم من خلالها على قبول او رفض النموذج ، فاذا كانت القيمة (0.05) دل ذلك ان النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات عينة البحث ، اما اذا كانت القيمة اكبر من 0.08 يتم رفض النموذج ، و ان قيمة نسبة (CMIN/DF) بلغت (1.4) وهى اقل من (3) مما يؤكد صدق نموذج القياس وحسن مطابقته لبيانات عينة البحث ، و ان قيمة معظم مؤشرات جودة المطابقة الاخرى (GFI، CFI، AGFI، TLI، IFI) تقع في المدى المثالي أي اكبر من (0.90) ويدل ذلك على ان جودة النموذج مثالية ، ويستدل من نتائج التحليل السابقة على ان هناك علاقة بين ابعاد ( إدارة المواهب ) و المتغيرات المشاهدة لها ، وان النموذج مطابق لبيانات العينة بعد حذف المتغيرات المشاهدة الغير معبرة مما يؤكد على صدق نموذج قياس أبعاد إدارة المواهب .

### ٣- التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع ( الميزة التنافسية ) :

من خلال برنامج (AMOS) يمكن الحصول على الشكل البياني لنموذج التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد الميزة التنافسية والعلاقة بينهما وبين المتغيرات المشاهدة لهم كما يتضح من الشكل التالي :

### شكل رقم (٤) التحليل العاملي التوكيدي قبل التحسين لأبعاد الميزة التنافسية

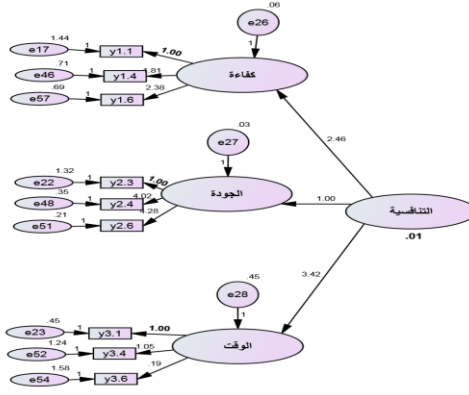


### جدول رقم (٨) نتائج مؤشرات جودة المطابقة لأبعاد الميزة التنافسية قبل التحسين

Measure	Fit Indices	Threshold Values
CMIN/DF	4.07	Less than 3
GFI	.85	0.90 and above
AGFI	.81	0.90 and above
CFI	.49	0.90 and above
TLI	.42	0.90 and above
IFI	.50	0.90 and above
NFI	.43	0.90 and above
RMSEA	0.09	Less than 0.08

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي AMOS.

و يظهر من الجدول السابق : أن النموذج المقترح لكل عوامل المتغير التابع غير مقبولة وتحتاج الى تعديل حيث أن (CMIN/DF) أكبر من (3) كما أن (RMSEA) تزيد عن القيمة المقبولة وهي (0.05)، وبعض مؤشرات جودة المطابقة لا تقع في المدى المثالي، لأنها أقل من (0.90). لذلك يجب تعديل النموذج عن طريق الرجوع الى صفحة النتائج Modification indices لمعرفة أكثر عنصر به نسبة خطأ ليتم حذفه من عمود (ML) ثم اجراء التحليل مرة أخرى.



### شكل رقم (٥) التحليل العاملي التوكيدي بعد التحسين ( لأبعاد الميزة التنافسية )

و نستنتج من الشكل السابق ما يلي: درجة تأثير أو تشبع أبعاد الميزة التنافسية بكل متغير من المتغيرات المعبرة عنهما ، حيث تعبر كل قيمة من القيم الموجودة على كل سهم من الاسهم المتجهة من الابعاد الى كل متغير من المتغيرات عن درجة تشبع البعد بهذا المتغير ، و تم حذف المتغيرات المشاهدة غير المعبرة عنه كما في متغير كفاءة العاملين تم حذف ( y1.3 ، y1.5 ) وفي متغير الجودة تم حذف ( y2.1 ، y2.2 ، y2.5 ، وفي متغير التسليم في الوقت المحدد ( y3.2 ، y3.3 ، y3.5 ).

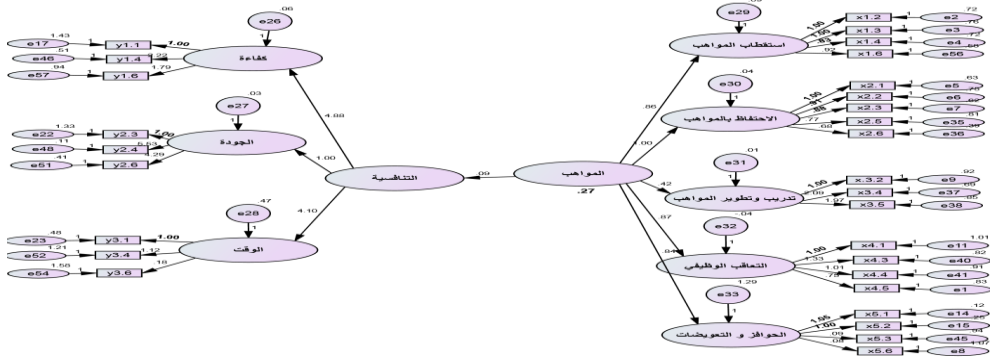
جدول رقم ( ٩ ) نتائج مؤشرات جودة المطابقة لأبعاد الميزة التنافسية بعد التحسين

Measure	Fit Indices	Threshold Values
CMIN/DF	2.2	Less than 3
GFI	.96	0.90 and above
AGFI	.94	0.90 and above
CFI	.93	0.90 and above
TLI	.90	0.90 and above
IFI	.93	0.90 and above
RMSEA	.06	Less than 0.08

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي AMOS.

نلاحظ من الجدول السابق ما يلي: ان قيمة مؤشر (RMSEA) بلغت (0.06) ويعتبر مؤشر (RMSEA) اهم مؤشرات جودة المطابقة التي يتم الحكم من خلالها على قبول او رفض النموذج ، وكلما كانت قيمته اقل من 0.05 دل ذلك ان النموذج مطابق تماما للبيانات ، ان قيمة نسبة (CMIN/DF) بلغت (2.2) وهى اقل من (3) مما يؤكد صدق نموذج القياس وحسن مطابقته لبيانات عينة البحث ، و ان قيمة معظم مؤشرات جودة المطابقة الاخرى (GFI، CFI، AGFI، TLI ) تقع في المدى المثالي اي اكبر من (0.90) والبعض الاخر جاء قريب جدا من المدى المثالي ويدل ذلك على ان جودة النموذج جيدة ، ويستدل من نتائج التحليل السابقة على ان هناك علاقة بين أبعاد الميزة التنافسية وبين المتغيرات المشاهدة لها ، وان النموذج مطابق لبيانات العينة بعد حذف المتغيرات المشاهدة الغير معبرة مما يؤكد على صدق نموذج قياس أبعاد الميزة التنافسية .

رابعاً : نتائج اختبار فروض البحث :  
و قد قام الباحث بعمل تحليل للنموذج البنائي للدراسة :



شكل رقم (٦) تحليل النموذج البنائي الدراسة قبل التحسين

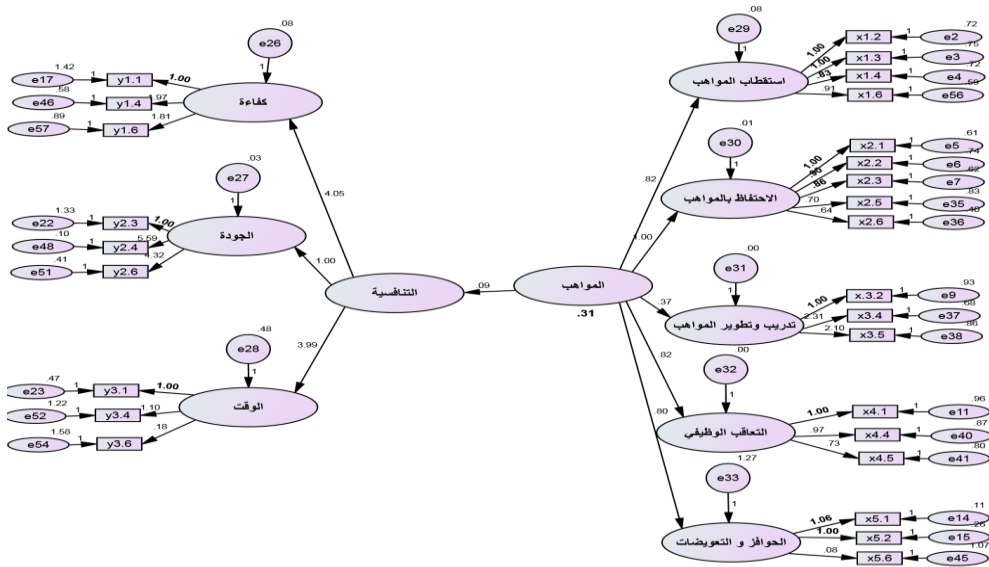
جدول رقم ( ١٠ ) نتائج مؤشرات جودة المطابقة للنموذج البنائي الدراسة قبل التحسين

Measure	Fit Indices	Threshold Values
CMIN/DF	1.8	Less than 3
GFI	.88	0.90 and above
AGFI	.86	0.90 and above
CFI	.85	0.90 and above
TLI	.83	0.90 and above
NFI	.73	0.90 and above
IFI	.85	0.90 and above
RMSEA	.049	Less than 0.05

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي AMOS.

و يظهر من الجدول السابق ما يلي : ان النموذج المقترح غير مقبول ويحتاج الى تعديل حيث أن مؤشرات جودة المطابقة التالية ( TLI، AGFI، CFI، GFI ) لا تقع في المدى المثالي اي اقل من (0.90) ، لذلك تم التعديل عن طريق حذف اكثر العناصر التي بها نسبة خطأ ، فقد تم حذف ( X5.3 ، X4.3 ) ، ثم تم اجراء التحليل مرة اخرى ، وكانت النتائج كما يلي:

و يظهر الشكل رقم (٧) تحليل النموذج البنائي للدراسة بعد تحسين ( حذف المتغيرات المشاهدة غير المعبرة عنه )





يظهر الجدول رقم (١١) نتائج مؤشرات جودة المطابقة للنموذج البنائي الدراسة بعد التحسين

Measure	Fit Indices	Threshold Values
CMIN/DF	1.3	Less than 3
GFI	.92	0.90 and above
AGFI	.90	0.90 and above
CFI	.94	0.90 and above
TLI	.93	0.90 and above
IFI	.94	0.90 and above
RMSEA	.03	Less than 0.05

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي AMOS.

و نلاحظ من الجدول السابق ما يلي : بعد تحسين النموذج يتضح ان قيمة مؤشر (RMSEA) بلغت (0.03) ويعتبر مؤشر (RMSEA) اهم مؤشرات جودة المطابقة التي يتم الحكم من خلالها على قبول او رفض النموذج ، وكلما كانت قيمته اقل من 0.05 دل ذلك ان النموذج مطابق تماما للبيانات ، و ان قيمة نسبة (CMIN/DF) بلغت (1.3) وهى اقل من (3) مما يؤكد صدق نموذج القياس وحسن مطابقته لبيانات عينة البحث ، و ان قيمة معظم مؤشرات جودة المطابقة الاخرى (CFI، GFI ، AGFI، TLI، IFI) تقع في المدى المثالي اي اكبر من (0.90) ويدل ذلك على ان جودة النموذج جيدة.

و لاختبار الفرض الرئيسي الثالث و التحقق من وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة المواهب والميزة التنافسية يتم فحص قيمة Critical Ratio For Regression Weight(CR) في جدول Regression Weights ويجب ان تزيد قيمه ( CR ) عن (+/-) 1.96 .

جدول رقم ( ١٢ )

Regression Weights:

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
التنافسية	<---	المواهب	.087	.044	1.983	.047	par_11
F1	<---	المواهب	.822	.125	6.567	***	par_6
F2	<---	المواهب	1.000				
F3	<---	المواهب	.375	.110	3.394	***	par_7
F4	<---	المواهب	.816	.129	6.351	***	par_8
كفاءة	<---	التنافسية	4.052	2.323	1.744	.081	par_9
الجودة	<---	التنافسية	1.000				
الوقت	<---	التنافسية	3.990	2.278	1.752	.080	par_10
F5	<---	المواهب	.800	.154	5.207	***	par_26

**نتيجة اختبار الفرض الثالث :** حيث بلغت قيمة (CR=1.983) أي أنها تزيد عن (1.96) مما يدل على وجود تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع ذو دلالة احصائية، كما أن (Estimate=.087) بإشارة موجبة مما يدل على أن هناك علاقة طردية بين ادارة المواهب و الميزة التنافسية ، فكلما زاد مستوى توافر إدارة المواهب بمقدار واحد، تزداد الميزة التنافسية للمنظمة بمقدار ( .087 )، وقيمة ( P= .047 ) أي أنها أقل من (0.05) مما يدل على العلاقة بين إدارة الموهب و الميزة التنافسية علاقة معنوية ، ولذلك تم قبول هذا الفرض .

الجزء الخامس : نتائج و توصيات الدراسة

أولاً : نتائج الدراسة:

يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في العناصر التالية:  
 ١- وجود علاقة طردية قوية بين إدارة المواهب و الميزة التنافسية ، و يؤكد ذلك أن الموارد البشرية الموهوبة هي الهدف الاساسي التي يجب ان تهتم به المنظمات الناجحة لكي تستطيع مواكبة التطور و القدرة على نقل المنظمة إلى النجاح و التطوير المستمر من خلال امتلاكها نقاط قوة تميزها عن غيرها من باقي المنافسين ،

وتساعدها على مواجهة التحديات المستمرة في بيئة الاعمال المتغيرة ، فقد أدركت المنظمات التي تعمل على المستوى العالمي ان صناعة المواهب هي صناعة المستقبل التي تجعلها قادرة على منافسة المنظمات في نفس مجال عملها .

٢- أنه يمكن ترتيب أبعاد إدارة المواهب من حيث درجة التأثير عليها كما يلي الاحتفاظ بالمواهب ( Estimate=1.0 ) ، استقطاب المواهب ( Estimate=.82 ) ، التعاقد الوظيفي ( Estimate=.81 ) ، الحوافز و التعويضات ( Estimate=.80 ) ، تدريب و تطوير المواهب ( Estimate=.37 ) ، و لذلك تعتبر أكثر الأبعاد تأثيراً في إدارة المواهب هو الاحتفاظ بالمواهب و اقلهم تأثيراً هو تدريب و تطوير المواهب ، وقد يرجع ذلك من وجهة نظر الباحث إلى ان الشخص الموهوب لا يحتاج إلى برامج تدريب و تطوير لأنه بالفعل قادر على تنمية قدراته ومهاراته من خلال الخبرة و التعلم بشكل أسرع من الشخص العادي ، و لكن الاحتفاظ بالمواهب هو الأصعب في تلك المصانع لعدم اهتمامها بتوفير البيئة المناسبة للعاملين و عدم سد متطلباتهم واحتياجاتهم باستمرار تجعلهم أكثر عرضة للانتقال للمنافسين الذين يقدمون عروض افضل من مكان عملهم ، و لذلك يعتبر البعد الأكثر تأثيراً في إدارة المواهب .

٣- أنه يمكن ترتيب أبعاد الميزة التنافسية من حيث درجة التأثير عليها كما يلي كفاءة العاملين ( Estimate=4.05 ) ، التسليم في الوقت المحدد ( Estimate=3.99 ) ، الجودة ( Estimate=1.0 ) ، و لذلك تعتبر أكثر الأبعاد تأثيراً في الميزة التنافسية هو كفاءة العاملين لأن كفاءة العاملين بتلك المصانع هي التي تساعدها على تحقيق أنشطتها التشغيلية والإنتاجية على الوجه الأمثل . و اقلهم تأثيراً هو الجودة لأن تلك المصانع لا تحتاج للجودة لزيادة الميزة التنافسية لها لأنها بالفعل تطبق سياسات واضحة لجعل المنتج مطابق للمواصفات العالمية لكي تستطيع النمو و الاستمرار في سوق العمل .

## ثانياً : التوصيات :

- ١- ضرورة اهتمام القيادات الإدارية في مصانع الملابس الجاهزة بمفهوم إدارة المواهب و وضع استراتيجيات ناجحة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة الحالية و المستقبلية .
- ٢- يجب على قطاع صناعة الملابس الجاهزة زيادة الاهتمام بأبعاد ( الاحتفاظ بالمواهب ، استقطاب المواهب ، التعاقد الوظيفي ) في قطاع صناعة الملابس الجاهزة ، و انشاء قاعدة بيانات لجميع الموهوبين بداخل تلك المصانع ، و ايضا تشجيع العاملين على اظهار مواهبهم و تنمية روح المنافسة لديهم ، و العمل على تطوير و تحسين قدراتهم ، و تشجيعهم على ابداء آرائهم و مشاركتهم في اقتراح التحسينات المطلوبة .
- ٣- ضرورة توفير آلية محددة لاستقطاب أكبر عدد من المواهب البشرية لامتلاكهم القدرات والخبرات و المهارات ،
- ٤- وضع طرق و آليات تقييم المواهب لتحديد الموارد البشرية الموهوبة و الاحتفاظ بها من خلال توفير بيئة عمل مناسبة تشجع على الابداع و الابتكار .
- ٥- يجب على الإدارة العليا اقناع العاملين بأنهم في امس الحاجة إلى البرامج التدريبية اللازمة لتحسين أدائهم الوظيفي ، لكي يتولد شعور داخل الفرد برغبته في التطور الذاتي لتحقيق أهدافه المستقبلية، و وضع خطط لتدريب و تطوير العاملين لرفع مستواهم و تحسين مهاراتهم ، و الاهتمام بتأهيل مجموعة من الكوادر البشرية الموهوبة لشغل المناصب الهامة .
- ٦- يجب حرص المنظمة على تشجيع المواهب سواء مادياً أو معنوياً للاستفادة القصوى من امكانياتهم و بذل المزيد من الجهد لتحقيق الميزة التنافسية لقطاع صناعة الملابس الجاهزة ،
- ٧- وضع أنظمة حوافز و تعويضات عادلة تتناسب مع احتياجات الفرد و متطلباته الضرورية و تلائم التحديات التي يواجهها الأفراد في حياتهم اليومية و تزايد الأعباء عليهم .

٨- وقد تم اقتراح نموذج في الشكل رقم (٧) يوضح العلاقة المعنوية بين إدارة المواهب و الميزة التنافسية وقد يتطلب النموذج المزيد من الدراسات المستقبلية لمعرفة أكثر أبعاد إدارة المواهب تأثيراً على كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية على حده .

## المراجع :

### المراجع العربية :

- (١) الجديلي ، أماني محمد ، ( ٢٠١٩ ) " دور الإدارة المستندة على الأدلة في تحقيق الميزة التنافسية في مستشفى غزة الأوروبي : دراسة حالة " رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، الجامعة الإسلامية ( غزة ) ، ص ٤٨ .
- (٢) الخليفة ، محمد عبد الرحمن إبراهيم ، ( ٢٠١٧ ) " أثر إدارة المواهب في تحقيق الإبداع في البنوك التجارية الكويتية " رسالة ماجستير ، جامعة آل البيت ، كلية إدارة المال والأعمال ، الأردن ، ص ١-٨٢ .
- (٣) الزيادي ، بسنت عادل رمضان ، ( ٢٠١٦ ) " أثر إدارة المواهب على تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية : دراسة مقارنة بين البنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص " المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية تجارة ، جامعة عين شمس ، العدد ( ٣ ) ، ص ٩- ٨٠ .
- (٤) السرحان ، نشوى هايل خلف ، ( ٢٠٢٠ ) " أثر الخدمات المصرفية عبر الهاتف النقال في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية " رسالة ماجستير ، كلية عمادة الدراسات العليا ، جامعة آل البيت ، الأردن ، ص ٢٨-٢٩ .
- (٥) السلطان ، أحمد الباشير المبروك ، ( ٢٠١٧ ) ، أثر إدارة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية الأردنية " رسالة دكتوراه ، جامعة العلوم الإسلامية ، كلية الدراسات العليا ، الأردن ، ص ١-١٤٢ .
- (٦) الطبال ، عبدالله عبدالله أحمد ، ( ٢٠١٧ ) " ممارسات إدارة المواهب البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين : دراسة ميدانية " مجلة الاستراتيجية والتنمية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، الجزائر ، العدد (١٣) ، ص ٨٠ – ١٠١ .
- (٧) الكركي ، ياسين محمود محمد ، ( ٢٠١٦ ) " إدارة المواهب و أثرها في الميزة التنافسية في فنادق الخمسة نجوم في الأردن – مدينة العقبة " رسالة ماجستير ، جامعة عمان العربية ، كلية الأعمال ، ص ١- ١١٨ .

- (٨) النشمي، مراد محمد و الغشمي، منى صالح (٢٠٢٠)، " أثر أداء العاملين في تحقق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال بالعاصمة صنعاء " **مجلة الدراسات الاجتماعية**، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، مجلد ٢٦، العدد ١، ص ٨٤، ٨٦.
- (٩) المومني، رهام زهير، (٢٠١٧) " أثر إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي - الدور الوسيط لنظم معلومات الموارد البشرية: دراسة حالة شركة البوتاس العربية في الأردن " **رسالة دكتوراه**، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، ص ١- ١٥٢.
- (١٠) حسن، محمد محمود سيد محمد، (٢٠١٧) " الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية للتوجه الإبداعي ودورها في تعزيز الميزة التنافسية " **المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية**، كلية تجارة، جامعة قناة السويس، مجلد ٨، ص ١٢٨ - ١٥٥.
- (١١) شلبي، الشريبي عبد المعبود، (٢٠١٧) " دور اللوجستيات في دعم تنافسية الموانئ البحرية " **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**، كلية تجارة، جامعة قناة السويس، مجلد ٨، العدد ٢، ص ٣٤٦- ٣٧٣.
- (١٢) عباس، عمر عزيز، (٢٠١٨) " دور استقطاب المواهب البشرية في إعداد وبناء القيادات المستقبلية: دراسة ميدانية مقارنة على بعض دوائر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق " **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**، كلية تجارة، جامعة قناة السويس، مجلد ٩، عدد ٢، ص ١٦٠.
- (١٣) عبد الفتاح، شادي حابس، (٢٠١٩) " أثر إدارة التعاقب الوظيفي على الاحتفاظ برأس المال الفكري في مجموعة شركات مالترانس " **رسالة ماجستير**، جامعة عمان العربية، الأردن، ص ٢١.
- (١٤) علي، أسامة حامد علي، (٢٠١٧) " أثر تخطيط المسار الوظيفي لقادة المستقبل في تعزيز الميزة التنافسية " **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**، كلية تجارة، جامعة قناة السويس، مجلد ٨، ص ١٨٥ - ٢٠٩.
- (١٥) محمد، سامية أبو بكر صديق، (٢٠١٨) " دور القطاع الصناعي كثيف العمالة في خفض معدل البطالة في مصر بالتطبيق على صناعة المنسوجات والملابس الجاهزة (٢٠٠٣ - ٢٠١٦) " **أعمال المؤتمر الدولي الثاني: إدارة المنظمات الصناعية والخدمية: الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية**، كلية التجارة، جامعة جنوب الوادي، مجلد ٢، ص ٤، ١١.
- (١٦) مصلح، آلاء صبحي دار، (٢٠١٦)، " أثر إدارة التعويضات على أداء العاملين في شركات الأدوية و الصناعات الطبية المساهمة العامة في الأردن "، **رسالة ماجستير**، جامعة عمان العربية، كلية الأعمال، الأردن، ص ١٣.

(١٧) مناع، عاطف جمال الدين محمد إبراهيم، (٢٠١٧) " تأثير إدارة المواهب على ربحية المنظمات " *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مجلد ٨، ص ٢٩٠.

### المراجع الأجنبية :

- 1) AlBattrikhi, I.R., (2016) " Talent Management Practices as Drivers of Intention to Stay (IT Companies in the Gaza Strip) Case Study " master degree, Faculty of Commerce, Islamic University of Gaza, pp.1-106.
- 2) Al Mamun, Abdullah, et.al, (2018) " Sources of competitive advantage for Malaysian micro-enterprises" *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, Vol. 10 No. 2, pp. 191-216.
- 3) Allameh, S., et.al., (2012) " Human Resources Development Review according to Identity, Integration, Achievement and Adaptation Model " *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 2 No (2), pp.42-57.
- 4) Armstrong, M., (2007) " **A Handbook of Employee Reward Management And Practice.**" 2nd Edition, Kogan page limited, London, U.K, pp.1-548.
- 5) Beard, M.T, et.al, (2016) "MNE transition of corporate talent management strategies to subsidiaries in emerging economies", *Journal of World Business*, 51(4), p501.
- 6) Bersin, J., (2006) " **Talent Management What Is It? Why Now?** " Hay Group, p.3.
- 7) Bibi, Munaza, (2018) " Impact of Talent Management Practices on Employee Performance" *SEISENSE Journal of Management*, Vol 2 No 1, pp. 22,23.
- 8) Bugg, Kimberley, (2015) " **Best Practices for Talent Acquisition in 21st-Century Academic Libraries**" *Library Leadership & Management*, Vol. 29 NO.4, pp, 1-14.
- 9) Chase, R., (2010) " **Fundamentals of Operations Management**", 6<sup>th</sup> ed, McGraw-Hill Companies, New York, p. 25.
- 10) Chuai, X., (2008) " Is talent management just 'old wine in 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**, pp. 12, 19.
- 11) El MASRI, Nadine & SULIMAN, Abubakr, (2019) " Talent Management, Employee Recognition And Performance In The Research Institutions " *Studies in Business and Economics*, vol. 14(1), pp. 127-140.

- 12) Emeagwal , L ., And Ogbonmwan ,K.O. , (2018) " Mapping the perceived role of strategic human resource management practices in sustainable competitive advantage" **Academy of Strategic Management Journal** , Volume 17, Issue 2 , pp. 1-19 .
- 13) Ferdousi , Farhana ,et.al, (2019) " Mediating role of quality performance on the association between organizational factors and competitive advantage " **International Journal of Productivity and Performance Management** , Vol. 68 No. 3, pp. 542-560
- 14) Fugate,B. S., Mentzer J. T., Stank ,t.P. (2010) " Logistics Performance: Efficiency, Effectiveness, and Differentiation " , **Journal of Business Logistics**, Vol.31, No. 1.P. 45.
- 15) Garg, A.K., & Weele,E.V., (2012) " Succession planning and its impact on the performance of small micro medium enterprises within the manufacturing sector in Johannesburg " **International Journal of Business and Management**· 7(9), 96 – 107 .
- 16) Glaister , A.J., et.al , (2018) " HRM and performance—The role of talent management as a transmission mechanism in an emerging market context " , **Human Resource Management** , Journal, January , Vol.28(1), pp.148-166 .
- 17) <http://www.expoegypt.gov.eg/news/2019> ( EDA ).
- 18) Inyang ,Benjamin James., (2010) " Strategic Human Resource Management (SHRM): a Paradigm Shift for Achieving Sustained Competitive Advantage in Organization " **Journal International Bulletin of Business Administration** , Issue 7,p 23 .
- 19) Kaliannan ,M., et.al , (2016 ) " Effective talent management in Malaysian SMES: A proposed framework " **The Journal of Developing Areas** , Volume 50, Number 5, pp. 393-401 .
- 20) Kanaan ,R,K, et.al , (2020) " The Effect of Intellectual Capital on Competitive Advantage in the Jordanian Telecommunication Sector " **Journal of Business & Management** , vol. 8(1), pp.1-19 .
- 21) Kehinde ,J. S., ( 2012 ), " Talent Management: Effect on Organizational Performance" , **Journal of Management Research**, V. 4, N. 2 , pp.178-186.
- 22) Lanvin B & Monteiro F , ( 2019 ) " **The Global Talent Competitiveness Index Entrepreneurial Talent and Global Competitiveness** " **The Business School for the World** , p 13 .
- 23) Latukha,M.O,(2018)"Can Talent Management Practices Be Considered as a Basis for Sustainable Competitive Advantages in Emerging-Market Firms? Evidence from Russia " , **Thunderbird International Business Review** , Vol.60(1), pp.69-87.



- 24) Li ,L.,Wang ,X., (2010) " The Strategy of Talent Localization in Multinational Corporations " **International Journal of Business and Management** , Vol. 5, No. 12 , pp 216-219 .
- 25) Liu , Yang & Liang , Liting (2015) " Evaluating and developing resource-based operations strategy for competitive advantage: an exploratory study of Finnish high-tech manufacturing industries " **International Journal of Production Research** , vol. 53 , issue(4), pp. 1019-1037.
- 26) Maphisa ,S. , Zwane ,B., Nyide C., ( 2017) " **Succession Planning And Staff Retention Challenges : An Industrial Out Look And Major Risks** " Risk governance & control: financial markets & institutions , Volume 7, Issue 3 , pp.17-26 .
- 27) Marinakou E., and Giousmpasoglou,C., (2019) " Talent management and retention strategies in luxury hotels: evidence from four countries ", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 31 No. 10, pp. 3855-3878.
- 28) Mathur ,P., (2015) " Achieving Competitive Advantage through Employees " , **International Journal of Arts** , Humanities and management studies ,Vol.1,No.9,p.67 ,68.
- 29) Nkoane,M.K.,( 2018 ) " Talent management strategy and succession planning within the financial service industry " Mini-dissertation submitted in partial fulfilment of the requirements for the Master degree of Business Administration at the North-West University , pp. 1-120.
- 30) Ott,D. L., Tolentino J. L., and Michailova ,S., (2018), "Effective talent retention approaches", **Human Resource Management International Digest**,Vol.26 No.7,pp. 16-19.
- 31) Phooma, J., Tongumpa ,C., and Suriyawong ,T. , (2015) " Factors that Influenced Effective of Employees Performance, Faculty of Management Technology " **Journal of Economics, Business and Management**, Vol. 3, No. 8,p. 763 .
- 32) Pruis , Event ., (2011) "**The five key principles for talent development**", Industrial and Commercial Training , Vol. 43 No. 4, pp. 206 -216.
- 33) Schiemann , W. A. , (2014) " From talent management to talent optimization " **Journal of World Business** , Volume 49, Issue 2 , pp 281-288 .
- 34) Schule,R. S., etal., (2011) " Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM " **Journal of World Business** Volume 46, Issue 4, October 2011, Pages 506-516.

- 35) Shamnot ,M. M., (2014) " The role of human resources management practices represented by employee's recruitment and training and motivation for realization of competitive advantage " **African Journal of Business Management** , Vol. 8(1), p. 38
- 36) Sharma, Ekate ., (2015) " Employee Perception Towards Talent Development Practices In Telecom Sector " **European Journal of Research in Social Sciences** , Vol. 3 No. 1 , pp.99-108 .
- 37) Sikora,D.M.,et.al .,(2016),"Reimagining overqualified human resources to promote organizational effectiveness and competitive advantage", **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**,Vol.3No. 1, pp.23-42.
- 38) Tajuddin , D. , et.al , (2015) " **Developing Talent Management Crisis Model for Quality Life of Bank Employees in Malaysia** " Procedia - Social and Behavioral Sciences , Vol.201 , pp.80-84.
- 39) Tampoe, M ., Macmillan, H., (2000) " **Strategic Management: Process, Content, and Implementation** " New York , Oxford University , p. 89 .
- 40) Tansley, C, (2011), " **What do we mean by the term "talent in talent management?"** ", Industrial and Commercial Training , Vol. 43 No. 5, pp. 266-274.
- 41) World Trade Organization, International Trade Statistics, ( 2015 ), p 121.