

أدارة المواهب ودورها في الوصول الى المكانة الذهبية: دراسة استطلاعية

في شركة الريان لا نتاج اللبان

م.م. مسلم خريبط شريثم

جامعة البصرة / كلية الادارة والاقتصاد

Muslim200221@gmail.com

تاريخ قبول النشر: 21/12/2022

تاريخ استلام البحث : 5/10/2022

المستخلص:

سعت هذه الدراسة الى تقديم اطار نظري وفكري بما يخص متغيرات لدراسة , والتعرف على طبيعة العلاقة فيما بين ادارة المواهب والوصول الى المكانة الذهبية. بالاضافة الى رفد المكتبات العراقية بدراسة تتناول اهم الموضوعات (ادارة المواهب و القمة الذهبية). وتمثل مجتمع الدراسة ب شركة الريان لانتاج اللبان التي أسست عام 2014 في محافظة **البصرة** في العراق. تضم هذه الشركة اكثر من (250) عامل وعاملة في مختلف الاختصاصات. واختار الباحث عينة عشوائية طبقية بمقدار (62) وقد اعتمد البحث على الأسلوب الوصفي التحليلي ، وقد تم جمع البيانات الميدانية من خلال استبانة تم بناءها وتطويرها تكونت من جزئين تمثل الجزء الأول منها في ادارة المواهب ، في حين احتوى الجزء الثاني على المكانة الذهبية ، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: هناك نقص في تطبيق معايير اختبار الابداع والذكاء من اجل اكتشاف المواهب الفطرية اثناء عملية جذب المواهب. وعلى الرغم من ان شركة الريان تمتلك مكانة ذهبية في القطاع التي تعمل فيه الا انها لا زالت لا تمتلك ايدي عاملة موهوبة. وان ادارة المواهب في شركة الريان بحاجة الى اهتمام كبير من قبل الادارة العليا في كيفية تطبيق ابعادها بصورة علمية وعملية .

الكلمات المفتاحية: أدارة المواهب , المكانة الذهبية , جذب المواهب , الحصة السوقية.

Talent Management and Its role in reaching The Golden Position: An Exploratory Study In Al Rayyan Dairy Production

Muslim Kheraibet Shriatham

University of Basra, College of Administration and Economics

Abstract:

This study aims to providing a theoretical and intellectual framework regarding the study variables, and to identify the nature of the relationship between talent management and the golden summit reaching. In addition to provide the Iraqi libraries with a study that addresses the most important topics (talent management and the Golden Summit). The study population was established in 2014 in

Basra Governorate in Iraq. The sample company includes more than (250) male and female workers in various specializations. The researcher chose a stratified random sample of (62) and the research relied on the descriptive analytical method. Field data was collected through a questionnaire that was constructed and developed to consisted of two parts, the first part of which was about talent management, while the Second part contained the golden status. To analyze the data using the Statistical Package for the Social Sciences program (SPSS). The research reached a set of results, the most important of which are: There is a lack In applying the criteria for testing creativity and intelligence in order to discover innate talents during the process of attracting talents. Although Al Rayyan Company has a golden status in the sector in which it operates, it still does not have a talented workforce. Talent management at Al Rayyan Company needs great attention from senior management in how to apply its dimensions in a scientific and practical manner.

Keywords: talent management, golden status, talent attraction, market share.

المقدمة:

تدور إدارة المواهب حول اتباع نهج استراتيجي لجذب القوى العاملة والاحتفاظ بها وتطويرها. تتطلب إدارة شركة ما أكثر من توظيف أشخاص يمكنهم أداء المهام المطلوبة. تحتاج الشركات إلى بناء قوة عاملة تنافسية من خلال توفير المهارات المطلوبة ، والاستثمار في التعلم المستمر وتطوير المهارات ، وإدارة الأداء وتحسينه من أجل الوصول الى المكنة الذهبية التي تسعى لها.

تتطور المهارات التي تحتاجها الشركات مع نمو الشركة. في WORKDAY (اعمال اليوم) ، نعتقد أن تطبيق عدسة قائمة على المهارات لتحسين المواهب يمكن العمال من تلبية متطلبات الأعمال المتطورة. تستمر طبيعة العمل في التغيير ، ومعها ، تحتاج إدارة القوى العاملة أيضًا إلى التغيير. بعبارة أخرى ، لا تتعلق إدارة المواهب بـ

"الإدارة" بل تتعلق أكثر بـ "التمكين". الشركات التي تستثمر في خبرة الموظف ، من الاحتفاظ بها إلى التطوير وأكثر من ذلك ، تمكّن موظفيها من تحقيق نتائج الأعمال ، وليس المهام فقط.

اولا: منهجية البحث والدراسات السابقة:

المطلب الاول: منهجية البحث:

اولا: مشكلة البحث: يعد موضوع ادارة المواهب من الموضوعات الجدلية التي لازالت قيد الدراسة لكونها تعتمد على مدى ادراك شركات القطاع الخاص لهذا الموضوع , كما ان الافتقارها في تصور ماهية ادارة المواهب , ويبدو ان هذا الافتقار عاما فليس للشركات فحسب وحتى للكاتبين والباحثين, اذا فكرة حول هذا الموضوع المهم , ويمكن بلورة مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤل الرئيسي الاتي:
(هل لادارة المواهب دورا في الوصول الى المكانة الذهبية)
وللاجابة على التساؤل الرئيسي لابد من الاجابة على التساؤلات الفرعية:
1. ما مدى ادراك الشركة المبحوثة لاهمية ادارة المواهب؟
2. ما مدى اهتمام الشركة المبحوثة لادارة المواهب؟
3. ما العلاقة بين ادارة المواهب والقيمة الذهبية؟

ثانيا: اهداف الدراسة: لدراستنا الحالية مجموعة من الاهداف , اهمها:

1. تقديم اطار نظري وفكري بما يخص متغيرات لدراسة
2. التعرف على طبيعة العلاقة فيما بين ادارة المواهب والوصول الى القيمة الذهبية.
3. رصد المكتبات العراقية بدراسة تتناول اهم الموضوعات (ادارة المواهب و القيمة الذهبية)
4. التوصل الى مقترحات تساعد الشركة في معرفة اهم الطرق المناسبة لتحقيق التميز على اقرانها.

ثالثا: أهمية الدراسة: لدراستنا الحالية أهمية بالغه تتجلى من خلال محورين: أولهما الأهمية المفاهيمية: وتتمثل في التصدي إلى تناول مفاهيم معاصرة في حقل الادارة والتي بات تمثل مثار مناقشة وجدل فكري ونظري عميق اذ تسعى دراستنا الحالية الى تعزيز الساحة العلمية بمزيد من العمق في مناقشة متغيرات الدراسة .
المحور التطبيقي العلمي ويتمثل في عرض وتفسير وتشخيص آراء عينة الدراسة والتوصل الى نتائج تخدم مجتمع الدراسة عن طريق طرح مقترحات للشركة المبحوثة

لالية استثمار المواهب والتي يمكن من خلالها الوصول الى القمة الذهبية بما يحقق اهداف الشركة المبحوث.

رابع: فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة 1% (بين ابعاد ادارة المواهب والمكانة الذهبية).

وتنبثق من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية:

$H_1 =$ لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة 1% (بين جذب المواهب والمكانة الذهبية).

$H_2 =$ لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة 1% (بين استبقاء المواهب والمكانة الذهبية).

$H_3 =$ لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة 1% (بين الاعتراف بالمواهب والمكانة الذهبية).

الفرضية الرئيسية الثانية: هل هناك علاقة اثر ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة 1% (بين ابعاد ادارة المواهب والمكانة الذهبية).

وتنبثق من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية:

$H_1 =$ لا توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة 1% (بين جذب المواهب والمكانة الذهبية).

$H_2 =$ لا توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة 1% (بين استبقاء المواهب والمكانة الذهبية).

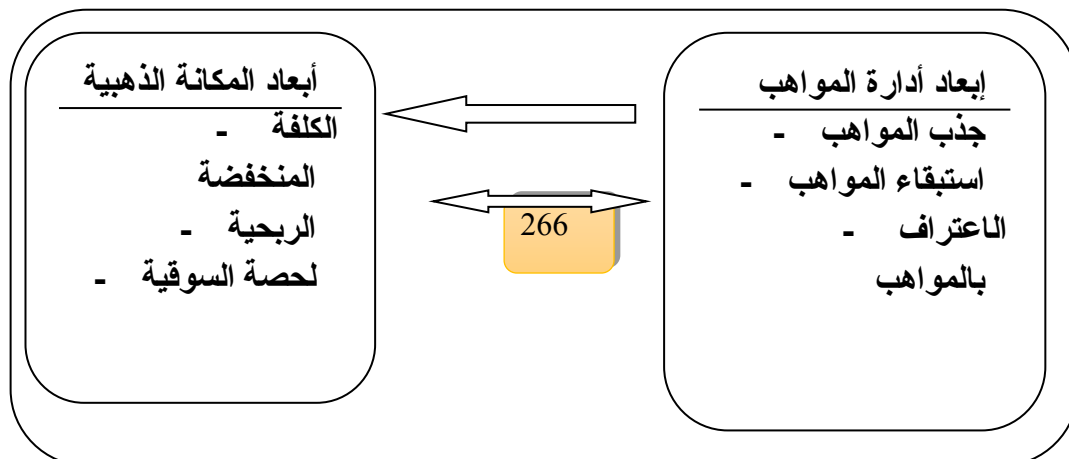
$H_3 =$ لا توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة 1% (بين الاعتراف بالمواهب والمكانة الذهبية).

خامسا: المخطط الفرضي للدراسة:

طبقاً للإطار النظري والفكري لدراستنا والمتمثلة بالمتغيرين

المستقل (إدارة المواهب) والتابع (القمة الذهبية)، سعى الباحث لتصميم مخطط فرضي للدراسة تحدد فيه علاقة الارتباط والتأثير، حيث وضح ابعاد كل منهما حيث اعتمد الباحث في دراستنا الحالية ابعاد ادارة المواهب هي ثلاثة ابعاد (جذب المواهب، اختيار المواهب، استبقاء المواهب، الاعتراف بالمواهب) اما المتغير المعتمد القمة الذهبية اعتمد الباحث على ثلاثة ابعاد هي (الكلفة المنخفضة، الربحية، الحصة السوقية).

الشكل رقم 1) يوضح المخطط الفرضي للدراسة



المصدر: أعداد الباحث

سادسا: حدود الدراسة:

تعد حدود الدراسة بمثابة الحجر الاساس التي يستند عليه الباحث باكمال دراسة وهذه الحدود هي:

الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للدراسة بشركة الريان لانتاج اللبان.
الحدود الزمانية: تتمثل بمدة البدء باعداد الجانب الميداني للدراسة ابتداءً من اعداد اداة جمع البيانات (الاستبانة) مروراً بكل مراحل الحصول على البيانات من عملية توزيع الاستبيان ومن ثم تجميعها وفرزها وسحب النتائج منها وصولاً الى التحليل والانتهااء بمناقشة البيانات واختبار الفرضيات واستغرقت هذه العملية شهر ونصف (1/8/2022 لغاية 15/9/2022).

الحدود البشرية: تمثلت بالحدود بالإفراد المجيبين على اسئلة الاستبانة وهم لافراد العاملين في شركة الريان لانتاج اللبان.

سابعا: أداة الدراسة:

اعتمد الباحث على أسلوب الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وأساساً لمعرفة آراء واتجاهات عينة البحث، حيث تعتبر الاستبانة من الأدوات المهمة والأساسية لجمع البيانات في البحث الميدانية ويعود ذلك إلى إمكانية تحكم الباحث في الأسئلة والحقائق المراد جمعها من مجتمع الدراسة.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كالتالي:

القسم الأول: الخاص بالأسئلة المتعلقة بأبعاد ادارة المواهب واشتمل على (4 محاور كالتالي:

- 1- جذب المواهب : تضمن (4 فقرات .
- 2- استبقاء المواهب : تضمن (4 فقرات .
- 3- الاعتراف بالمواهب: تضمن (4 فقرات .

القسم الثاني : الخاص بالأسئلة المتعلقة بالمكانة الذهبية واشتمل على (3 محاور

- 1- الكلفة المنخفضة: وتضمن (4 فقرات
- 2- الربحية: وتضمن (4 فقرات
- 3- الحصة السوقية : وتضمن (4 فقرات

وكانت الإجابات في القسمين الاول والثاني ذات إجابات مغلقة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). وقد قام الباحث بحساب المتوسط المرجح لإجابات العينة على الأسئلة الواردة في شكل مشابه لمقياس ليكرت، حيث يعتبر من أفضل أساليب قياس الاتجاهات. ويستخدم المتوسط المرجح إذا كان المتغير يأخذ قيماً تختلف من حيث أهميتها، لذلك يجب أخذ هذه الأهمية في الاعتبار وذلك بإعطاء كل عبارة الوزن المناسب لأهميتها، فقام الباحث بإعطاء الوزن المناسب لأهمية كل عبارة من عبارات الاستبانة، وذلك على النحو التالي.

الوزن	العبارة
5	موافق بشدة
4	موافق
3	لا ادري
2	غير موافق
1	غير موافق بشدة

ثامنا : مجتمع وعينة الدراسة الدراسة:

شركة الريان لانتاج البلبان: تأسست **شركة الريان** لإنتاج البلبان عام 2014 في محافظة البصرة في العراق. نعمل جاهداً للتأكد من أن جميع **منتجاتنا** تلبي معايير الجودة والنكهة العالية، تضم هذه الشركة أكثر من 250 عامل وعاملة في مختلف الاختصاصات.

اختار الباحث عينة عشوائية طبقية بمقدار 70 (مفردة والجدول ادناه يوضح توزيع الاستبانة

الجدول 1) يوضح توزيع استمارات عينة الدراسة

عدد الاستمارات الصالحة	عدد الاستمارات المستبعدة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات الموزعة
62	3	67	70

تاسعا: منهج الدراسة:

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمد المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة بالاطار النظري، اما المنهج التحليلي فاعتمده الباحث في الاطار العملي ومناقشة البيانات.

عاشرا: مصطلحات الدراسة:

إدارة المواهب: إدارة المواهب هي عملية تستخدمها الشركات لتحسين كيفية تعيين الموظفين وتدريبهم والاحتفاظ بهم. من خلال عمليات الموارد البشرية ، مثل التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة ، يمكن للشركات توقع احتياجاتها وأهدافها ومحاولة توظيف قوة عاملة تعكس تلك الاحتياجات. قد تشمل خطط إدارة المواهب اكتساب المواهب والمعايير المحلية والميزانيات ومتطلبات التوظيف ، من بين العديد من الاستراتيجيات الأخرى. (PRUIS, 2021, 93)

المكانة الذهبية: هي ما يجعل العميل يختار عملك على آخر. من خلال فهم هذه الميزة وتعزيزها ، يمكن للشركات الفوز بقدر أكبر من الحصة السوقية. (KHAN, 2019, 7)

المطلب الثاني: الدراسات السابقة:

دراسة الاولى: (TALENT " : 2020) AL- DALAHMEH: "MANAGEMENT: A SYSTEMATIC REVIEW", " إدارة المواهب: مراجعة منهجية"

هدفت هذه الدراسة الى تعزيز فهم القراء لمجال منظور مفهوم إدارة المواهب وأهميتها والممارسات الرئيسية. في نفس الوقت إعطاء فكرة عامة عن الارتباط بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى ، بناءً على البيانات والأبحاث الثانوية في مجالات إدارة المواهب.

توصلت الدراسة الى: من خلال النظر إلى المستوى العالي من الاهتمام بمفهوم إدارة المواهب على مدار السنوات الأخيرة ، فمن غير المقبول إلى حد ما أن تظل غير محددة جيدًا وتفتقر إلى الإطار النظري. تستند هذه الورقة إلى المجموعة الحالية من الأدبيات المكتشفة من وجهة نظر نظرية. مجال إدارة المواهب في مرحلته الأولية وهناك حاجة إلى مستوى كبير من التطوير النظري.

دراسة الثانية: (COMPETITIVE " : 2020) MUKARTO: "ADVANTAGE OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT AND GREEN INNOVATION", " المكانة الذهبية للإدارة البيئية والابتكار الأخضر".

الإدارة البيئية هي موضوع تتم مناقشته على نطاق واسع في المنشورات المختلفة. تستخدم هذه الدراسة الطريقة المختلطة مع الاستبيان. يتم توزيعه على 110 مراسلين ، كما يتم إجراء مقابلات مع 3 مخبرين من إدارة BUMDES. تظهر نتيجة هذه الدراسة أن الإدارة البيئية والابتكار الأخضر يمكن أن يكون لهما تأثير إيجابي وهام على المكانة الذهبية وأداء الشركة. من المأمول أن تساعد نتائج هذه الدراسة الحكومة ومديري BUMDES على زيادة تطوير الإدارة البيئية والابتكار الأخضر.

ثانيا: الإطار النظري للدراسة:

2.1 المراكز الفكرية الخاصة بإدارة المواهب:

2.1.1 ماهية ادارة المواهب

تُعرّف إدارة المواهب بأنها العملية الإستراتيجية المنظمة بشكل منهجي للحصول على المواهب المناسبة ومساعدتهم على النمو للوصول إلى قدراتهم المثلى مع مراعاة الأهداف التنظيمية. (P, 2021, LYRIA; 86)

تحت مظلة إدارة المواهب ، هناك سلسلة من العناصر والعمليات الفرعية التي تحتاج إلى العمل بانسجام لضمان نجاح المنظمة. على سبيل المثال ، يعد تحليل فجوات المواهب المناسبة للحاضر والمستقبل ، وتحديد مجموعات المواهب المناسبة والمرشحين الأكثر ملاءمة ، وحملهم على الانضمام ثم تحسين مهاراتهم ونقاط قوتهم الحالية مع مساعدتهم على النمو ، نقاط اتصال متساوية جميعها مهم. إنهم يدعمون بعضهم البعض وسوف ينهار الهيكل بأكمله حتى لو خرجت عملية فرعية واحدة عن المزامنة. (P, 2019, MWANGI; 5)

عرف (P, 2020, DOWNE; 182): إدارة المواهب هي النطاق الكامل لعمليات الموارد البشرية لجذب الموظفين ذوي الأداء العالي وتطويرهم وتحفيزهم والاحتفاظ بهم.

يتكون هذا التعريف من ثلاثة مكونات:

النطاق الكامل لعمليات الموارد البشرية: تدور إدارة المواهب حول مجموعة من عمليات الموارد البشرية التي تتكامل مع بعضها البعض. هذا يعني أن أنشطة إدارة المواهب أكبر من مجموع الأجزاء الفردية. هذا يعني أيضًا أن استراتيجية إدارة المواهب مطلوبة للاستفادة من إمكاناتها الكاملة. المزيد عن هذا لاحقًا.

جذب ، تطوير ، تحفيز واستبقاء: هذه ليست قائمة شاملة. تمس إدارة المواهب جميع مجالات الموارد البشرية الرئيسية ، من التوظيف إلى تأهيل الموظفين ومن إدارة الأداء إلى الاحتفاظ. (PRUIS; 2021, 92)

الموظفون ذوو الأداء العالي: الغرض من إدارة المواهب هو زيادة الأداء. يهدف إلى تحفيز الموظفين وإشراكهم والاحتفاظ بهم لتحسين أدائهم. هذا هو السبب في أهمية إدارة المواهب. عندما يتم ذلك بشكل صحيح ، يمكن للشركات بناء ميزة تنافسية مستدامة والتفوق على منافسيها من خلال نظام متكامل لممارسات إدارة المواهب التي يصعب نسخها و / أو تقليدها. (ZHANG; 2018, 243)

2.1.2 استراتيجية إدارة المواهب: إدارة المواهب ليست مجرد قائمة مرجعية للمتطلبات التي يجب أن تكون كافية - إنها استراتيجية تحتاج إلى تنفيذ دقيق وفحوصات منتظمة وتحسين مستمر. فيما يلي الاستراتيجيات الست الأساسية لإدارة المواهب التي تعمل كأركان لوظائف الأفراد. (CALO; 2018, 403)

الأوصاف الوظيفية المفصلة: الوصف الوظيفي المستدير والمفصل يساعد -1 المصدر ، وبرنامج المصادر ، والمرشح على فهم دور الوظيفة بشكل أفضل. تعمل التوصيفات الوظيفية العامة فقط على إرباك جميع الأطراف المشاركة في عملية اكتساب المواهب وتؤدي إلى موجة من التطبيقات غير ذات الصلة.

تتضمن المعلومات التي يجب أن تكون جزءاً من الوصف الوظيفي ما يلي:

(HARTMANN, 2020, 66)

- المسمى الوظيفي والموقع
- الواجبات العامة
- الأدوات والمعدات المستخدمة
- الراتب والمزايا

مع هؤلاء ، يمكن للمرشحين اتخاذ قرار مستنير بشأن ما إذا كانوا سيقدمون أم لا ، ويحصل المراجعون على سير ذاتية تتناسب الفاتورة بشكل أفضل.

- 2- تتناسب الشخص مع المنظمة: لا يمكن للموظف الذي لا يتناسب مع الثقافة التنظيمية أن يكون أسعد موظف ولا الأكثر إنتاجية على نحو مستدام. في حين أنه قد يكون من الصعب تعريف الثقافة بالكلمات ، إلا أنها سائدة في الإجراءات ومن السهل جدًا فهم ما إذا كان المرشح مناسبًا أم لا. تحتاج القيم الشخصية والتنظيمية إلى درجة معينة من التداخل حتى يشعر أي موظف بأنه في منزله داخل المنظمة. بدون ملائمة مريحة للمؤسسة الشخصية ، سيذهب معظم الوقت والجهد والطاقة في محاولات التعديل. وبالتالي ، فإن توظيف المرشح المناسب لمؤشر P-O المناسب) أو PE الملائم) يحسن بشكل كبير من فرص مشاركة الموظفين بشكل أفضل ، وزيادة رضا الموظفين ، والأداء الأفضل عادةً. (HIGGINS, 2020, 61)

- 3- التعاون - المدرب - التطور: تتضمن الإستراتيجية المهمة لجعل إدارة المواهب أكثر فاعلية إنشاء ثقافة التدريب والتوجيه (حتى التوجيه العكسي) والتعاون. تقطع الملاحظات البناءة شوطًا طويلاً عندما يتعلق الأمر بمساعدة الموظفين على تطوير مهاراتهم وخبراتهم وتطويرها. وبالتالي ، فإن إدارة المواهب تتعلق أيضًا بإعدادهم لمستقبل المنظمة - ليكونوا مستعدين للتغييرات على الطريق وليكون

قادرين على الاعتماد على بعضهم البعض. (JAMES, 2021, 29)

- 4- المكافأة والاعتراف بالحق: تشكل عملية المكافآت والتقدير جزءًا مهمًا من الإستراتيجية لتحفيز الموظفين وإشراكهم وإدارتهم بشكل أفضل. هذا يتجاوز المكافآت المالية وحزم المكافآت. تشير الدراسات إلى حقيقة أن الموظفين غالبًا ما يريدون مخططات البحث والتطوير التي تحفزهم من خلال "الجوائز" الأكثر صلة بهم كأفراد. هذه فرصة رائعة للمنظمات لتظهر لموظفيها مدى اهتمامهم بهم كأشخاص وكجوانب متكاملة للآلية التنظيمية. (TARIQUE, 2019, 105)

2.1.3 ممارسات إدارة المواهب التي يجب أن تركز عليها:

لذا ، أسمعك تسأل ، كيف يعمل هذا عملياً؟ ما هي أفضل الممارسات الشائعة لإدارة المواهب التي يجب تطبيقها؟ فيما يلي نظرة عامة موجزة. (LAWLER, 2018: 30)

- 1- العلامة التجارية لصاحب العمل: إن امتلاك علامة تجارية قوية يجذب حتى أفضل المرشحين.
- 2- سمعة صاحب العمل: السمعة مرتبطة بالعلامة التجارية للموظف. ومع ذلك ، تتأثر السمعة بشكل أكبر بوسائل الإعلام الخارجية التي تتمتع بسيطرة أقل عليها. من الأمثلة على سوء السمعة القطاع المصرفي في السنوات الأخيرة ، خاصة بعد الأزمة المالية لعام 2008.
- 3- تجربة المرشح: تؤثر تجربة المرشح على العلامة التجارية لصاحب العمل.
- 4- الاختيار: يعد اكتشاف واختيار الأفضل جزءاً مهماً من إدارة المواهب.
- 5- الإحالات: الموهبة تعرف الموهبة. تعد برامج الإحالة فعالة لأنها تساعد في اختيار المرشحين الذين يتقدمون على متن الطائرة بشكل أسرع ويحققون أداءً أفضل.

2.1.4 وظائف إدارة المواهب: لإدارة المواهب مجموعة من الوظائف أهمها:

- 1- تكوين قوى عاملة عالية الأداء.
 - 2- استقطاب الأفراد ذوي الإمكانيات العالية والاحتفاظ بهم من خلال التدريب المناسب والمرطبات.
 - 3- زيادة إنتاجية المنظمة.
 - 4- الإدارة السليمة للوقت ، حيث تؤدي القوى العاملة غير المدربة وغير الماهرة إلى إهدار الوقت والالتزام بالأخطاء ، وهو أمر غير فعال من حيث التكلفة.
 - 5- الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وذوي الأداء العالي.
- (GARAVAN, 2021: 4)

2.2 المرتكزات الفكرية المتعلقة بالمكانة الذهبية:

2.2.1 مفهوم المكانة الذهبية:

تشير المكانة الذهبية إلى العوامل التي تسمح للشركة بإنتاج سلع أو خدمات أفضل أو أرخص من منافسيها. تسمح هذه العوامل للكيان الإنتاجي بتوليد المزيد من المبيعات أو هوامش أعلى مقارنة بمنافسيه في السوق. تُعزى المزايا التنافسية إلى مجموعة متنوعة من العوامل بما في ذلك هيكل التكلفة والعلامة التجارية وجودة عروض المنتجات وشبكة التوزيع والملكية الفكرية وخدمة العملاء. (NOE, 2018: 89), تولد

المكانة الذهبية قيمة أكبر للشركة ومساهمتها بسبب بعض نقاط القوة أو الظروف. وكلما كانت المكانة الذهبية أكثر استدامة ، كلما كان من الصعب على المنافسين تحييد الميزة. النوعان الرئيسيان من المزايا التنافسية هما الميزة النسبية والميزة التفاضلية. (AR, 2019: 854), المكانة الذهبية: هي الموقف المفضل الذي تسعى إليه المنظمة لكي تكون أكثر ربحية من منافسيها. للحصول على المكانة الذهبية والحفاظ عليها ، يجب أن تكون المنظمة قادرة على إظهار قيمة مقارنة أو تفاضلية أكبر من منافسيها ونقل هذه المعلومات إلى السوق المستهدف المطلوب. على سبيل المثال ، إذا أعلنت شركة عن منتج بسعر أقل من منتج مشابه من منافس ، فمن المحتمل أن تتمتع تلك الشركة بالمكانة الذهبية. وينطبق الشيء نفسه إذا كان المنتج المعلن عنه يكلف أكثر ، لكنه يقدم ميزات فريدة يرغب العملاء في دفع ثمنها. (BOBILLO, 2020: 618), وفي الثمانينيات ، نظر البروفيسور مايكل بورتر من كلية هارفارد للأعمال في الأعمال الناجحة وخلق إطاراً لكيفية تفكير القادة بشكل استراتيجي في التغلب على المنافسة. اقترح بورتر أن تحلل الشركات خمسة معايير مهمة ، أطلق عليها بورتر اسم القوى الخمس ، لفهم المشهد التنافسي. وبمجرد تحقيق ذلك ، أوصى باستخدام ثلاث استراتيجيات عامة لمساعدة القيادة على اتخاذ أفضل خيار بشأن نوع المكانة الذهبية التي ينبغي عليهم اتباعها. (CANTELE, 2018: 169), تشير المكانة الذهبية إلى الطرق التي يمكن للشركة من خلالها إنتاج سلع أو تقديم خدمات أفضل من منافسيها. يسمح للشركة بتحقيق هوامش عالية وتوليد قيمة للشركة ومساهمتها. (HIU, 2018: 53)

عرف (GAMERO, 2019: 985) المكانة الذهبية: هي شيء لا يمكن تكراره بسهولة وهو مقصور على شركة أو شركة. يتم إنشاء هذه القيمة داخلياً وهي ما يميز الشركة عن منافستها.

2.2.2 تقنيات بورتر لخلق أداء متفوق

في كتابه الصادر عام 1985م ، الميزة التنافسية: إنشاء الأداء المتفوق والحفاظ عليه ، اقترح بورتر أنه بمجرد إنشاء إمكانية الربحية في السوق ، فإن الخطوة التالية نحو اكتساب ميزة تنافسية هي اتخاذ قرار بشأن استخدام نهج منخفض التكلفة أو نهج نهج التمايز. وبمجرد أن يتم تحديد هذا أيضاً ، يجب تثبيت العنصر الثالث الذي يسميه بورتر التركيز ؛ يحدد هذا الجزء من إطار العمل لمن يجب تسويق المنتج أو الخدمة

له. (KIM, 2018: 140)

1. إستراتيجية قيادة التكلفة - هل يجب تقديم المنتج أو الخدمة بسعر أقل من أسعار المنافسين؟
2. إستراتيجية التمايز - هل يجب أن يكون للمنتج أو الخدمة ميزات أو مزايا فريدة جذابة للغاية بحيث يكون العملاء على استعداد لدفع سعر أعلى؟
3. إستراتيجية التركيز - هل يجب أن يستهدف المنتج أو الخدمة الأسواق المتخصصة التي يغفلها المنافسون أو تنقصها الخدمة؟

نظر بورتر أيضًا إلى الاستراتيجيات التنافسية من زاوية مستدامة وطويلة الأجل وأكد أن إنشاء ميزة تنافسية مستدامة لا يساعد فقط في تعزيز صورة الشركة في السوق ، بل يؤثر أيضًا على التقييم وإمكانية تحقيق أرباح مستقبلية.

2.2.3 مكونات الميزة التنافسية

من أجل إنشاء ميزة تنافسية ، من المهم معرفة ما يلي: (RUA, 2021: 258)

1. عرض القيمة - يجب أن تحدد الشركة بوضوح الميزات أو الخدمات التي تجعلها جذابة للعملاء. يجب أن تقدم قيمة حقيقية من أجل توليد الفائدة.
2. السوق المستهدف - يجب على الشركة إنشاء سوقها المستهدف لمزيد من المشاركة في أفضل الممارسات التي من شأنها الحفاظ على القدرة التنافسية.
3. المنافسون - يجب على الشركة تحديد المنافسين في السوق والبحث عن القيمة التي يقدمونها ؛ وهذا يشمل المنافسة الناشئة التقليدية وغير التقليدية.

2.2.4 أهمية الميزة التنافسية

المكانة الذهبية هي ما يميز الشركة عن منافسيها. من الضروري أن تتجح الأعمال التجارية ، سواء كان ذلك من خلال ضمان هوامش أعلى ، أو جذب المزيد من العملاء ، أو تحقيق ولاء أكبر للعلامة التجارية بين العملاء الحاليين. (SINGH, 2019: 203)

تميل الهوامش الأعلى ، وملف النمو الأفضل ، وتضخم العملاء المنخفض إلى أن تكون شائعة جدًا أيضًا بين المستثمرين والدائنين - مما يجعل رأس المال متاحًا بسهولة (وأرخص) للشركات القادرة على الحفاظ على ميزة تنافسية قوية بين أقرانها. (SINGJAI, 2020: 143)

2.2.5 ابعاد المكانة الذهبية:

1- **الكلفة المنخفضة:** هو شركة تقدم سلعا أو خدمات بتكلفة منخفضة. بشكل عام ، يستخدم المنتجون منخفضو التكلفة وفورات الحجم لتنفيذ استراتيجية السعر المنخفض. من المرجح أن يتسوق المستهلكون الذين لديهم حساسية لتغيرات الأسعار في المتاجر التي تقدم أقل الأسعار - خاصة إذا كانت السلعة أو الخدمة متجانسة نسبياً. (KHAN, 2019: 9)

عادة ما تكون هذه السلع والخدمات من السلع الاستهلاكية الأساسية التي يرتفع الطلب عليها. يميلون إلى أن يكون لديهم بدائل متاحة بسهولة يقدمها العديد من المنافسين في السوق. تشمل السلع الاستهلاكية الأساسية التي ينتجها المنتجون منخفضو التكلفة بشكل عام الأدوات المنزلية ومنتجات التنظيف والأطعمة والمشروبات - أي عناصر لا يستطيع المستهلكون قطعها. لا تحتوي السلع المتخصصة مثل المجوهرات والسيارات

الراقية وأنواع معينة من الملابس بشكل عام على منتجين منخفضي التكلفة. LI (2019: 21)

2- الربحية: الربحية هي الحالة التي يحقق فيها الكيان ربحاً. تنشأ الربحية عندما يكون المبلغ الإجمالي للإيرادات أكبر من المبلغ الإجمالي للمصروفات في فترة إعداد التقارير. إذا كان الكيان يسجل معاملاته التجارية وفقاً لأساس الاستحقاق المحاسبي ، فمن المحتمل تماماً ألا تتم مطابقة شرط الربحية بالتدفقات النقدية التي تولدها المنظمة ، نظراً لأن بعض المعاملات على أساس الاستحقاق (مثل الاستهلاك) لا تتضمن تدفقات نقدية. يمكن تحقيق الربحية على المدى القصير من خلال بيع الأصول التي تحقق مكاسب فورية. ومع ذلك ، فإن هذا النوع من الربحية غير مستدام. يجب أن يكون لدى المؤسسة نموذج أعمال يسمح لعملياتها المستمرة بتحقيق ربح ، وإلا فإنها ستفشل في النهاية. الربحية هي أحد المقاييس التي يمكن استخدامها لاشتقاق تقييم الأعمال ، وعادةً ما تكون مضاعفاً للمبلغ السنوي للربحية. النهج الأفضل لتقييم الأعمال هو مضاعف التدفقات النقدية السنوية ، لأن هذا يعكس بشكل أفضل تدفق الإيرادات النقدية الصافية التي يمكن للمشتري أن يتوقع استلامها (MOLINER, 2020: 738)

3- الحصة السوقية: هي النسبة المئوية للإجمالي المبيعات في صناعة تولدها شركة معينة. يتم احتساب حصة السوق من خلال أخذ مبيعات الشركة خلال الفترة وتقسيمها على إجمالي مبيعات الصناعة خلال نفس الفترة. يستخدم هذا المقياس لإعطاء فكرة عامة عن حجم الشركة بالنسبة لسوقها ومنافسيها. الشركة الرائدة في السوق في صناعة ما هي الشركة التي تتمتع بأكبر حصة في السوق. (LIAO, 2020: 945)

ثالثاً: الإطار العملي

تمهيد: يتناول هذا المبحث الإطار العملي كيفية بناء أداة البث لجمع المعلومات اللازمة للبحث والإجراءات العلمية المستخدمة في التأكد من صدق أداة البحث وثباتها، ويبين إجراءات تطبيق البحث الميدانية والأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها.

3.1 أساليب المعالجة الإحصائية:

تم إجراء التحليل الإحصائي لإجابات عينة البحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- إجراء اختبار الصدق والثبات لأسئلة الاستبانة المستخدمة في جمع البيانات وذلك باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" (CRONBACH ALPHA)
- 2- التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد البحث وتحديد نسب إجاباتهم على عبارات الاستبانة.
- 3- المتوسط الحسابي لترتيب إجابات أفراد البحث لعبارات الاستبانة حسب درجة الموافقة.

4- الانحراف المعياري لقياس تجانس استجابات أفراد البحث حول متوسطات موافقتهم نحو متغيرات البحث. "حيث يدل على كفاءة الوسط الحسابي في تمثيل مركز البيانات بحيث يكون الوسط الحسابي أكثر جودة كلما قلت قيمة الانحراف المعياري".

3.2 صدق الأداة: يعرف صدق أداة البحث على أنه مدى تمكن أداة جمع البيانات أو إجراءات القياس من قياس المطلوب قياسه ، ويعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت لقياسه، فإنها بذلك تكون صادقة. كما يقصد بالصدق شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها. وقد تم التأكد من صدق أداة البحث بواسطة نوعين من أنواع الصدق وهما الصدق الظاهري والصدق البنائي.

الصدق الظاهري : ويعد أحد أنواع صدق الأداة التي يُعتمد عليها في القياس حيث أنه يعرف بقدرة المقياس على قياس ما ينبغي قياسه من خلال النظر إليه وتفحص مدى ملائمة بنوده لقياس أبعاد المتغير المختلفة.

وللتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وأنها تقيس ما وضعت لأجله، تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس ، وقد تفضلوا مشكورين بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول محتويات الاستبانة ، ثم إجراء التعديلات والإضافات التي أوصى بها المحكمين.

الصدق البنائي : بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث بتطبيقها على عينة ب استطلاعية قوامها (62) مفردة من مجتمع البحث .

3.3 ثبات أداة البحث: ويعرف الثبات على أنه "الاتساق في نتائج الأداة، ويقصد به قدرة المقياس على الحصول على النتائج نفسها فيما لو أعيد استخدام الأداة نفسها مرة ثانية. تم التأكد من ثبات أداة البحث بتطبيقها في شكلها النهائي على (62) مفردة من مجتمع البحث، وبعد عدة أيام من توزيعها تم استعادتها وتقريغ بياناتها وتحليلها باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. V 22) بغرض حساب معدل ثباتها بواسطة معامل ثبات ألفا (ل كرونباخ) والجدول رقم (2) يوضح معامل ثبات الأداة.

جدول (2)معامل ألفا ل كرونباخ لقياس ثبات لمحور ادارة المواهب

معامل الثبات	عدد العبارات	المحور	ت
--------------	--------------	--------	---

أدارة المواهب ودورها في الوصول الى المكانة الذهبية : دراسة استطلاعية في شركة الريان لانتاج اللبان

1	جذب المواهب	4	0.621
2	استبقاء المواهب	4	0.618
3	الاعتراف بالمواهب	4	0.623
	المجموع الكلي لفقرات المحور	12	0.724

يتضح من جدول (2) إن قيم معاملات الثبات جميعها موجبة مع تقارب قيمها من محور لآخر ، حيث بلغ حدها الأعلى للمحور الثالث (0.623)، وحدها الأدنى للمحور الثاني (0.618) ، وجميعها معاملات ثبات مرتفعة مما يطمئن على توافر درجة ثبات عالية للاستبانة بالإضافة إلى صدقها.

جدول (3) معامل ألفا لـ كرونباخ لقياس ثبات لمحور القمة الذهبية

معامل الثبات	عدد العبارات	المحور	ت
0.620	4	الربحية	1
0.626	4	الحصة السوقية	2
0.622	4	تخفيض التكاليف	3
0.627	12	المجموع الكلي لفقرات المحور	

يتضح من جدول (3) إن قيم معاملات الثبات جميعها موجبة مع تقارب قيمها من محور لآخر ، حيث بلغ حدها الأعلى للمحور الثاني (0.626)، وحدها الأدنى للمحور الاول (0.620) ، وجميعها معاملات ثبات مرتفعة مما يطمئن على توافر درجة ثبات عالية للاستبانة بالإضافة إلى صدقها.

3.4: عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها

أ- ادارة الموارد البشرية الخضراء (المتغير المستقل) .

جدول (4) التكرارات والنسب المئوية لإجابيات أفراد عينة البحث نحو ادارة الموارد

البشرية الخضراء

الفقرة	وافقه بشدة	وافقه	محايد	لا وافقه	لا وافقه بشدة	الوسط الحسابي المرجح	التحراف المعياري	الكفاية النسبية
تضع الشركة مقاييس مرحلية لقياس التقدم في العمل	6	8	28	2	4	3.2	0.99	%64
تقدم شركة الريان لانتاج اللبان مكافآت عادلة	5	9	22	7	5	3.0	1.07	%60
بيئة العمل في الشركة مرنة وثقافة ايجابية	29	11	4	3	1	4.3	1.00	%86
توفر الشركة التدريب المناسب	26	18	2	1	1	4.4	0.83	%88
X	66	46	56	13	11	3.7	0.98	%74
تعمل الشركة على إقامة اتصال وتعاون فعال مع الأفراد	5	9	22	4	8	2.9	1.16	%58
يتم السماح للمواهب بخلق وتطوير المعارف	33	5	2	3	5	4.2	1.36	%84
تعمل الشركة على بناء الثقة في الموهوبين	23	15	5	1	4	4.0	1.18	%80
يتم اعتبار الموهبة كأصل من أصول الشركة	31	6	7	1	3	4.3	1.16	%86

	2X	92	35	36	9	20	3.9	1.22	%78
المتغيرات	يتوفر في الشركة نظام التعويض جيد للموهوبين	29	15	1	0	3	4.4	1.01	%88
	يتم تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة	28	12	7	2	1	4.5	0.45	%90
	يتم تخطيط المسار المهني والخلافة	13	9	24	1	1	3.7	0.964	%74
	هناك مساواة بين الموظفين من حيث السن والعرق والجنس	22	20	3	1	2	4.2	0.962	%84
	3X	92	56	35	4	7	4.2	0.849	%84
	المعدل العام	297	188	186	53	46	3.9	1.035	%78

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب باستخدام برنامج 22.SPSS.V

يوضح الجدول السابق التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة البحث على العبارات الخاصة بفقرات ادارة المواهب.

1- محور جذب المواهب : جاءت العبارة رقم 1) بوسط حسابي مرجح 3.2 وكفاية نسبية 64% . وجاءت العبارة رقم 2) بوسط حسابي مرجح 3.0 (وكفاية نسبية 60%) . في حين حققت العبارة رقم 3) وسط حسابي مرجح بلغ 4.3) وكفاية نسبية 86%) ، وحصلت العبارة 4) على وسط حسابي مرجح بلغ 4.4) وكفاية نسبية 88%) . وهذا يوضح ان جميع الوسائط الحسابية المرجحة اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ 3) حسب مقياس ليكرت ، وهذا يشير الى ان الشركة تعمل على جذب المواهب للعمل من اجل الوصول الى القمة الذهبية.

2- محور استبقاء المواهب: جاءت العبارة رقم 1) بوسط حسابي مرجح بلغ 2.9) وكفاية نسبية 58%) اقل من الوسط الحسابي الفرضي البالغ 3) ، وجاءت العبارة رقم 2) بوسط حسابي مرجح 4.2) وكفاية نسبية 84%) وهذا يعني ان الكادر التدريسي يعمل بأقصى طاقته . وجاءت العبارة رقم 3) بوسط حسابي مرجح 4.0) وكفاية نسبية 80%) ، وحققت العبارة رقم 4) وسط حسابي مرجح بلغ 4.3) وكفاية نسبية 89%) ، اعلى من الوسط الحسابي الفرضي 3) ، وهذا دليل على ان الشركة تعمل على استبقاء المواهب التي تعمل ضمن كادرها

محور الاعتراف بالمواهب: جاءت العبارة رقم 1) بوسط حسابي مرجح 4- بلغ 4.4) وكفاية نسبية 88%) اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ 3) . وجاءت العبارة رقم 2) بوسط حسابي مرجح 4.5) وكفاية نسبية 90%) . وجاءت العبارة رقم 3) بوسط حسابي مرجح 3.7) وكفاية نسبية 74%) ، وحققت العبارة رقم 4) وسط حسابي مرجح بلغ 4.2) وكفاية نسبية 84%) ، اعلى من الوسط الحسابي الفرضي 3) . وهذا دليل على ان الشركة تعترف بالمواهب التي تعمل ضمن كادرها.

ب- المكانة الذهبية (المتغير المعتمد) :

جدول (5) التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة البحث نحو القمة الذهبية

الفقرة	وافق بشدة	وافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	الوسط الحسابي المرجح	التحرف المعياري	الكفاية النسبية
للشركة القدرة على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة.	26	17	6	0	1	4.4	0.809	%88
تسعى الشركة الى زيادة ارباحها بشكل اكبر من منافسيها في السوق.	9	10	20	5	4	3.3	1.139	%66
تمتلك الشركة زبائن أكثر من منافسيها.	3	9	28	1	7	3.0	1.021	%60
تسعى الشركة الى تخفيض تكاليف تسويق منتجاتها لزيادة ربحيتها.	4	6	22	9	7	4.4	0.249	%88
Σ	22	42	74	15	19	3.8	0.805	%76
من خلال منتجاتنا المميزة تمكنا من زيادة حصتنا السوقية	15	19	8	2	4	3.8	1.166	%76
تتخذ الشركة اجراءات عدة لزيادة الحصة السوقية والاحتفاظ بالزبائن.	9	11	23	3	2	3.5	0.999	%70
ترى الشركة ان زيادة الحصة السوقية هي اداة تنافسية لتمييزها بين الشركات المنافسة الاخرى.	7	8	21	8	4	3.1	1.112	%62
تعد الحصة السوقية مؤشرا فعالا لنجاح الأنشطة التسويقية.	12	15	18	1	2	3.7	0.998	%74
Σ	43	53	70	14	12	3.5	1.068	%70
تستخدم ادارة الشركة ممارسات ادارة الجودة لتخفيض تكاليف منتجها النهائي بما يحقق رضا الزبون.	5	9	29	4	1	3.3	0.835	%66
تسعى المجمع لتخفيض كلف المنتجات مقارنة بالمجمعات المنافسة.	7	3	26	9	3	3.0	1.039	%60
يتبع الشركة خطط مدروسة لتخفيض الكلف الكلية.	9	11	22	1	5	3.4	1.129	%68
تحرص ادارة الشركة على تخفيض التكاليف في المراحل الاولى من عملية تصنيع المنتج.	8	16	21	2	1	4.4	0.885	%88
Σ	29	39	98	39	10	3.5	0.971	%70
المعدل العام Σ	98	186	308	80	56	3.6	0.983	%72

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب باستخدام برنامج 22.SPSS.V

يوضح الجدول السابق التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة البحث على العبارات الخاصة بالمكانة الذهبية ، ومن ثم يمكن إعادة ترتيب هذه العبارات حسب المتوسطات الحسابية من الأهم فالأقل أهمية وهو ما يوضحه الجدول التالي:

محور الربحية: جاءت العبارتين رقم (1, 4) بمتوسط حسابي مرجح (4.4) لكل 1- منهما ، وشدة اجابة (88%) وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (2) بوسط

حسابي مرجح (3.3) وشدة اجابة (66%) وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم 3(بوسط حسابي مرجح (3.0) وشدة اجابة (60%) وتشير هذه المتوسطات إلى وجود تأثير الربحية على الشركة ويدعم ذلك المتوسط الحسابي العام لهذا المحور والذي بلغ 3.8 .

محور الحصة السوقية: جاءت العبارة رقم 1(بمتوسط حسابي مرجح (3.8) - 2 لكل منهما ، وشدة اجابة (76%) وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم 4(بوسط حسابي مرجح (3.7) وشدة اجابة (74%) وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم 2(بوسط حسابي مرجح (3.5) وشدة اجابة (70%) وفي الترتيب الرابع جاءت العبارة رقم 3(بوسط حسابي مرجح (3.1) وشدة اجابة (62%) وتشير هذه المتوسطات إلى وجود تأثير الحصة السوقية لدى أفراد عينة البحث ويدعم ذلك المتوسط الحسابي العام لهذا المحور والذي بلغ 4.0 .

محور تخفيض التكاليف: جاءت العبارة رقم 4(بمتوسط حسابي مرجح (4.4) - 3 لكل منهما ، وشدة اجابة (88%) وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم 3(بوسط حسابي مرجح (3.4) وشدة اجابة (68%) وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم 1(بوسط حسابي مرجح (3.3) وشدة اجابة (66%) وفي الترتيب الرابع جاءت العبارة رقم 2(بوسط حسابي مرجح (3.0) وشدة اجابة (60%) وتشير هذه المتوسطات إلى وجود تأثير تخفيض التكاليف لدى أفراد عينة البحث ويدعم ذلك المتوسط الحسابي العام لهذا المحور والذي بلغ 3.5 .

3.5 تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

يهدف هذا المحور إلى :- اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات البحث باستخدام معامل الارتباط البسيط ومن ثم اختبار معنوية معاملات الارتباط باستخدام اختبار T(، حيث توجد علاقة معنوية إذا كانت قيمة T(المحسوبة اكبر أو مساوية لقيمة T(الجدولية، اما إذا كانت اصغر من قيمتها الجدولية فإن العلاقة غير معنوية عند مستوى معنوية 1%)، ولتحقيق هذا الهدف لابد من التحقق من مدى إمكانية قبول أو رفض الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المنبثقة عن كل منها.

جدول 6) نتائج علاقات الارتباط بين ابعاد ادارة المواهب و المكانة الذهبية مع قيم T(

المتغير المعتمد المتغير الفرعي المستقل	معامل الارتباط وقيمة T(	المكانة الذهبية Y	قيمة T(الجدولية
جذب المواهب	معامل الارتباط	0.576	0.059

أدارة المواهب ودورها في الوصول الى المكانة الذهبية : دراسة استطلاعية في شركة الريان لانتاج اللبان

$1X$	قيمة T (المحسوبة)	1.220
استبقاء المواهب	معامل الارتباط	0.038
$2X$	قيمة T (المحسوبة)	0.065
الاعتراف بالمواهب	معامل الارتباط	0.177
$3X$	قيمة T (المحسوبة)	0.312
نوع العلاقة	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى 1%	

المصدر : إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية $N=62$)

اختبار الفرضية $1X$: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين جذب المواهب والمكانة الذهبية (. إذ يشير الجدول 6) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين جذب المواهب $1X$ (و المتغير Y) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط 0.576) وان هذه العلاقة معنوية عند مستوى 1% (وهذا ما عكسته قيمة T)) المحسوبة حيث بلغت 1.220 (وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة 0.059) كما عكست النتائج الى وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية بين جذب المواهب والمكانة الذهبية وهذا ما دلت عليه قيم معامل الارتباط والتي كانت 0.576 (وكانت هذه العلاقات معنوية عند مستوى 1% (وهذا ما أشارت اليه قيمة T)) المحسوبة والتي بلغت 1.220.))

اختبار الفرضية $2X$: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استبقاء المواهب والمكانة الذهبية (. إذ يشير الجدول 6) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين استبقاء المواهب $2X$ (و المتغير Y) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط 0.038) وان هذه العلاقة معنوية عند مستوى 1% (وهذا ما عكسته قيمة T)) المحسوبة حيث بلغت 0.065 (وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة 0.059.)) كما عكست النتائج الى وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية بين استبقاء المواهب والمكانة الذهبية وهذا ما دلت عليه قيمة معامل الارتباط والتي كانت 0.038 (وكانت هذه العلاقات معنوية عند مستوى 1% (وهذا ما أشارت اليه قيمة T)) المحسوبة والتي بلغت 0.065.))

اختبار الفرضية $3X$: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاعتراف بالمواهب والمكانة الذهبية (.

إذ يشير الجدول 6) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة الاعتراف بالمواهب (X_3) و المتغير (Y) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.177) وان هذه العلاقة معنوية عند مستوى 1% وهذا ما عكسته قيمة T ((المحسوبة حيث بلغت 0.312)) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة 0.065 ((. كما عكست النتائج الى وجود علاقات ارتباط موجبة بين الاعتراف بالمواهب والمكانة الذهبية وهذا ما دلت عليه قيمة معامل الارتباط والتي كانت 0.177)) وكانت هذه العلاقات معنوية عند مستوى 1%)) وهذا ما أشارت اليه قيمة T ((المحسوبة والتي بلغت 0.312)) . وتأسيساً على ما تقدم تقبل الفرضية $1X$ التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين جذب المواهب والمكانة الذهبية) .

3.6 تحليل واختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات البحث

توطئــــــــــــــــة:- يهدف هذا المبحث إلى اختبار تأثير المتغير المستقل (ابعاد ادارة المواهب) بشكل منفرد ومجتمع في المتغير المعتمد (المكانة الذهبية) ، وذلك بالاعتماد على تحليل الانحدار البسيط (SIMPLE REGRESSION ANALYSIS) واختبار F لتحديد معنوية معادلة الانحدار البسيط ، إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت F (المحسوبة اكبر من قيمة F) الجدولية ولا يوجد هذا التأثير إذا كانت قيمة F (المحسوبة اصغر من قيمة F) الجدولية عند مستوى معنوية 1%) ، كذلك تم استخدام معامل التحديد R^2 (لتفسير مقدار تأثير المتغيرات المستقلة للتغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد ، واختبار T) لتحديد اختبار معنوية علاقات التأثير عند مستوى معنوية 1%) .

جدول 7) تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير ادارة المواهب في المكانة الذهبية

المتغير المعتمد	المكانة الذهبية Y					
	CONSTANT		معامل التفسير R	قيمة F		قيمة T
	A	B		المحسوبة	الجدولية	المحسوبة
المتغير المستقل				المحسوبة	الجدولية	المحسوبة

أدارة المواهب ودورها في الوصول الى المكانة الذهبية : دراسة استطلاعية في شركة الريان لا نتاج اللبان

جذب المواهب _{1X}	1.939	2.365	0.332	1.488		1.220	
استبقاء المواهب _{2X}	1.861	0.122	0.001	0.004		0.065	
الاعتراف بالمواهب _{3X}	1.602	0.499	0.031	0.097	0.003	0.312	0.065

المصدر : إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية $62=N$

وبناء على ما تقدم ، سيتم تحقيق هدف المبحث لاختبار الفرضية البديلة من خلال فرضياتها الفرعية وكما يأتي:-

اختبار الفرضية 1X :- (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية جذب المواهب في ابعاد المكانة الذهبية .): يشير الجدول 7)) الى وجود علاقة تأثير موجبة جذب المواهب (X_1) في ابعاد المكانة الذهبية (Y) اذ بلغت قيمة F (المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط والتي كانت قيمها كالتالي 1.488)) وهي اكبر من قيمة F (الجدولية البالغة 0.003) عند مستوى معنوية 1% مما يدل على معنوية النموذج المقدر، وبلغت قيمة معامل الانحدار 0.332) عند مستوى المعنوية المذكور اي ان تغير مقداره وحدة واحدة من بُعد جذب المواهب يؤثر في المكانة الذهبية، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط كما عكست نتائج قيمة معامل التقدير R^2 (التي كانت على التوالي وكالتالي : 0.332)) وهذا يعني ان بُعد جذب المواهب (X_1) تفسر ما نسبة من التغيرات التي تطرأ على ابعاد المكانة الذهبية. اما النسبة المتبقية فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط البحث الحالي. كما بلغت قيمة T (المحسوبة التي كانت 1.488)) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة 0.003) عند مستوى دلالة 0.01)) وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار $B=2.365$)) لكل من ابعاد المكانة الذهبية عند مستوى المعنوية المذكور، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط. **ومما تقدم يتضح ثبوت الفرضية 1X .**

اختبار الفرضية 2X :- (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية استبقاء المواهب في ابعاد المكانة الذهبية .)

كما عكست النتائج الاحصائية الى وجود علاقة تأثير موجبة استبقاء المواهب (X_2) في ابعاد المكانة الذهبية (Y) اذ بلغت قيمة F (المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط استبقاء المواهب 0.004) وهي اكبر من قيمة F (الجدولية البالغة 0.003) (عند مستوى معنوية 1%) مما يدل على معنوية النموذج المقدر، وبلغت قيمة معامل الانحدار كالتالي : $B=2.365$)) لكل من مؤشرات استبقاء المواهب عند مستوى المعنوية المذكور اي ان تغير مقداره وحدة واحدة من بُعد القياس يؤثر في ابعاد المكانة الذهبية، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار

الخطي البسيط . وظهرت نتائج قيمة معامل التفسير R^2 (والتي كانت 0.332)) وهذا يعني ان استبقاء المواهب X_2 يفسر نسبة من التغيرات التي تطرأ على ابعاد المكانة الذهبية . اما النسبة المتبقية فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالي , كما بلغت قيمة T (المحسوبة 1.220))

وهي اكبر من قيمته الجدولية البالغة 0.065)) عند مستوى دلالة 1%)) وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار B)) لكل من ابعاد المكانة الذهبية عند مستوى المعنوية المذكور , وبالتالي ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط . ومما تقدم يتضح

صحة الفرضية $2X$.

ج- اختبار الفرضية $3X$:- (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية الاعتراف بالمواهب في ابعاد المكانة الذهبية .) (يشير الجدول 6) الى وجود علاقة تأثير موجبة بين الاعتراف بالمواهب X_3 و ابعاد المكانة الذهبية Y (اذ بلغت قيمة F المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لمؤشرات شبكات الاتصال حيث كانت قيمتها 0.097)) (وهي اكبر من قيمة F الجدولية البالغة 0.003) (عند مستوى معنوية 1%) مما يدل على معنوية النموذج المقدر , وبلغت قيمة معامل الانحدار $B=0.499$)) لكل من مؤشرات الاعتراف بالمواهب عند مستوى المعنوية المذكور اي ان تغير مقداره وحدة واحدة من ابعاد المكانة الذهبية , ومما تقدم يتضح ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط . كما عكست النتائج قيمة معامل التفسير R^2 (والتي كانت 0.031)) وهذا يعني ان الاعتراف بالمواهب X_3 تفسر نسبة من التغيرات التي تطرأ على ابعاد المكانة الذهبية . اما النسبة المتبقية فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالي . كما بلغت قيمة T (المحسوبة 0.312)) (وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة 0.065)) عند مستوى دلالة 0.01)) وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار B)) لكل من ابعاد المكانة الذهبية عند مستوى المعنوية المذكور , وبالتالي ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط . ومما تقدم يتضح ثبوت الفرضية $3X$.

ويوضح الجدول 8) ترتيب القوة التأثيرية لادارة المواهب X في المكانة الذهبية Y (وفقاً إلى أقيام معامل التفسير R^2) وعلى النحو الآتي :-

جدول 8) ترتيب قوة تأثير

ترتيب القوة التأثيرية	معامل التفسير R^2	أبعاد
-----------------------	---------------------	-------

جذب المواهب X_1	0.332	الاول
الاعتراف بالمواهب X_3	0.031	الثالث
استبقاء المواهب X_2	0.001	الثاني

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

- يتضح من النتائج الواردة في الجدول (8) ما يأتي :-
- 1- جاء بُعد جذب المواهب (X_1) بالمرتبة الاولى من حيث قوة التأثير في ابعاد . المكانة الذهبية من خلال معامل تفسير بلغ (0.332) .
 - 2- ونجد بُعد الاعتراف بالمواهب (X_3) المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير في ابعاد المكانة الذهبية من خلال معامل تفسير بلغ (0.031) .
 - 3- بينما جاء بُعد ساتبقاء المواهب (X_2) في المرتبة الثالثة من حيث قوة التأثير في ابعاد المكانة الذهبية من خلال معامل تفسير بلغ (0.001) .

رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات

4.1 الاستنتاجات:

1. هناك نقص في تطبيق معايير اختبار الابداع والذكاء من اجل اكتشاف المواهب الفطرية اثناء عملية جذب المواهب.
2. على الرغم من ان شركة الريان تمتلك مكانة ذهبية في القطاع التي تعمل فيه الا انها لا زالت لا تمتلك ايدي عاملة موهوبة.
3. ادارة المواهب في شركة الريان بحاجة الى اهتمام كبير من قبل الادارة العليا في كيفية تطبيق ابعادها بصورة علمية وعملية .
4. لابعاد ادارة المواهب دور فعال وهام في تطوير اداء الافراد العاملين في الشركة مما يؤدي مستقبلا الى وصول الشركة المبحوثة الى المكانة الذهبية التي تطمح لها.
5. وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين ابعاد ادارة المواهب والمكانة الذهبية .
6. وجود علاقة اثر قوية بين ابعاد ادارة المواهب والمكانة الذهبية .

4.2 التوصيات:

1. ضرورة التزام الادارة لعليا في شركة الريان باستخدام معايير لتحديد الموهوبين عند عملية جذب الموهوبين.
2. ضرورة اشراك العاملين في دورات وورش من اجل تنمية مواهبهم .

3. مواكبة التغيرات التي تحصل في البيئة المحيطة من اجل معرفة التطورات التي تحصل للوصول الى المكانة الذهبية.
4. على شركة الريان انشاء قسم خاص بالموهوبين من اجل الاستفادة من الافكار والابتكارات التي يقدموها.

الافاق المستقبلية:

1. دور ادارة المواهب في تحسين الاداء المؤسسي.
2. دور ادارة الموارد البشرية الموهبة في تعزيز المكانة الذهبية.

Reference

1. AR, IM (2019). "fe Impact of Green Product Innovation on Firm Performance and Competitive Capability: e Moderating Role of Managerial Environmental Concern". Procedia - Social and Behavioral Sciences, 62, pp.854-864.
2. BOBILLO, A, LÓPEZ-ITURRIAGA, F & TEJERINA-GAITE, F (2020). "Firm performance and international diversification: fe internal and external competitive advantages". International Business Review, 19(6), pp.607-618
3. Calo, T. J. E. I. C. P. (2018). Talent Management in the Era of the Aging Workforce: The Critical Role of Knowledge Transfer. Public Personnel Management, 37(4)p: 403
4. CANTELE, S & ZARDINI, A (2018). "Is sustainability a competitive advantage for small businesses? An empirical analysis of possible mediators in the sustainability efinancialper France relationship". Journal of Cleaner Production, 182(17), pp.166-176
5. Downe, Alan G., Loke, Siew-Phaik, Ho, Jessica Sze-Yin, Taiwo, Ayankunle Adegbite, m , " Corporate Talent Needs and Availability in Malaysian Service Industry " , International Journal of Business and Management, Vol. (7), No. (2), (2020)
6. GAMERO, L, AZORÍN, M & CORTÉS, C (2019). "fe whole relationship between environmental variables and firm performance: competitive advantage and firm resources as mediator variables". Journal of Environmental Management, 90(10), pp.3110-3121.

7. Garavan, T. N., Carbery, R., and Rock, A. (2021). Mapping Talent Development: Definition, Scope and Architecture. *European Journal of Training and Development*, 36(1)p: 5
8. Hartmann, E., Feisel, E. & Schober, H., “Talent management of western MNCs in China: balancing global integration and local responsiveness”, *Journal of World Business*, Vol. (45) No. (2), (2020).
9. Higgins, B. (2020). An Analysis of the Effects of Integrated Instruction of Metacognitive and Study Skills Upon the Self-Efficacy and Achievement of Male and Female Students. (Master Thesis) Miami University, pp.2-63.
10. HIU, CN & Yang, CL (2018). “Competitive Advantage and Simultaneous Mutual Influences between Information Technology Adoption and Service Innovation: Moderating Effects of Environmental Factors”. *Journal of*
11. James A. Cannon, Rita McGree, " Talent Management and Succession Planning " , Chartered Institute of Personnel and Development, London, UK , (2021) .
12. KHAN, K, XUEHE, Z, ATLAS, F & KHAN, F (2019). “The impact of dominant logic and competitive intensity on SMEs performance: A case from China”. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(1), pp.1-11.
13. KIM, H & HOSKISSON, R (2018). “A Resource Environment View of Competitive Advantage”. *Emerging Economies and Multinational Enterprises Advances in International Management*, 28(95), pp.140.
14. LIAO, Z (2020). “Temporal cognition, environmental innovation, and the competitive advantage of enterprises”. *Journal of Cleaner Production*, 135(3), pp.1045-1053.
15. Lawler, E. E., III. (2018). *Talent: Making People your Competitive Advantage*. San Francisco, CA US: Jossey-Bass Hills, A. 2009. Succession planning — or Smart Talent Management?. *Industrial and Commercial (12) Training*, 41(1):p03
16. LI, G, WAN, X, SU, S & SU, Y (2019). “How green technological innovation ability influences enterprise competitiveness”. *Technology in Society* 2(4), pp.1-21.

17. Lyria, R. K. (2021). Thesis on Effects of Talent Management on Organization performance in Companies Listed in NSE in Kenya submitted to Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology for the award of Doctorate degree of Philosophy in Human Resource Management
18. MOLINER, P, AZORÍN, M & ORTEGA, P (2020). “fe Holy Grail: Environmental management, competitive advantage and business performance in the Spanish hotel industry”. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 27(5), pp.714–738.
19. MUKARTO SISWOYO, (2020), Competitive Advantage of Environmental Management and Green Innovation, DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.p415.584>
20. Mwangi, W. (2019). Factors affecting talent management at Nation Media Group. Masters report, Strathmore Business School, Strathmore University, Nairobi.
21. Noe, Raymond et al., "Human Resource Management : Gaining A competitive Advantage" 6th Edition, McGraw-Hill Irwin, New York, (2018)
22. Pruis, E., " The five key principles for talent development " , Industrial and Commercial Training, Vol. (43), (2021(.
23. Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?>
24. RUA, O, FRANÇA & ORTIZ, RF (2021). “Key drivers of SMEs export performance: the mediating effect of competitive advantage”. Journal of Knowledge Management, 22(2), p257 .279.
25. SINGH, SK, CHEN, J, GIUDICE, MD & EL-KASSAR, AN (2019). “Environmental ethics, environmental performance, and competitive advantage: Role of environmental training”. Technological Forecasting and Social Change, 146(30), pp.203-211.
26. SINGJAI, K, WINATA, L & KUMMER, TF (2020). “Green initiatives and their competitive advantage for the hotel industry in developing countries”. International Journal of Hospitality Management, 75(14), pp.131-143.
27. Tarique, I., and Schuler, R. (2019). Global Talent Management Literature Review, Integrative Framework, and Suggestions for Further Research. Journal of world business, 45(2):p 105

28. Zhang, Shuai,& Bright, David, "Talent definition and talent management recognition in Chinese private-owned enterprises", Emerald Group Publishing Limited, Journal of Chinese Entrepreneurship, Vol. (4), No. (2), (2018) .