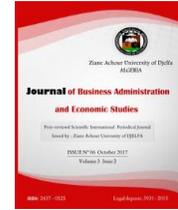




مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية



www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/ موقع المجلة:

مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية بالإذاعة الجهوية بولاية الجلفة the contribution of talent management in achieving sustainable competitive advantage, a field study on the regional radio in the state of Djelfa

فاطمة الزهراء علاوة،^{1*} Allaoua Fatima Zohraa، fz.allaoua@univ-djelfa.dz

نجاة بن يحي،² Nadjat Benyahia، najdat.benyahia@univ-djelfa.dz

فاطمة بلقرع،³ Fatna Belagraa، Fatna.belagraa@univ-djelfa.dz

¹ طالبة دكتوراه، مخبر بحث (MQEMADD)، جامعة زيان عاشور بالجلفة (الجزائر)

² أستاذة محاضر "أ" مخبر بحث (MQEMADD)، جامعة زيان عاشور بالجلفة (الجزائر)

³ أستاذة محاضر "أ" مخبر بحث (MQEMADD)، جامعة زيان عاشور بالجلفة (الجزائر)

تاريخ النشر: 2024/01/18

تاريخ القبول: 2023/12/31

تاريخ الإرسال: 2023/07/25

الكلمات المفتاحية

ملخص

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وتم اختبار هذه الدراسة على موظفي الاذاعة الجهوية بولاية الجلفة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات، وتم تفرغته في برنامج (SPSS 21) وبعد تحليل النتائج احصائيا خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى ادارة المواهب والميزة التنافسية المستدامة كان مرتفعا، وتبين من خلال نتائج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي أنه يوجد أثر لادارة المواهب من خلال بعد (ادارة أداء المواهب) على الميزة التنافسية المستدامة، وأنه لا يوجد أثر لادارة المواهب من خلال بعد (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على الميزة التنافسية المستدامة لدى العاملين في الاذاعة الجهوية بولاية الجلفة.

تصنيف JEL: M1 ؛ M10 ؛ M14 ؛ M15

Abstract

The study aims to explore the contribution of talent management in achieving sustainable competitive advantage. The research was conducted on employees of regional radio stations in Djelfa using the descriptive analytical method to achieve the study's objectives, and a questionnaire to collect data that was analyzed using the (SPSS 21) software. After statistically analyzing the results, the study reached several key findings: The level of talent management and sustainable competitive advantage was high. The results of the multiple stepwise linear regression analysis showed that talent management, specifically talent performance management, had a significant impact on sustainable competitive advantage. However, talent management in terms of talent attraction, development, and retention had no significant impact on sustainable competitive advantage among the employees of regional radio stations in Djelfa

Keywords

Talent;
Talent management;
sustainable competitive advantage;
regional radio stations;
Djelfa.

JEL Classification Codes : M1 ; M10 ; M14 ; M15

* البريد الالكتروني للباحث المرسل: fz.allaoua@univ-djelfa.dz

1. مقدمة:

تعتبر التغيرات التي شهدتها بيئة الاعمال منذ نهاية القرن العشرين وحتى بداية القرن الحالي أبرز الضغوط التي تواجه المنظمات، ولم تعد الطرق القديمة مناسبة وملائمة لعمل تلك المنظمات مما دفعها الى إعادة التفكير في طريقة أدائها لاعمالها، ويعد المورد البشري من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة فهو المحرك الأساسي لكافة النجاحات التي تحقها المنظمات في الوقت الحالي، لذلك فان مهمة جذب المواهب والاحتفاظ بها وتنفيذ استراتيجيات لتنمية المواهب تشكل اهم التحديات التي تواجه المنظمات في كيفية إدارة قوة عاملة متنوعة ومثقة والتي تخلق لديها ميزة تنافسية مستدامة و التي هي مطلب أساسي اليوم فالمنظمات المتميزة والناجحة لم تحقق هذه الميزة إلا باعتمادها على أفراد ذوي مهارات وخبرات عالية وبأداء متميز.

1. إشكالية الدراسة: مع التطور السريع في بيئة الاعمال المعاصرة وما يشهده من تغيرات بات من الضروري البحث عن قدرات موهوبة وفريدة تضيف قيمة للمنظمة وتحقق لديها ميزة تنافسية مستدامة ومن هذا المنبر يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية :

ما مدى مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الإذاعة الجهوية بولاية الجلفة ؟

- ما مستوى إدراك أبعاد ادارة المواهب في الاذاعة الجهوية بولاية الجلفة؟

- ما مستوى إدراك أبعاد الميزة التنافسية المستدامة في الاذاعة الجهوية بولاية الجلفة؟.

- ما مستوى إدراك لمتغيرات الدراسة (ادارة المواهب، الميزة التنافسية المستدامة) في الاذاعة الجهوية بولاية الجلفة؟.

- هل ثمة علاقة تأثر دالة إحصائيا بين أبعاد ادارة المواهب كمتغير مستقل، والميزة التنافسية المستدامة كمتغير تابع في الاذاعة الجهوية بولاية الجلفة ؟

2. فرضيات الدراسة: إنطلاقا من الإشكالية التالية و الأسئلة الفرعية السابقة سنقوم بصياغة الفرضيات الآتية:

أ- **الفرضية الرئيسية الأولى:** مستوى إدارة المواهب (جذب الموهبة، تنمية الموهب، الاحتفاظ بالموهبة، ادارة أداء

الموهبة) لدى العاملين في الاذاعة الجهوية بولاية الجلفة مرتفع.

ب- **الفرضية الرئيسية الثانية:** مستوى الميزة التنافسية المستدامة (التميز البيئي، التميز الإجتماعي، التميز

الإقتصادي) لدى العاملين في الإذاعة الجهوية بولاية الجلفة مرتفع.

ج- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة المواهب

(جذب الموهبة، تنمية الموهب، الإحتفاظ بالموهبة، إدارة أداء الموهبة) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لدى العاملين في

الاذاعة الجهوية بولاية الجلفة.

3. أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة الى دراسة موضوع مهم ألا وهو إدارة المواهب ومساهمتها في تحقيق الميزة

التنافسية المستدامة بالإذاعة الجهوية بالجلفة، ويتضمن هذا المسعى تحقيق الأهداف التالية:

- توضيح الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة المتعلقة بمفهوم إدارة المواهب والميزة التنافسية المستدامة وتحديد أبعاد

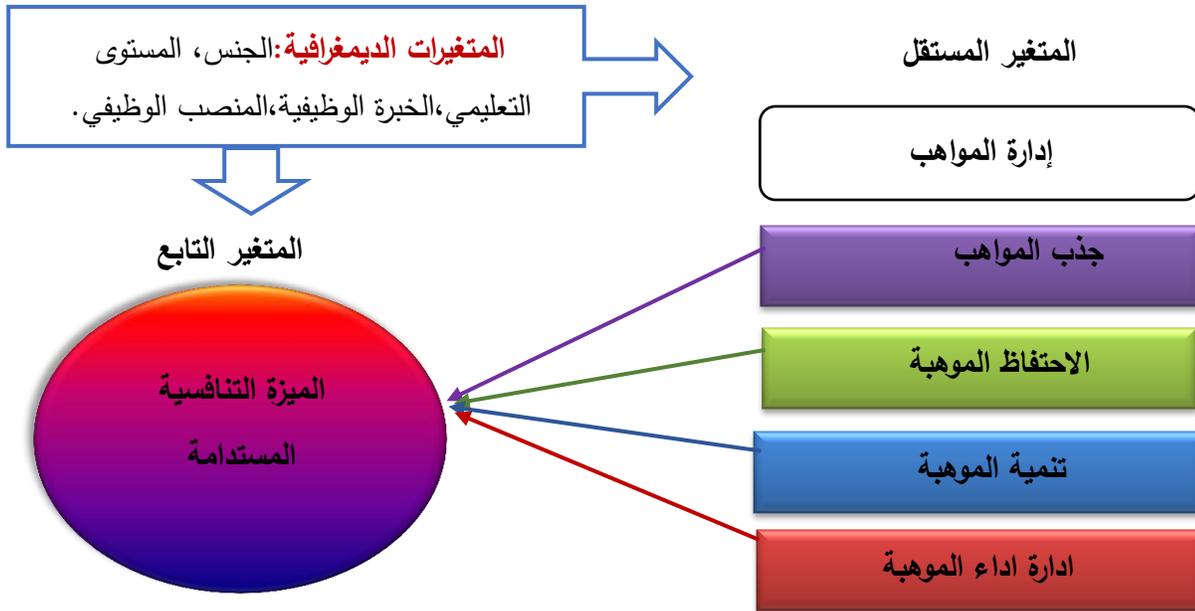
واختبارها ميدانيا.

- التعرف التحليلي على واقع ادراك ادارة المواهب والميزة التنافسية المستدامة، ودعم النتائج بالتفسيرات المناسبة.
- اختبار طبيعة التأثير بين ادارة المواهب والميزة التنافسية المستدامة وبيان نتائج الإختبار وتفسيرها في الإذاعة الجهوية بالجلفة.

4. منهج الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كونه المنهج الأكثر ملاءمة لهذه الدراسة، حيث أن المنهج الوصفي التحليلي يهتم بوصف الظاهرة والتعبير عنها كميًا، كما يهتم ببيان طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة المختلفة وتفسيرها والوصول الى الإستنتاجات.

5. انموذج الدراسة: في ضوء مشكلة البحث المطروحة قمنا بتصميم انموذج للدراسة وفق فكرة البحث في إدارة المواهب ومساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والذي سنعرضه في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): انموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثان بناء على الدراسات السابقة.

II. الإطار النظري والدراسات السابقة:

1. إدارة المواهب Talent management: تعد إدارة المواهب جوهرًا مهمًا يجب على المنظمات إدارته بفعالية من

أجل تحقيق مهامها وأهدافها (Selvanathan et al., 2019)

أ. مفهوم الموهبة (Talent): تعتبر الموهبة قضية العصر الحالي، عصر العلم و المعرفة، حيث يعتمد عليها لتخطي الحواجز وتغيير لمألوف وإبداع كل جديد، كما أن تقدم الأمم مرهون بتميز موارد البشرية وبالتالي الموهبة هي قوة مميزة وداعمة للمنظمات لمنحها سمة التفوق والريادة والتحديات التي تواجهها حاليًا ومستقبلًا (سمية et al., 2018). ونشير إلى الموهبة على أنها: القدرات الجوهرية التي يمتلكها الأفراد والتي توفر لديهم القدرة على تحقيق أداء ملحوظ في بعض مجالات العمل وتفوق الآخرين (Shahi et al., 2020)، كما أنها عبارة عن امتلاك الافراد إمكانيات

ومعارف ومهارات عالية تمكنهم من القيادة بنجاح من أجل التغيير المستمر والتميز داخل المنظمة (حسين et al., 2022)

ب. مفهوم إدارة المواهب:

ظهر مصطلح إدارة المواهب كمفهوم في التسعينات بعد دراسة (Mckinsey) حرب على المواهب (Younas & Bari, 2020) وتعتبر من الوظائف الصعبة والمهمة في المنظمة (Mishra, 2022)، حيث أصبحت اليوم القوة الدافعة الأساسية والسلاح الوحيد لنجاح المنظمات في السوق التنافسي (C.Kathiravan et al., 2021) وسنبرز أهم التعاريف:

-عرفها **Davies&Davies**: هي عملية الجذب المنهجي والتنمية والمشاركة والاحتفاظ بالأفراد الموهوبين الذين يمتلكون إمكانيات العالية ولهم قيمة خاصة بالمنظمة (Ahmad Arif & Uddin, 2016)..

-وعرفها **Armstrong**: هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة لضمان اجتذاب المنظمة الافراد الموهوبين الذين تحتاجهم حاليا ومستقبلا والاحتفاظ بهم وتحفيزهم وتطويرهم (Gajda, 2018).

كذلك تعرف على أنها مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تتضمن التحديد المنهجي للمناصب الرئيسية التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة عن طريق تطوير المواهب لأصحاب المناصب العليا بالمنظمة وتنمية مواردها البشرية لتسهيل ملئ هذه المناصب وضمان إستمرار التزامهم إتجاه المنظمة (Beamond et al., 2016)

-نظام يقوم بتحديد الوظائف الأكثر أهمية والتي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة من خلال تزويدها بالقوى العاملة المناسبة (Waheed et al., 2012).

وبالتالي فإدارة المواهب تمثل مصدرا محتملا هاما لزيادة قيمة للمنظمة. (King & Vaiman, 2019)

ومن التعريفات السابقة نستنتج أن إدارة المواهب هي عبارة عن استراتيجية تتخذها المنظمة بهدف جذب أفضل المواهب وتميئتها والاحتفاظ بها من عدة مجموعة من الأفراد من أجل إستمرارية المنظمة.

ج. أبعاد إدارة المواهب: تعددت نماذج التي تناولت أبعاد إدارة المواهب وبعد الإطلاع على العديد من الدراسات والتي إتفق عليها معظم الباحثين كانت كالآتي:

-جذب الموهبة (Talent Attraction): يمكن تعريف الاستقطاب أنه فلسفة إدارية تتبناها المنظمة لتحديد وجذب العدد المطلوب والجودة المرغوبة لافضل الموظفين الموهوبين للمناصب الشاغرة مع الإختيار الافضل لتحقيق ميزتها التنافسية، وتتضمن أيضا السياسات والممارسات التي من خلالها نختار ونحدد الافراد الموهوبين ونركز على نوعية الكفاءات (المعرفة المهارة القدرات ..) (Waswas & Jwaifell, 2019).

-تنمية المواهب (Talent development): تعبر تنمية المواهب بأنها عملية صياغة وتنفيذ استراتيجيات محددة لتطوير وتنمية المواهب الموائمة لعمليات التنظيمية لإدارة المواهب وهو ما يضمن لها تلبية حاجات حالية ومستقبلية من المواهب لتحقيق الأهداف التنظيمية (Garavan et al., 2012).

-**الإحتفاظ المواهب (Talent retention):** يعتبر الإحتفاظ بالموظفين الموهوبين في غاية الأهمية وهو من المهام الرئيسية للمنظمة في الحفاظ على القدرة التنافسية للمنظمة من خلال مواهب موظفيها و هناك شيئان يمكن أن يجعلوا الموظفين سيقون في المنظمة، وهما: الحوافز الجوهرية: تشير إلى الأمور المتعلقة بالمال الذي ترضي الموظفين في الأمور الفسيولوجية مثل منح تعويضات والحوافز الإضافية. أما الحوافز الخارجية: فتشير إلى أشياء خارج نطاق المال يمكن أن تكون مرضية من الناحية النفسية مثل التأمين وساعات العمل المرنة. (Christian Wiradendi et al., 2020)، وهي سياسات تستخدمها المنظمة لمنع المواهب من مغادرة المنظمة (Edeh et al., 2022).

- **إدارة اداء الموهبة (Talent performance management):** تهدف المنظمات من خلال ادارة الاداء الى تحليل أداء العاملين بكل ما يتعلق بهم من صفات نفسية، وبدنية، ومهارات فنية، وفكرية وسلوكية، وذلك من أجل تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة في الوقت الحالي وفي المستقبل، وإدارة الاداء هي العملية التي من خلالها يتأكد المدير من ان الجهود التي يبذلها العاملون تساعد على تحقق اهداف المنظمة، وهناك أهداف تسعى لتحقيقها ادارة الاداء وتتمثل برفع النتائج، وبناء الامكانيات، والعمل على رفع اهمية الاداء". (بلقرع فاطنة، 2018).

2. الميزة التنافسية المستدامة: sustainable competitive advantage

تعد الميزة التنافسية المستدامة من المواضيع التقليدية والحديثة في آن واحد والتي نالت اهتمام واسع من قبل العديد من الباحثين في عدة مجالات وأصبحت هدف المنظمات هو البحث عن استدامة للمزايا التنافسية وكيفية الحفاظ عليها لتنافس غيرها من المنظمات .

أ. **مفهوم الميزة التنافسية المستدامة** لتحديد مفهوم (SCA) فإن الأمر يتطلب معرفة ثلاث مصطلحات وهي: **الميزة:** المركز أو الحالة أو المنفعة المميّزة الناتجة عن مسار عمل المنظمة، أما **التنافسية:** فهي الخصائص التي تتصف بها المنظمة مقارنة بمنافسيها، وعرفت **الاستدامة** بأنها: التي يمكن الإحتفاظ بها لأطول وقت ممكن (بكوش مهاء & بوغزي فريدة، 2022).

- يعرفها Barney على أنها: تنفيذ استراتيجية فريدة لخلق قيمة غير مطبقة في الماضي ولماستقبلا من قبل أي المنافسين الحاليين أو المحتملين (Kim et al., 2011).

- في حين يبرى Hill & Jones: أن المنظمة تتمتع بميزة تنافسية مستدامة عندما تكون لها القدرة على الحفاظ على ربحية تفوق المتوسط خلال عدة سنوات (HILL & JONES, 2008).

- وتعرف كذلك مدى قدرة المنظمة وقابليتها على التميز بخصائص فريدة ومميّزة في خدماتها ومنتجاتها والإحتفاظ بها بصورة مستمرة نسبيا وتطويرها مع التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية (بسمه مهدي حمد، 2020).

- فهي قدرة المنظمة على تحقيق مركز متفوق في السوق (Salunke et al., 2019).

من أجل ضمان ميزة تنافسية مستدامة يجب على المنظمات بالتجديد المستمر لتلبية متطلباتها البيئية واحتياجاتها الداخلية وتميز أفرادها بالتفكير بشكل استراتيجي والتصرف بطريقة ريادية من أجل تحقيق أداء متفوق (De Resende Ribeiro & Neto, 2021)

ومنه نستنتج أن الميزة التنافسية المستدامة بأنها عبارة عن مختلف الجهود والتطورات التي تمارسها المنظمات لتحقيق مركز متفوق ومتفرد يصعب تقليده عن غيره من المنظمات مع الأخذ بعين الاعتبار مراعاة مواكبة التغيرات التي تحدث مستقبلا .

ب. أبعاد الميزة التنافسية المستدامة: SCA من خلال الرجوع الى الأبحاث والدراسات تم تحديد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة من منظور مبدأ الاستدامة كآلي:

- التميز البيئي: (environmental excellence) هو عبارة عن سياسات وثقافات تنظيمية مترابطة تضمن تفكيراً مستداماً في جميع أنشطة المنظمة، ووفق لـ kandevo يجب أن يكون التميز البيئي هدفاً أساسياً لكل البلدان والمنظمات لأن التطوير الناجح للسياسات والاستراتيجيات الصديقة للبيئة هو عنصر أساسي في أنشطة المنظمات، أما corbe and klassen يدعي أن جميع العمليات الناجحة داخل المنظمة يمكن أن تؤدي إلى التميز البيئي (Vartiak 2016).

أن التميز البيئي هو الريادة والتفوق في الممارسات المتعلقة بالبيئة والتي تسعى إلى استدامة المنظمات من خلال الإبداع المستدام و التحسين المستمر والابتكار الأخضر لتحقيق تميزاً بيئياً مستداماً. (عابد، 2021)

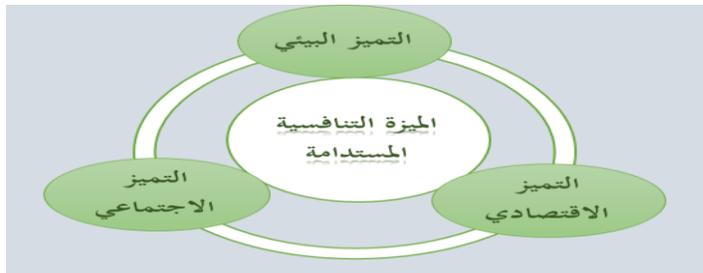
- التميز الاجتماعي (social distinction): حسب الدراسة التي قام بها porter et kramer ركزت على الجانب الاجتماعي الذي يعتبر مطلباً من متطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة وذلك من خلال بناء علاقة جيدة مع أصحاب المصالح مما يكسبها سمعة طيبة لجميع الأطراف لأنهم هم القوة المؤثرة على التنافسية (إيمان رمضان، 2020) ويجب النظر إلى الاستدامة من منظور اجتماعي على أنها عملية لإنشاء أماكن ناجحة ومستدامة تعزز الرفاهية من خلال فهم ما يحتاجه المجتمع من الأماكن التي يعيشون ويعملون فيها. (Nasirzadeh et al., 2020)

وبناء على ذلك يمكن القول أن التميز الاجتماعي يقوم على مدى تحقيق مصلحة المجتمع على المدى الطويل لتلبية حاجات الأفراد مع الأخذ بعين الاعتبار الآثار المترتبة عن البيئة فهي مسؤولية الجميع.

- التميز الاقتصادي: (Economic excellence) يضم هذا البعد العناصر التي طرحها porter سنة 1985 والتي تتضمن خمسة عناصر المتمثلة كآلي: (الجودة، الابتكار، التكلفة، التسليم، المرونة) كلها تركز على الجانب الاقتصادي كما أنها مترابطة ومتكاملة فيما بينها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (يمان & مقيح، 2021).

أن المنظمات التي يمكنها التكيف مع البيئة المتغيرة وتنسيق مواردها الداخلية والخارجية بطريقة تضيف قيمة للمنظمة وتحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ستحقق ميزة تنافسية مستدامة (Andersson et al. 2022)

الشكل رقم (01): أبعاد الميزة التنافسية المستدامة



المصدر: من اعداد الباحثان بناء على الدراسات السابقة.

3.العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية المستدامة:

إن المنظمات التي يكون فيها أفراد شغوفين بتتمية مواهبهم سيحققون مستوى متميز ،خاصة ونحن اليوم في بيئة تنافسية ،ويعتبر المورد البشري الموهوب جزء من المود البشري الذي يخلق قيمة مضافة للمنظمة والذي ينجم عنه كفاءات وقدرات خاصة من شأنها ان تتيح فرص للتميز والتي تعد مصدر لخلق ميزة تنافسية مستدامة،حيث أن هذه الأخيرة تأتي من الصفات الداخلية والخارجية التي يصعب تقليدها ، كما أن ادارة المواهب يمكن أن تكون أفضل طريقة لتحقيقها .

4.الدراسات السابقة

أ.دراسة (أ.م.د/عادل امام حامد،د.د./امين حسن على)2022 مقال بعنوان :دور إدارة المواهب في دعم الميزة التنافسية المستدامة بالتطبيق على شركة المصرية للاتصالات.

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن دور إدارة المواهب في دعم الميزة التنافسية المستدامة،وتم توزيع قوائم الاستقصاء على مفردات العينة المستهدفة حيث تم توزيع 380قائمة وتم استرداد363 وتم استبعاد18 ليستقر العدد النهائي 345 قائمة تمثل 90.78%،وكشفت الدراسة وجود علاقة معنوية بين تطبيق ادارة المواهب(جذب الموهبة،الاحتفاظ بالمواهب،تتمية الموهبة،ادارة اداء الموهبة) وبين دعم الميزة التنافسية المستدامة في شركة المصرية للاتصالات،كما ان مستوى ادارة المواهب متوسطا والميزة التنافسية المستدامة للشركة متوسطة.

ب.دراسة (Jibril,A,L and Yeşiltaş,M2022)

Employee Satisfaction, Talent Management Practices and Sustainable Competitive Advantage in the Northern Cyprus Hotel Industry

الهدف من هذه الدراسة هو تأثير ممارسات ادارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في فنادق الخمس نجوم الموجودة في الجمهورية التركية الشمالية قبرص وتأثير الرضا الوظيفي كوسيط، أستخدم برنامج Mplus SPSS,bootstrapping لاجراء تحليل باستخدام datafrom368 موظفا 14فندقا من فئة الخمس نجوم كشفت النتائج ان ممارسات تطوير المواهب لم يكن لها أي تأثير على الفنادق في حين ان ممارسات المواهب (تحديد والمشاركة، وادارة الاداء والاحتفاظ به) كان لها تأثير كبير ومفيد على الفنادق وتوضح نتائج هذه الدراسة فوائد للعديد من أصحاب المصلحة بما في ذلك صناعات خدمات الفنادق والضيافة والحكومة، يمكن استخدام النتائج كمبدأ توجيهي لبناء أماكن عمل أكثر جاذبية للموظفين وإبلاغ الإدارة عن كيفية تشجيع الموظفين على الالتزام بخدمة مستدامة في مجال الفنادق. للحصول على فهم أفضل للحدود التنظيمية لسياسات إدارة المواهب، من الضروري اجراء مزيد من الدراسة لوجهات نظر أصحاب العمل الذين قد يشملون مالكي الفنادق أو أعلى كبار المديرين. قد توسع الأبحاث المستقبلية العينة وتشمل ثلاث وأربع نجوم فنادق أيضا.

ج.دراسة (Omotunde and Alegbeleye 2021):

Talent management practices and job performance of librarians in university libraries in Nigeria.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين ادارة المواهب والأداء الوظيفي لأمناء المكتبات الجامعية جنوب غرب نيجيريا، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ممارسات ادارة المواهب والأداء الوظيفي كما ان ادارة المواهب لها تأثير على الأداء الوظيفي لأمناء المكتبات.

د.دراسة (Elijah and Millicent 2018):

The Impact Of Sustainable Competitive Advantage On a Firm's Performance: Empirical Evidence from Coca-Cola Ghana Limited

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تأثير الميزة التنافسية المستدامة على أداء شركة كوكا كولا الغانية المحدودة، حيث تم جمع البيانات من 356 استبانة وتم استخدام البرنامج الاحصائي Smart PLS وكشفت النتائج أنه يوجد أثر إيجابي للميزة التنافسية المستدامة على أداء المنظمة، كما أن الموارد المصادر والبيئة التنافسية لها تأثير متوسط على استراتيجية المنظمة، وهناك علاقة إيجابية بين استراتيجية الموارد البشرية و أداء الشركة، وتلخص الدراسة إلى أن آثار استراتيجية الشركة والموارد والبيئة التنافسية واستراتيجيات الموارد البشرية على الميزة التنافسية المستدامة لا يمكن إنكارها ولها تأثير كبير على أداء الشركات.

III. الطريقة والإجراءات:

1. مجتمع الدراسة: شملت جميع الموظفين بالإذاعة الجهوية بولاية الجلفة والبالغ عددهم (40)، وذلك على اختلاف تصنيفاتهم الوظيفية (إداري، منشط، مخرج، صحفي محرر، تقني، أخرى).

2. عينة الدراسة: قمنا بدراسة مسحية لدى الإذاعة الجهوية بولاية الجلفة، فقد تم توزيع 40 استبانة، وقد بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (34) استبانة أي مانسبته 85%.

3. أداة الدراسة: قد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لاستجابات أفراد العينة على عبارات محاور الاستبيان، حيث يحدد أفراد العينة الاجابة على كل عبارة من عبارات الاستبيان وفق تدرج خماسي والذي يتضمن خمس إجابات، والتي أعطيت لها الأوزان التالية:

الجدول رقم (01): الأوزان المعطاة لخيارات الاجابة الخاصة بفقرات الاستبانة

| الإجابة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| الوزن | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

المصدر: من إعداد الباحثان.

4. صدق وثبات أداة الدراسة: سنتطرق الى معامل الثبات ألفا كرونباخ وذلك بعد التأكد من أن البيانات المجمعة تخضع للتوزيع الطبيعي.

5. اختبار التوزيع الطبيعي: من أجل التأكد من أن البيانات المستخرجة تتبع التوزيع الطبيعي، قمنا بإجراء اختبار (Kolmogorov-Smirnov)، وقد تحصلنا على النتائج كما هي في الجدول الآتي:

الجدول رقم (03): إختبار التوزيع الطبيعي للدراسة

| المحاور | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية sig |
|----------------------------|---------------|-----------------------|
| إدارة المواهب | 0.092 | 0.200* |
| الميزة التنافسية المستدامة | 0.118 | 0.200* |

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (sig) لمتغير إدارة المواهب، كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) لمتغير الميزة التنافسية المستدامة، كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعالية يمكننا القول أن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، الأمر الذي يدعونا الى إجراء مختلف الاختبارات المعلمية، وذلك للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة .

6. **الإنساق الداخلي:** تم حساب معامل الارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية لجميع فقرات البعد بواسطة معامل الارتباط

بيرسون والجدول أدناه يوضح ذلك:

الجدول رقم(04): معاملات الارتباط بين فقرات المحور إدارة المواهب مع الدرجة الكلية للأبعاد

| البعد 1: جذب الموهبة | | البعد 2: تنمية الموهبة | | البعد 3: الاحتفاظ الموهبة | | البعد 4: ادارة أداء الموهبة | |
|----------------------|----------------|------------------------|----------------|---------------------------|----------------|-----------------------------|----------------|
| رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط |
| 1 | 0.502** | 6 | 0.633** | 11 | 0.363* | 16 | 0.327 |
| 2 | 0.716** | 7 | 0.715** | 12 | 0.385** | 17 | 0.524** |
| 3 | 0.396** | 8 | 0.698** | 13 | 0.611** | 18 | 0.520** |
| 4 | 0.486** | 9 | 0.609** | 14 | 0.613** | 19 | 0.383* |
| 5 | 0.622** | 10 | 0.405* | 15 | 0.463** | 20 | 0.352* |

** دالة احصائية عند مستوى معنوي 0.01
* دالة احصائية عند مستوى معنوي 0.05

المصدر: من اعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط كانت موجبة بمعنى أن هناك علاقة طردية بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع أبعاد المحور المتعلق بإدارة المواهب، حيث تراوحت بين (0.716) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (02)، وبين (0.352) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (20)، كما يتضح أن جميع الفقرات دالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.01) ما عدا العبارة رقم (10، 11، 20) وهي أضعف قيمة عند دالة عند مستوى معنوية يساوي (0.05) وبالتالي نعتبر جميع أبعاد المحور إدارة المواهب صادقة لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (05): معاملات الارتباط بين فقرات المحور الميزة التنافسية المستدامة مع الدرجة الكلية للأبعاد

| البعد 1: التميز البيئي | | البعد 2: التميز الاجتماعي | | البعد 3: التميز الاقتصادي | |
|------------------------|----------------|---------------------------|----------------|---------------------------|----------------|
| رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط |
| 21 | 0.480** | 26 | 0.794** | 31 | 0.376* |
| 22 | 0.595** | 27 | 0.758** | 32 | 0.623** |
| 23 | 0.685** | 28 | 0.685** | 33 | 0.761** |
| 24 | 0.578** | 29 | 0.817** | 34 | 0.633** |
| 25 | 0.535** | 30 | 0.393* | 35 | 0.704** |

** دالة احصائية عند مستوى معنوي 0.01
* دالة احصائية عند مستوى معنوي 0.05

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط كانت موجبة بمعنى أن هناك علاقة طردية بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع أبعاد المحور المتعلق الميزة التنافسية المستدامة، حيث تراوحت بين (0.817) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (29)، وبين (0.376) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (31)، كما يتضح أن جميع الفقرات دالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.01) ما عدا العبارة رقم (30، 31) وهي أضعف قيمة عند دالة عند مستوى معنوية يساوي (0.05) وبالتالي نعتبر جميع أبعاد المحور الميزة التنافسية المستدامة صادقة لما وضع لقياسه.

7. ثبات أداة الدراسة: تم استخراج قيمة الثبات من خلال معامل ألفا كرونباخ α Cronbach's للاستبانة

ككل وولمتغيرات الدراسة على النحو التالي:

الجدول رقم (06): معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

| المحاور | عدد الفقرات | معامل الثبات ألفا كرونباخ |
|----------------------------|-------------|---------------------------|
| إدارة المواهب | 20 | 0.755 |
| الميزة التنافسية المستدامة | 15 | 0.788 |
| متغيرات الدراسة ككل | 35 | 0.836 |

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يمكن القول أن معامل الثبات للمحور الأول الخاص بإدارة المواهب لدى عينة الدراسة كانت قيمته 0.755 وهي قيمة جيدة، أما معامل ثبات المحور الثاني الخاص بالميزة التنافسية المستدامة لدى عينة الدراسة كانت قيمته 0.788 وهي قيمة جيدة، أما معامل الثبات للدراسة ككل فقد كانت قيمته 0.836 وهي قيمة ممتازة

تدل على ثبات عالي جدا تتمتع به الدراسة ككل وهذا يعني أننا متأكدون بنسبة 83% من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس العينة المدروسة.

IV. نتائج الدراسة (التحليل والمناقشة)

الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة: سننتظر في هذا الجزء الى الخصائص الديمغرافية كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية (الشخصية والوظيفية).

| المتغير | النسبة المئوية | التكرار | المتغير | النسبة المئوية | التكرار | المتغير | النسبة المئوية |
|------------------|----------------|---------|-----------------|-------------------|---------|----------------|----------------|
| الجنس | 6.5 | 26 | الخبرة الوظيفية | 2.9 | 1 | أقل من 5 سنوات | 2.9 |
| | 23.5 | 8 | | من 5 إلى 10 سنوات | 2.9 | 1 | |
| | 100 | 34 | | من 11 إلى 15 سنة | 50 | 17 | |
| | 8.8 | 3 | | من 16 سنة فأكثر | 14.1 | 15 | |
| المستوى التعليمي | 8.8 | 3 | المصنوب الوظيفي | 100 | 34 | المجموع | 100 |
| | 0 | 0 | | إداري | 23.5 | 8 | |
| | 8.8 | 3 | | منشط | 17.6 | 6 | |
| | 73.5 | 25 | | مخرج | 5.9 | 2 | |
| | 5.9 | 2 | | تقني | 14.7 | 5 | |
| | 2.9 | 1 | | صحفي محرر | 20.6 | 7 | |
| | 100 | 34 | | آخر | 17.6 | 6 | |
| | 100 | 34 | | المجموع | 100 | 34 | |

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (07) أن أغلب عينة الدراسة ذكور بنسبة (76.5%) ونسبة الإناث (23.5%) وذلك راجع لطبيعة ومتطلبات العمل في الاذاعة الجهوية بالجلفة لان الصفة الرجالية تتطلب جهد شاقا وكبيراً نظراً لتمكن والقدرة للخروج لتغطية الأخبار الخارجية والميدانية البعيدة عن مقر الاذاعة كذلك لمراعاة الظروف الجنس الأنثوي الاجتماعي الذي عادة ما يتأثر بها.

وما يمكن ملاحظته كذلك أن ما نسبته (73.5%) من أفراد عينة الدراسة هم من يمثلون مستوى الجامعي يليها مستوى الثانوي وتقني سامي بنسبة (8.8%)، ومن ثم مستوى دراسات عليا بنسبة (5.9%)، ثم يأتي بعدى مستوى

آخر بنسبة (2.9%)، من خلال هذا الاستقراء نلاحظ أن موظفين الإذاعة واعين ومؤهلين بمستوى عالي لانجاز مهامهم، وهو ما يمكنهم من تقديم إجابات منطقية وبالشفافية المطلوبة.

أما الفئة الأكثر انتشارا بين أفراد عينة الدراسة هي (من 11 إلى 15 سنة) بنسبة مئوية (50%)، تليها فئة (من 16 سنة فأكثر) بنسبة مئوية (44.1%)، أما فئة (من 5 إلى 10 سنوات) و(أقل من 5 سنوات) فهي الأقل نسبة حيث بلغت (2.9%) وما يمكن ملاحظته أن الإذاعة الجهوية بالجلفة تمتلك افراد ذوي مهارات وخبرات اكتسبوا من خلال العمل داخل المنظمة كما يستطيعون تدريب وتأهيل العمال الجدد.

كما أن توزيع أفراد العينة حسب منصبهم الوظيفي بإذاعة الجلفة ينتمون الى فئة الإداري بنسبة (23.5%) والتي تفسر أن معظم الموظفين يعملون في المناصب الادارية تليها فئة صحفي محرر بنسبة (20.6%) باعتباره قسم الأخبار والعمود الفقري للإذاعة والدور أساسي داخلها، تليها نسبة المنشطين بنسبة (17.6%) والتي كذلك تلعب دور مهم في صناعة الخبر وتغطيته، لتأتي نسبة كلا من التقنيين (14.9%) من المخرجين (5.9%) الذين يسهرون على إيصال الرسالة الاعلامية للمستمع والجمهور المتلقي بشكل واضح ودقيق.

9. دراسة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ومحاور الدراسة:

سيتم حساب المتوسطات الحسابية الرجحة وانحرافات المعيارية ولتقدير اتجاه كل بعد أو متغير سنعتمد على مقياس يحدد درجة توافقه كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (08) المتوسطات الرجحة والاتجاه الموافق لفقرات الاستبانة

| الاتجاه | المتوسط المرجح | |
|----------------|----------------|---|
| غير موافق بشدة | (1.97-1) | 1 |
| غير موافق | (2.59-1.8) | 2 |
| محايد | (3.39-2.6) | 3 |
| موافق | (4.19-3.4) | 4 |
| موافق بشدة | (5-4.2) | 5 |

المصدر: من اعداد الباحثان

الجدول رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعاد محاور الدراسة

| الترتيب | الاتجاه | الانحراف المعياري | متوسط الحسابي | الأبعاد |
|---------|---------|-------------------|---------------|--------------------|
| 04 | موافق | 0.483 | 3.7 | جذب الموهبة |
| 03 | موافق | 0.703 | 3.81 | تنمية الموهبة |
| 01 | موافق | 0.534 | 4.15 | الاحتفاظ بالموهبة |
| 02 | موافق | 0.623 | 3.85 | إدارة أداء الموهبة |

| | | | | |
|----|------------|-------|------|------------------------------------|
| | موافق | 0.586 | 3.89 | محور إدارة المواهب ككل |
| 03 | موافق | 0.652 | 3.93 | التميز البيئي |
| 02 | موافق | 0.592 | 4.18 | التميز الاجتماعي |
| 01 | موافق بشدة | 0.506 | 4.27 | التميز الاقتصادي |
| | موافق | 0.583 | 4.12 | محور الميزة التنافسية المستدامة |

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال تحليل نتائج مستوى ادراك متغيرات الدراسة إدارة المواهب بأبعادها (جذب الموهبة، تنمية الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة، إدارة أداء الموهبة)، والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (التميز البيئي، التميز الاجتماعي، التميز الاقتصادي) وباستعمال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية يتضح الآتي:

- أن المستوى المحور الأول المتعلق بإدارة المواهب كان **موافق** لدى الموظفين بالإذاعة الجهوية بالجلفة، وقد جاء بعد الاحتفاظ بالموهبة المرتبة الأولى، يليها أدنى مرتبة لبعدها جذب الموهبة، وفي العموم يمكن القول أن الإذاعة الجهوية بالجلفة تجتهد بشكل مقبول في مجالات ممارسات الاحتفاظ بالمواهب.

- كذلك يتضح لنا من الجدول أن المحور الثاني المتعلق بالميزة التنافسية المستدامة كان **موافق** لدى الموظفين بالإذاعة الجهوية بالجلفة، وقد جاء بعد التميز الاقتصادي المرتبة الأولى، يليها أدنى مرتبة لبعدها التميز البيئي، وفي العموم يمكن القول أن الإذاعة الجهوية بالجلفة تعمل على ضمان جودة خدماتها القائمة على التحسين المستمر، والسعي لتقليل التكاليف الأمر الذي يمكنها من السيطرة وتحقيق تميز عالي.

اختبار فرضيات الدراسة:

1- اختبار الفرضية الأولى: باستخدام المتوسطات المرجحة والانحراف المعياري كما هو موضح في الجدول رقم (09) أن مستوى المتغير المستقل (إدارة المواهب) كان مرتفع لدى موظفين الإذاعة الجهوية بالجلفة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهاذا المحور حيث بلغ **3.89** بانحراف معياري قيمته **0.586** وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى وقد كان مستوى العام للأبعاد كلها قيم مقاربة حيث بلغ أعلى مستوى بعد الاحتفاظ بالموهبة بمتوسط مرجح قيمته **4.15** بانحراف معياري قدره **0.534** وأدناها كان مستوى بعد جذب الموهبة بمتوسط مرجح قيمته **3.78** وانحراف معياري قدر بـ **0.483**.

2- اختبار الفرضية الثانية: باستخدام المتوسطات المرجحة والانحراف المعياري كما هو موضح في الجدول رقم (09) ان مستوى المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) كان مرتفع لدى موظفين الإذاعة الجهوية بالجلفة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهاذا المحور حيث بلغ **4.12** بانحراف معياري قيمته **0.583** وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية وقد كان مستوى العام للأبعاد كلها قيم مقاربة حيث بلغ أعلى مستوى بعد التميز الاقتصادي بمتوسط مرجح قيمته **4.27** بانحراف معياري قدره **0.506** وأدناها كان مستوى بعد التميز البيئي بمتوسط مرجح قيمته **3.93** وانحراف معياري قدر بـ **0.652**.

3- اختبار الفرضية الثالثة: يسعى هذا المحور الى اختبار الفرضية الثالثة والتي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة المواهب (جذب الموهبة، تنمية الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة، ادارة أداء الموهبة) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لدى العاملين في الإذاعة الجهوية بولاية الجلفة. ولاختبار هذه الفرضية استخدمنا الانحدار الخطي المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (10): نتائج تحليل الخطي المتعدد

| المتغير المستقل | B | T | مستوى الدلالة T | وجود أو عدم الفرضية |
|--------------------|--------|---------------------------------|-----------------|---------------------|
| الثابت | 1.843 | 2.433 | 0.021 | / |
| جذب الموهبة | 0.227 | 1.518 | 0.140 | لا يوجد أثر |
| تنمية الموهبة | 0.054 | 0.509 | 0.614 | لا يوجد أثر |
| الاحتفاظ بالموهبة | 0.056 | 0.400 | 0.692 | لا يوجد أثر |
| ادارة أداء الموهبة | 0.257 | 2.145 | 0.040 | يوجد أثر |
| R ² | 0.284 | $Y=1.843+0.257X_2+ \varepsilon$ | | |
| R | 0.533* | | | |
| دلالة F | 0.040 | | | |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة f المحسوبة والبالغة (2.872) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (2.032)، بالإضافة ان مستوى الدلالة f يبلغ (0.040) وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض والذي يبلغ (0.05) وبناء عليه نستنتج ان النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية .

يتضح كذلك أن هناك تأثير ذو دلالة احصائية لبعدها إدارة المواهب على الميزة التنافسية المستدامة بالإذاعة الجهوية بولاية الجلفة، وذلك استنادا لقيمة T المحسوبة لبعدها إدارة المواهب والبالغة 2.145. أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (2.032) بالإضافة الى ان مستوى المعنوية يبلغ 0.040 وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ 0.05 فتشير الى ان اي تغير في بعد ادارة اداء الموهبة بوحدة واحدة سيؤدي الى حصول تغير في الميزة التنافسية المستدام بمقدار (0.257) كما ان قيمة معامل الارتباط R بلغت 0.533 اي ان هناك علاقة طردية بين المتغيرين، كما أن معامل التحديد R² الى أن ادارة أداء الموهبة فسرت ما مقداره 28.4% من التباين في المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) وهي قيمة متوسطة وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج وبالتالي فهي قوة تفسيرية متوسطة.

وطبقا لنتائج الموضحة في الجدول نقبل ونرفض الفرضية في جزئين:

الجزء الأول: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء إدارة المواهب (إدارة أداء الموهبة) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لدى العاملين في الاذاعة الجهوية بولاية الجلفة. وهذا ما يثبت صحة الفرضية

الجزء الثاني: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء إدارة المواهب (جذب الموهبة، تنمية الموهب، الاحتفاظ بالموهبة) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لدى العاملين في الاذاعة الجهوية بولاية الجلفة وهذا ما يرفض صحة الفرضية.

V. الخلاصة:

ان الهدف من بحثنا هو معرفة مساهمة ادارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالاذاعة الجهوية بولاية الجلفة ومن خلال الدراسة الميدانية، تم التوصل الى جملة من النتائج والتوصيات، يمكن أن نوجزها فيما يلي:

النتائج:

-تعد ادارة المواهب من المواضيع الحديثة والتي أصبحت اليوم تحدي الاكبر لجميع المنظمات فهي تعتبر مورد ثمين لاي منظمة كما أنها عبارة عن القيمة النادرة لمجموعة الافكار الخلاقة لافراد المتميزين من مهارات وكفاءات عالية والتي تسعى المنظمة لجذبها وتميئها والاحتفاظ بها.

-الميزة التنافسية المستدامة عبارة عن خاصية تتفرد بها المنظمة وتتفوق بها على منافسيها، من خلال تقديم مستويات عالية من الأداء بالاضافة الى تقديم سلع وخدمات متميزة دائمة ومستمرة وغير قابلة للتقليد مع قدرة المنظمة على الحفاظ على كل هذا لفترة طويلة المدى.

-من خلال عرضنا لمجموعة الدراسات السابقة حول ادارة المواهب تبين أن ابعادها متداخلة ومتشابهة عموما وهي كالتالي: (جذب الموهبة، تنمية الموهب، الاحتفاظ بالموهبة، ادارة أداء الموهبة)، وتم اعتمادها كأبعاد للدراسة الحالية.

-اختلف الباحثون حول أبعاد الميزة التنافسية المستدامة، فهناك من يرى بأنها تتمثل (الجودة، التكلفة، التسليم، الابتكار، المرونة)، وهناك من يرى أن أبعاد الميزة التنافسية المستدامة من منظور الاستدامة (التميز البيئي، التميز الاجتماعي، التميز الاقتصادي) والتي سنعتمد عليها في دراستنا الحالية.

-أن مستوى ادراك ادارة المواهب (جذب الموهبة، تنمية الموهب، الاحتفاظ بالموهبة، ادارة أداء الموهبة) كان مرتفعا لدى العاملين في الاذاعة الجهوية بولاية الجلفة وهذا مايدل على أن أفراد عينة الدراسة موهوبين لانهم الذين سيوجهون منظماتهم وسيكونون مسؤولون عن أخذ المنظمة نحو ذروة النجاح.

-أن مستوى ادراك الميزة التنافسية المستدامة (التميز البيئي، التميز الاجتماعي، التميز الاقتصادي) كان مرتفعا لدى العاملين في الاذاعة الجهوية بولاية الجلفة مرتفع.

تبين من خلال نتائج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي :

-يوجد أثر لادارة المواهب من خلال بعد (ادارة أداء المواهب) على الميزة التنافسية المستدامة لدى العاملين في الاذاعة الجهوية بولاية الجلفة.

- لا يوجد أثر لإدارة المواهب من خلال بعد (جذب الموهبة، تنمية الموهب، الاحتفاظ بالموهبة) على الميزة التنافسية المستدامة لدى العاملين في الإذاعة الجهوية بولاية الجلفة.

التوصيات:

- ضرورة الاهتمام باستقطاب مواهب المؤهلين، واستخدام كل الوسائل المتاحة لجذب أكبر عدد من الموهوبين، إضافة إلى ضرورة توفير آلية محددة لدى الإذاعة الجهوية لاكتشاف العاملين الموهوبين لديها وتقديرهم والاهتمام بهم.
- العمل الدائم والمستمر على تحسين صورة وسمعة المنظمة من خلال المشاركة في الحملات الإرشادية والتوعية للمجتمع ومساعدة الجمعيات الناشطة وغيرها .
- العمل على ترقية الأفراد ذوي الكفاءات العالية إلى مناصب قيادية داخل المنظمة بسبب تأثيرهم الكبير والإيجابي، كما أنه من المهم توزيع المواهب في جميع المناصب الوظيفية ولا تركز في منصب أو قسم معين.
- الاستمرارية الدائمة في خلق جو من المنافسة داخل الإذاعة الجهوية بولاية الجلفة .
- حتمية الاستثمار وتنمية الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية وجذب الأفراد الكفوة، لأن الدول المتقدمة الأكثر نجاح تجعل من كل فرد رجل أعمال وليس موظف فقط، لذلك عليه أن يكون مفكرا ومميزا ومبدعا .
- تشجيع الإذاعة الجهوية بولاية الجلفة بتعيين موظفين حاملي لشهادة الدكتوراه والذي سيساعدهم في زيادة الجهد الفكري والإبداعي، ويكونون أكثر قدرة على العطاء والتجديد.

VI. الهوامش والإحالات:

- 1) Ahmad Arif, A., & Uddin, M. R. (2016). Talent Management and Organizational Performance: An Empirical Study in Retail Sector in Sylhet City, Bangladesh. *IOSR Journal of Business and Management*, 18(10), 11–18. <https://doi.org/10.9790/487x-1810041118>
- 2) Andersson, S., Svensson, G., Molina-Castillo, F. J., Otero-Neira, C., Lindgren, J., Karlsson, N. P. E., & Laurell, H. (2022). Sustainable development—Direct and indirect effects between economic, social, and environmental dimensions in business practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1158–1172. <https://doi.org/10.1002/csr.2261>
- 3) Beamond, M. T., Farndale, E., & Härtel, C. E. J. (2016). MNE translation of corporate talent management strategies to subsidiaries in emerging economies. *Journal of World Business*, 51(4), 499–510. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.01.002>
- 4) C.Kathiravan, ;K.Dhanalakshmi, Rajasekar, A., S.Velmurgan, P.Mahalakshmi, ;E.Chandramoul, V.Suresh, & B.Padmaja. (2021). Employees of the Rail Coach Engineering Factory ' s Talent Management and Team Effectiveness. *Design Engineering*, 8, 363–373.
- 5) Christian Wiradendi, Khairunnisa, H., & Purwana, D. (2020). Implementation talent management to improve organization's performance in Indonesia to fight industrial revolution 4.0. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(1), 1243–1247.
- 6) De Resende Ribeiro, O. C., & Neto, P. J. S. (2021). Sustainable competitive advantage and green innovation: A review of joint scale propositions. *Gestao e Producao*, 28(3), 1–20. <https://doi.org/10.1590/1806-9649-2021V28E5669>
- 7) Edeh, F. O., Zayed, N. M., Perevozova, I., Kryshal, H., & Nitsenko, V. (2022). Talent Management in the Hospitality Sector: Predicting Discretionary Work Behaviour. *Administrative*

- Sciences*, 12(4). <https://doi.org/10.3390/admsci12040122>
- 8) Gajda, D. (2018). Talent management in the context of mindful organizing and organizational mindfulness. *Journal of Positive Management*, 8(3), 42. <https://doi.org/10.12775/jpm.2017.124>
 - 9) Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5–24. <https://doi.org/10.1108/03090591211192601>
 - 10) HILL, C. W. L., & JONES, G. R. (2008). An integrated approach to documentation. In *ESSENTIALS OF STRATEGIC MANAGEMENT*. <https://doi.org/10.1002/asi.5090100306>
 - 11) Kim, K. H., Jeon, B. J., Jung, H. S., Lu, W., & Jones, J. (2011). Effective employment brand equity through sustainable competitive advantage, marketing strategy, and corporate image. *Journal of Business Research*, 64(11), 1207–1211. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.06.024>
 - 12) King, K. A., & Vaiman, V. (2019). Enabling effective talent management through a macro-contingent approach: A framework for research and practice. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 194–206. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.005>
 - 13) Mishra, L. (2022). A study of talent management and its impact on performance of organizations. *Integrated Journal for REsearch in Arts and Humanities*, 2(4), 56–59. www.iosrjournals.org
 - 14) Nasirzadeh, F., Ghayoumian, M., Khanzadi, M., & Rostamnezhad Cherati, M. (2020). Modelling the social dimension of sustainable development using fuzzy cognitive maps. *International Journal of Construction Management*, 20(3), 223–236. <https://doi.org/10.1080/15623599.2018.1484847>
 - 15) Salunke, S., Weerawardena, J., & McColl-Kennedy, J. R. (2019). The central role of knowledge integration capability in service innovationbased competitive strategy. *Industrial Marketing Management*, 76, 144–156.
 - 16) Selvanathan, M., Surendran, N. N., Arumugam, T., Subramaniam, S. J., & Yusof, N. M. (2019). Lecturer's perspective on talent management in private higher learning institutions in Kuala Lumpur, Malaysia. *International Journal of Higher Education*, 8(5), 257–267. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v8n5p257>
 - 17) Shahi, T., Farroksheresht, B., Taghipourian, M. J., & Aghajani, H. A. (2020). Behavioral factors affecting talent management: Meta-synthesis technique. *Iranian Journal of Management Studies*, 13(1), 117–137. <https://doi.org/10.22059/IJMS.2019.283845.673684>
 - 18) Vartiak, L. (2016). An overview of environmental excellence models. *Economic and Environmental Studies*, 16(3), 337–347.
 - 19) Waheed, S., Zaim, A., & Zaim, H. (2012). Talent Management in Four Stages *. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 12(1), 130–137.
 - 20) Waswas, D., & Jwaifell, M. (2019). Talent Management and its Relationship to Career Stability among Academic Leaders at Al-Hussein Bin Talal University. *Journal of Curriculum and Teaching*, 8(3), 35. <https://doi.org/10.5430/jct.v8n3p35>
 - 21) Younas, M., & Bari, M. W. (2020). The relationship between talent management practices and retention of generation 'Y' employees: mediating role of competency development. *Economic Research-Ekonomiska Istrazivanja*, 33(1), 1330–1353. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.174851>

22) ايمان، ر.، & مقيمح، ص. (2021). الدور الوسيط للابتكار الأخضر في العلاقة بين المسؤولية البيئية والميزة التنافسية المستدامة-دراسة حالة مؤسسة الاسمنت حجر السود سكيكة-. *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، 11(2)، 409-

- (23) ايمان رمضان. (2020). أنشطة البحث والتطوير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكار. جامعة 20 أوت 1995 سكيكدة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، 1-328..
- (24) بسمة مهدي حمد. (2020). تأثير صوت الزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في شركة بغداد للمشروبات الغازية. مجلة جامعة بابل للعلوم البحتة والتطبيقية، 28(3)، 326-354.
- (25) بكوش مهاء، & فريدة، ب. (2022). أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمشاريع. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 25(1)، 149-168.
- (26) بلقرع فاطنة. (2018). مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 4(1)، 94-113.
- (27) حسين، و. ن.، فياض، س. م.، & حبيب، ع. س. (2022). أثر ادارة المواهب لتحقيق الابداع في المتاحف العراقية. مجلة كلية الرافدين، 51(1)، 130-142 .
- (28) سمية، ع.، جمعة، خ. ا.، & ابتسام، ح. (2018). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب بالمؤسسة. مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، 7(2)، 241-264.
- (29) عابد، ع. ع. ا. أ. (2021). تصور مقترح لمراجعة أدوات الادارة البيئية الخاصة بالانطة والعمليات في دعم التميز البيئي والتنمية المستدامة. المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، 3(4)، 297-349.