

## إدارة المواهب كميزة تنافسية في المؤسسات الاقتصادية- دراسة ميدانية بمؤسسة لافارج بالمسيلة-

د. مير أحمد أ. تيطراوي آمنة

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة -الجزائر-

### الملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تقديم العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية ودور هذه الأخيرة في محافظة المؤسسات على ريادتها وتفوقها في السوق المحلية والدولية وإحتلالها مكانة في السوق ولتحقيق هذا وجب الإهتمام بإدارة المواهب لكونه يعتبر دعامة أساسية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية في ظل المنافسة الشديدة، وذلك من خلال دعم وتطوير أداء المهويين في المؤسسة، لذا فإن الأهمية التي تعود على المؤسسة من تطوير وتدريب المواهب هو تحقيق التميز وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة. وفي هذه الورقة البحثية سيتم عرض أهم الجوانب النظرية والتطبيقية لإدارة المواهب وعلاقتها بالميزة التنافسية.

**الكلمات المفتاحية:** المواهب، إدارة المواهب، الميزة التنافسية.

### Résumé :

Le but de cette article est illustrer la relation entre les talents des ressources humaine et l'avantage concurrentiel des entreprises et le rôle de ses derniers sur la stabilité de leur place dans le marché local et internationale, et bien sur de bien place dans le marché. Donc Pour obtenir cette objectif il faut que les entreprises mets l'accent sur les talents des ressources humaine est donner tout les moyens pour les cadres d'entreprise pour réussir cette objectif. Dans cette recherche on vas essayé de mets la projection sur la coté théorique et pratique des variables de recherche .

**Mots Clé :** les talents – management des talents – l'avantage concurrentiel

### المقدمة:

شهد العالم اليوم تحولات كثيرة والمتمثلة في المنافسة الشديدة ، والتطورات التكنولوجية والاقتصادية التي تتسم بالديناميكية أوجب على المؤسسات الاقتصادية أن تبحث عن التميز لكونه عنصرا أساسيا في البقاء والاستمرار والتطور، لهذا ظهرت إدارة المواهب في المؤسسات الحديثة في مختلف المجالات، باعتبارها العامل الأساسي في كسب ميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية. أصبح اكتشاف المواهب من المصطلحات الحديثة في إدارة الموارد البشرية عند القيام بمهامها الأساسية من استقطاب، اختيار العاملين والتدريب بحيث يهتم بدقة اكتشاف واختيار المواهب والعمل على تنميتها والحفاظ عليها، حيث تهدف إدارة المواهب إلى تحقيق التميز، الابتكار والتفوق من خلال دعم وتطوير أداء المهويين في المؤسسة، لذلك نرى أن الاهتمام بإدارة المواهب تحتاج إلى جهد وتكلفة أقل لتحقيق التميز وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة للبقاء، الاستمرارية والنجاح ويتأتى ذلك من حقيقة استثمار إدارة المواهب لأنه جزء أساسي وهام في إستراتيجيات المؤسسة حتى تكون لها القدرة على التنافس وطنيا ودوليا، وذلك من خلال جذب الموظفين وأصحاب الكفاءات والقدرات والحفاظ عليهم، ومن هنا أصبحت إدارة المواهب تطبق في إدارة المؤسسات الاقتصادية. و من خلال

هذا الطرح يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال إثارة السؤال الرئيسي التالي: " إلى أي مدى يمكن اعتبار إدارة المواهب ( جذب، اختيار، استبقاء، الاعتراف بالموهوبين) كميزة تنافسية (الكلفة، التميز) للمؤسسة الاقتصادية؟  
أهمية الدراسة:

- 1- الأهمية التي تحتلها إدارة المواهب من كونها دعامة أساسية في خلق التميز في المؤسسات الاقتصادية.
- 2- نرجو أن تفيد هذه الدراسة الإدارة وأصحاب القرار في المؤسسات الاقتصادية في استثمار إدارة المواهب وتنميتها وذلك باستخدام أفضل الاستراتيجيات، لاستغلال الكفاءات وأصحاب القدرات الموهوبين والتميزين.

#### أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على ما يحققه تطبيق إدارة المواهب في المؤسسات الاقتصادية من تميز ومنافسة المؤسسات الأخرى.
- 2- تهدف هذه الدراسة إلى تبيان أهم الإستراتيجيات التي تساعد المؤسسات الاقتصادية في إنجاح تطبيق إدارة المواهب وجعل التنافسية من أولوياتها لتحقيق التميز والتفوق.

#### تساؤلات الدراسة:

- 1- ما المقصود بالمواهب؟ كيف يمكن إدارتها؟
- 2- ما مفهوم الميزة التنافسية؟ و ما هي أنواعها؟
- 3- ما علاقة إدارة المواهب بالميزة التنافسية؟
- 4- هل تسهم إدارة المواهب في خلق ميزة تنافسية في المؤسسة محل دراسة؟

#### محاور الدراسة:

ومن هذا المنطلق وقصد الإلمام والإحاطة بالموضوع، سنتطرق في هذا البحث إلى ثلاثة محاور أساسية كالاتي:

**المحور الأول:** مفاهيم عامة حول إدارة المواهب

**المحور الثاني:** علاقة إدارة المواهب بالميزة التنافسية

**المحور الثالث:** دراسة حالة بالمؤسسة محل الدراسة.

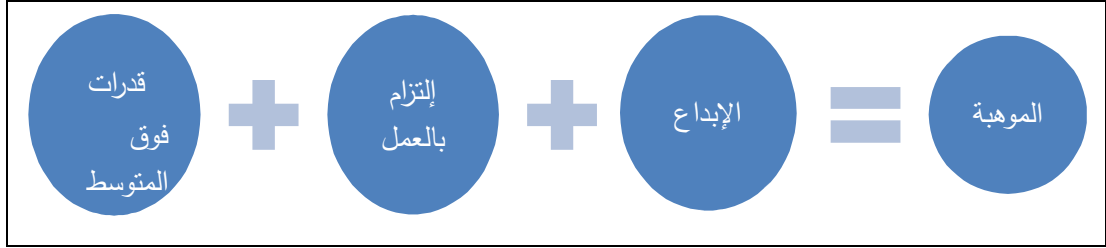
**المحور الأول:** مفاهيم عامة حول إدارة المواهب

أصبح هناك في الآونة الأخيرة اهتمام كبير في البحث عن أصحاب المواهب الذين لديهم دورا فعالا في نجاح المؤسسة التي تتوفر لديهم القدرات والكفاءات والمعارف والمهارات التي تمكنهم من توليد القيم والأفعال الاستثنائية لصالح المؤسسة وخدمة المجتمع ككل، حيث أصبحت الموهبة سلعة هامة لتحقيق التميز لأي مؤسسة وذلك من خلال اختيار المواهب وإدارتها بشكل فعال فهي من أحد العوامل الرئيسية في نجاح وتطور المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية، لذلك سوف نتطرق إلى مفهوم الموهبة، خصائصها، أنواعها، أسباب الاهتمام بها، وطرق أساليب الكشف عنها، وكيفية إدارتها.

#### 1- مفهوم الموهبة

- 1-1 التعريف اللغوي: مأخوذة من الفعل "وهب" أي أعطى شيئا مجانا، والموهبة هي العطية الشيء بلا مقابل.<sup>1</sup>

- 1-2 التعريف الاصطلاحي: الموهبة هي: "ظاهرة فريدة اختص بها الإنسان دون غيره من المخلوقات ولها القدرة على الخلق والإبداع والابتكار لمواجهة تحديات الطبيعة، وهي كل استعداد فطري لدى الفرد مثل الموهبة الفنية، اللغوية، الحسابية... إلخ وهي أساس القدرات الخاصة، وتعرف بجوانبها: القدرة العقلية العالية، القدرة على القيام بمهارات متميزة.<sup>2</sup>
- و الموهبة كمصطلح يمكن إيجازه على أنه: " أولئك الأفراد الذين يمكنهم أن يخلقوا فارق في أداء المنظمة إما عن طريق مساهمتهم وبشكل مباشر في ذلك الأداء، أو عن طريق تحقيقهم مستويات عالية من الأداء وعلى المدى البعيد".<sup>3</sup>
- كما عرفها Renzulli: بأنها تتكون من تفاعل بين ثلاث سمات لا بد من توافرها جميعا لدى الموهوب وتتضمن هذه السمات: قدرات فوق المتوسط، التزام بالعمل، و الإبداع.<sup>4</sup>
- ✓ قدرات فوق المتوسط: انتماء الفرد في المؤسسة إلى الأداء المرتفع.
- ✓ التزام بالعمل: كما يتضح من مثابة الفرد وإيجازه.
- ✓ الإبداع: كما يتضح من إتباع الفرد طرق مبتكرة في التفكير توصله إلى حلول وتعريفات جديدة للمشكلات.



ويرى Renzulli أن الأفراد الموهوبين هم الذين لديهم القدرة على تنمية تلك التركيبة من السمات وتطويرها وإستخدامها في أي مجال من مجالات النشاط الإنساني في مجتمع معين وزمان معين.

## 2- خصائص الموهبة

تتسم السمات والخصائص الشخصية للموهوبين إلى خمسة سمات وهي<sup>5</sup>:

السمات العقلية، والانفعالية والحدسية والاجتماعية والجسمانية، والتي من خلالها يتم اكتشاف الفرق المتفوق والموهوب والمبدع من خلال مدى توافرها لديه وهي كمايلي:

✓ **السمات العقلية:** تتمثل في القدرة على الاحتفاظ بكمية هائلة من المعلومات واسترجاعها بسرعة والفهم، والإدراك المتقدمين، حب الاستطلاع الكبير والاهتمامات والميول المتعددة والمستوى العالي من القدرات اللفظية، والقدرة الكبيرة على معالجة المعلومات وعلى ربط الأفكار ورؤية العلاقات، والمرونة العالية في العمليات الفكرية والقدرة على التحليل والتجربة والتعميم والقدرة على توليد الأفكار والحلول الأصلية، والقدرة على تقييم الذات والآخرين والتركيز العالي نحو تحقيق الهدف.

✓ **السمات الانفعالية:** وهي تتمثل في الحساسية المهرفة لتوقعات ومشاعر الآخرين، والحصيلة المعرفية الكبيرة عن الانفعالات، وروح الدعاية والإدراك العالي للذات مع الإحساس بالاختلاف عن الآخرين، والعواطف والانفعالات العميقة، والقدرة على التحكم الداخلي في المشاعر والشعور بالرضا والثقة، والقدرة على التوافق النفسي، والمستوى العالي من الشعور الأخلاقي.

✓ **السمات الحدسية:** الاهتمام المبكر بالأفكار والقيم الثابتة، والانفتاح على الخبرات والإمام بالظواهر و المفاهيم المادية والمثالية، والإبداع والابتكار، والقدرة العالية على التنبؤ بالمستقبل.

✓ السمات الاجتماعية: الدافعية القوية مع الحاجة إلى تحقيق الذات، والإدراك العالي للعلاقات الاجتماعية والقدرة على القيادة، والقدرة على حل المشاكل الاجتماعية والبيئية، والاهتمام الكبير بالقيم المثالية كالعدالة والحق.

✓ السمات الجسمية: الإدراك الحسي العالي للخبرات المتوافرة في البيئة، وجود فروق بين النمو الحسي والجسمي وبين النمو العقلي، وإدراك الاختلاف بين مستويات المعايير المرغوبة والقدرات الحسية الواقعية.

ويعرف السمات الشخصية للموهوبين بالسمات الابتكارية بأنها صفات ذات دوام نسبي يتميز بها الأفراد المبتكرون عن العاديين، وتقيسها الاختبارات المعدة لقياسها، وهذه السمات مثل الاستقلالية والمبادرة، والثقة بالنفس، وعدم المسايرة، والمغامرة والمرونة، والخيال، وحب الاستطلاع، والمرح، والثابرة والتجديد، والتأمل، وتحمل الغموض، وتنوع الميول، وحب التفوق والجدس.

### 3- أصناف الموهبة:

تصنف الموهبة إلى مجموعة من الأصناف أهمها مايلي<sup>6</sup>:

➤ الموهبة القيادية: وهي مسؤولية الأفراد من إعداد واتصال وتنفيذ الاستراتيجية

➤ الموهبة الرئيسة:

✓ وهم الأفراد الذين يمكنهم من المنافسة بأجزاء الثانية، ويمتلكون الوسيلة بسبب إمكانياتهم لرؤية المستقبل.

✓ يصنعون الاختلاف ويستمر للغد.

✓ يوجد الاختلاف للأفراد الذين يمتلكون الإمكانيات للوصول للمستوى القادم من المسؤولية بين أكثر من 3 سنوات.

➤ الموهبة الجوهرية:

✓ وهم الأفراد الذي يقومون بعمليات الأعمال الجوهرية.

✓ ينفذون المهمات بمدة قصيرة تتراوح بين (6-12) شهر بدون تركيز كبير على المستقبل.

✓ التركيز على الأفراد الرئيسيين من الأعمال يطلق عليهم (فريق الإنتاج) بشكل رئيس للمسؤولية.

✓ أفكار المهارات للأفراد من مجموعة الموهبة ليست صعبة جدا لوضعها في إتجاه جديد في منحى التعلم لتفادي النقص الحاصل في الإنتاج.

➤ الموهبة الداعمة:

✓ تمكن من إنجاز النشاط بواسطة الموهبة الداعمة للأعمال غير الجوهرية.

✓ هناك نشاطات إدارية متعددة تمكن الأفراد من تحفيز قدراتهم الذاتية ومن مصادر خارجية.

✓ تتضمن أيضا نشاطات متخصصة كأفضل مصدر خارجي للتحكم بالأفراد ذوي الإمكانيات الخارجية.

✓ إن المهارات الداخلية للأفراد في مجموعة الموهبة تكون مناسبة بسهولة ومتوفرة للاستحداث والتبديل والموائمة مع الحدث بسرعة في ظل أساليب.

### 4- أسباب الاهتمام بالموهوبين :

كثير من الأسباب التي شاركت في تزايد الاهتمام بإدارة الموهوبين والمتفوقين وتعليمهم منذ بداية القرن العشرين<sup>7</sup>:

✓ حركة القياس العقلي: من الطبيعي أن يتأثر تطور الاهتمام بالموهوبين والمتفوقين بتطور حركة القياس العقلي، ذلك أن عملية الكشف عن الموهوب والمتفوق تتطلب من دون أدنى شك قياسا قدراته بطريقة ما، ولذلك ساعدت حركة القياس العقلي والنفسي على زيادة الاهتمام بتربية وتعليم الموهوبين والمتفوقين وتعليمهم، ودفع البرامج التربوية لرعايتهم.

✓ **الحرب الباردة وسباق التسلح:** شهدت الساحة الدولية بعد الحرب العالمية الثانية بروز قوتين عظيمتين هما الولايات المتحدة الأمريكية والإتحاد السوفييتي، ومن الطبيعي أن يكون للموهوبين والمتفوقين أكاديميا وتقنيا دور فعال في جميع الميادين والمجالات لأن الأمم في صراعها من أجل البقاء لا تجد بدا من الاعتماد على أبنائها الأكثر قدرة وكفاءة في تنفيذ المهمات الصعبة ولاسيما عند اندلاع الحروب ونشوب الأزمات والشعور بالتهديد.

✓ **الانفجار السكاني والثورة التقنية والمعرفية:** شهد العالم خلال العقود الثلاثة الأخيرة أعظم انفجار معرفي في تاريخ البشرية وبالقدر الذي تحل فيه مشكلات كثيرة مع زيادة المعرفة يوجد الانفجار السكاني وللعولمة مشكلات أكثر ليس على المستوى المحلي فقط بل على المستوى العالمي بشكل عام لأن الثورة في مجال الاتصالات والمعلومات أزلت الحدود والحواجز ولم تترك خيارا لأي دولة في هذا العالم سوى أن تؤثر وتتأثر بالأحداث الجارية أينما كانت.

✓ **الجمعيات والمؤتمرات العلمية:** كان لهذه الجمعيات والمؤسسات الوطنية الدولية والإقليمية المهنية المتخصصة دور فعال في رفع درجة الوعي المجتمعي العام بحاجات الموهوبين والمتفوقين، واشتملت أعمال المؤتمرات التي عقدت على بحوث ومناقشات حول موضوعات متعددة بقضايا الموهوبين والمتفوقين، كما شرح مندوبو بعض الدول المشاركين في المؤتمرات تجارب بلادهم في مجال رعاية الموهوبين والمتفوقين التي شاركت فيها بعض الدول العربية.

#### 5- أساليب والكشف عن المواهب:

تدل أغلب التعريفات السابقة على أهمية التعداد في أساليب القياس والاعتماد على أكثر من أداة ومعياري للكشف عن الموهوبين، والأدوات الشائعة هي كالتالي<sup>8</sup>:

- الاختبارات الموضوعية المقننة مثل اختبار القدرات العقلية، واختبار الذكاء، واختبار التفكير الابتكاري، والاختبارات التحصيلية.
- اختبارات الاستعداد والدوافع كمقياس للدافع للإنجاز.
- مقياس السمات الشخصية والاتجاهات والسلوك الابتكاري وغيرها، وهي مقياس تحدد درجة الإبداع.
- وسائل التقويم والتقدير الشخصية مثل تزكية المعلمين، وتزكية أولياء الأمور، الملاحظة المنظمة والمقابلات.
- السجل الأكاديمي والسجل الصحي والاجتماعي والاقتصادي والأسري، لجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن النمو الجسمي والانفعالي والعقلي والاجتماعي والاقتصادي والأسري.

#### 6- تعريف إدارة المواهب:

تباينت الآراء حول مفهوم إدارة المواهب وتعريفه بشكل دقيق وواضح إذ شدد على أن إدارة المواهب: "هي عملية جذب العاملين ذوي المهارات العالية للعمل في المنظمة، ودمجهم فيها، وتطوير العاملين الموجودين فيها، والاحتفاظ بهم، وتضم إدارة المواهب عناصر عدة هي اكتشاف المواهب، وتطويرها، وتحفيزها، والاحتفاظ بها"<sup>9</sup>.

وعلى الرغم من أن مصطلح إدارة المواهب يكون حديثا نسبيا على الأقل ضمن موارد البشرية إلا أنه يعتبر من المواضيع المهمة في نطاق الأعمال وهذا ما أشار إليه ببيان أن الموهبة<sup>10</sup>:

✓ تعبر عن مهارات الموظفين وقدراتهم.

✓ غالبا ما يعتقد أنها منوطة بالموهبة الإدارية فقط كونها ممتدة ولها نطاق واسع يشمل كافة العاملين في المنظمة.

✓ تضم مهارات الموظفين وقدراتهم ليس فقط من هم بداخلها بل مع من تتعاقد معه من أطراف خارجية أيضا.

## 7- إستراتيجيات إدارة المواهب:

تعتبر الموارد البشرية هي المورد الوحيد للميزة التنافسية على المدى البعيد فالمؤسسات التي لا تستثمر في مواردها البشرية تخاطر بنجاحها بل بوجودها ولذلك يتوجب على المؤسسات إتباع الاستراتيجيات المهمة في استقطاب واختيار وتنمية واستبقاء المواهب لصالحها حيث تحاول إستراتيجية إدارة المواهب، ضمان أن الأشخاص الموهوبين الموجودين، المؤهلين، والملتزمين يساهمون في تحقيق الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة من خلال هذا الطرح يمكن تلخيص إستراتيجيات إدارة المواهب في العناصر التالية<sup>11</sup>:

- ✓ **جذب الموهوبين:** على المنظمة أن تسعى إلى بناء علامة تجارية ومكانية جيدة من أجل جذب العمالة إليها، ويتلخص ذلك في تقديم نتائج إيجابية قابلة للقياس الكمي والنوعي نتيجة لذلك ستمكن من جذب أفضل الأفراد إليها.
- ✓ **اختيار الموهوبين:** ينبغي على المنظمة تنفيذ برنامج جديد لاختيار الموهوبين، وتستخدم لذلك الأدوات المناسبة لاختيار الأفراد المناسبين على أساس الكفاءات والمواهب والأداء العالي.
- ✓ **استبقاء المواهب:** ينبغي التمسك بمؤلاء الأفراد الموهوبين والأساسيين، فهم الذين يقودون المؤسسة للنجاح في المستقبل والذين لا تقدر على تضييعهم، فتكلفة استبدال الموظف المريح للمنظمة والذي يضيف قيمة لها مكلف جدا، والمؤسسة تحتاج لتصميم استراتيجيات للاحتفاظ بالموهوبين كنظام المكافأة على الأداء العالي وتوفير فرص التنمية.
- ✓ **الاعتراف بالموهوبين:** وذلك بتقديم تقارير تقييمه للموظفين عن أعمالهم ومعرفة طموحاتهم ومصالحهم، ومحاولة إكتشاف نقاط القوة لديهم و تشجيعهم على اكتشاف مواهبهم الكامنة والتعبير عنها.

## المحور الثاني: علاقة إدارة المواهب بالميزة التنافسية

### 1- ماهية الميزة التنافسية:

يشير تعريف الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط.

وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيات التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما: القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة المنظمة على تحقيق التميز<sup>12</sup>.

ولقد عرف **porter الميزة التنافسية** على أنها: "القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تنشئها لزيائنها فضلا على التكاليف التي تتحملها من أجل إنشاء هذه القيمة" ويرى "بوتر" أن هناك نوعان من الميزة التنافسية<sup>13</sup> :

✓ **الميزة التنافسية التي تنشأ عن طريق تقليل التكاليف،** ويظهر هذا النوع من الميزة التنافسية عندما تكون المؤسسة قادرة على صنع منتجاتها أو تقديم خدماتها بحجم كبير وبتكلفة أقل عن غيرها من المؤسسات

✓ **الميزة التنافسية التي تبنى على أساس التميز:** هو أن تتمكن المؤسسة من تقديم منتجات أو خدمات متميزة وفريدة من نوعها تلقى رضا المستهلك (جودة عالية، خدمات ما بعد البيع) لذلك يصبح من الضروري على المؤسسة، فهم وتحليل مصادر التميز من خلال أنشطة خلق القيمة و استغلال الكفاءات والمهارات والتقنيات التكنولوجية العالية واتخاذ طرق توسع فعالة وسياسات سعرية وترويجية تمكنها من زيادة الحصة السوقية للمؤسسة<sup>14</sup>.

## 2-علاقة إدارة المواهب بالميزة التنافسية:

تبرز أهمية إدارة المواهب بكونها تمثل الطاقات الكامنة لإدارة الموهبة بصفتها محرك للميزة التنافسية داخل الصناعة التي يكون فيها الاستثمار في الأفراد هو من الأولويات لضمان جودة المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسات،<sup>15</sup> حيث أن أي أداء مؤسسي يؤثر على درجة كفاءة العاملين فيه، ولذلك يجب أن تهتم عمليات التطوير التنظيمي وزيادة الإنتاجية وتحسين مستويات الأداء دائما بالعنصر البشري والرفع من كفاءته، وأن التخطيط لمثل هذه البرامج وتنفيذها سيتيح وبالتأكيد للمؤسسة إعداد مواردها البشرية وتكوينها وتأهيلها لمناصب قيادية مستقبلا، فالتدريب والتطوير المستمر للموهوبين يخلق ميزة تنافسية مستدامة، لذا فإن الفائدة التي تجنيها المؤسسة من تدريب المواهب لا تهدف فقط إلى إزالة القصور في أدائهم أو زيادة الإنتاجية فحسب، ولكنها تسعى نحو أبعاد أكبر، وهو تحقيق التميز وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.<sup>16</sup>

المحور الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة لافارج المسيلة.

### 1- ميدان التحقيق و البحث

يتمثل ميدان التحقيق في مؤسسة "لافارج" بالمسيلة ويتعلق بمدى اعتبار إدارة المواهب في مؤسسة لافارج المسيلة كميزة تنافسية لها، و يرجع السبب في اختيار هذه المؤسسة لكونها تحتل المراتب الأولى من حيث الإنتاج و المبيعات في الجزائر، ولكون هذه المؤسسة هي فرع من المؤسسة المتعددة الجنسيات لافارج العالمية و التي تستخدم الإدارة الإستراتيجية في مختلف وظائفها.

#### 1-1 التعريف بميدان البحث "مؤسسة لافارج المسيلة"

#### 1- التعريف بمؤسسة فولكس واجن الجزائر

تأسست مؤسسة "لافارج" بالمسيلة حيث كانت تعرف ال ACC بالمؤسسة الجزائرية للإسمنت Algerian Cement Company وتعود أصول المؤسسة إلى كونها تابعة للمجموعة المصرية أوراسكوم ابتداء من 03 مارس 2003 وإلى غاية 2009، كأول مؤسسة مملوكة بالكامل للقطاع الخاص في الجزائر، ومنذ 2009 أصبحت مملوكة لمجموعة لافارج الفرنسية للإسمنت حيث تم نقل حصة 100% من مؤسسة أوراسكوم لمواد البناء القابضة لمجموعة أصول الإسمنت إلى مؤسسة لافارج الفرنسية عما يزيد عن 12 مليار دولار.

#### 1-2 المقابلة

فسبب اختيار المقابلة راجع لطبيعة الدراسة الاستكشافية و الاستطلاعية في ميدان البحث، و التي تمثل نقطة البداية في البحث، و تهدف الدراسة الاستطلاعية من خلال أداة المقابلة إلى الحصول على معلومات أولية ونوعية هي في الحقيقة إجابات عن معظم تساؤلات البحث ، فالمقابلة ومن خلال طرح الأسئلة على (المبحوث) وشرح المصطلحات التي لا يفهمها، تعطينا إجابات دقيقة تقل فيها الأخطاء. كما أن المقابلة ساعدتنا في الحصول على إجابات لأغلب الأسئلة سواء وردت في دليل المقابلة أو لا، واستطعنا ترتيب أسئلتنا وفق أهداف البحث و الربط مع الجانب النظري، و أعطتنا المقابلة القدرة على التحكم في مدتها، والمقارنة بين الإجابات، وكشف التناقض في حالة وجوده في إجابة المبحوث مما يتيح لنا فرصة المراجعة.

استخدمنا نوع من أنواع المقابلة تمثل في المقابلة المقننة إذ أجريناها مع خبيرين المؤسسة ، وقد مر تنفيذ المقابلة المقننة بعدة مراحل، حيث في المرحلة الأولى تم تحديد المحاور الأساسية للبحث والتي هي في الحقيقة ترجمة لفرضيات الدراسة، وحتى تتمكن من قياس مدى تحقق كل فرضية من فرضيات الدراسة قمنا بتخصيص مجموعة من الأسئلة لكل فرضية من الفرضيات، حتى نختبر صدقها و تحققها على أرض الواقع. أما في المرحلة الثانية قمنا بتصميم دليل المقابلة، هذا الأخير كان بمثابة الخطة العملية لطرح الأسئلة على الخبراء،

وحتى لا ننسى أي سؤال ولا حتى أي فكرة قد توجه مسار المقابلة إلى جهة غير مرغوبة، أو تنقص من قيمة هذا العمل، وفي مرحلة ثالثة قمنا بالتدرب على كيفية إجراء المقابلة دون أن يشعر المبحوث بنوع من الضغط أو الملل أو التهرب من الإجابة، زيادة على ذلك حاولنا قدر المستطاع التدرب على استغلال كل دقيقة من المدة الزمنية التي يسمح لنا بها المبحوث لإجراء المقابلة معه، وهذا راجع لانشغالات الخبراء و التزاماتهم في مناصب عملهم، وبعد أن تدرينا على تقنيات التفاوض و استغلال الوقت و استدراج المبحوث نحو الإجابة و بكل دقة و دونما تهرب، قمنا بتنويع الأسئلة بين الموجه و نصف الموجه، بل وطرحنا بعض الأسئلة البديلة و معنى ذلك طرح بعض الأسئلة التي تؤكد أو تنفي بعض الإجابات غير المتأكد منها، كما أن دليل المقابلة ضم كذلك بعض الأسئلة الموجهة نحو المتغيرات الأساسية للبحث، وذلك لربح الوقت خاصة مع بعض الخبراء المشغولين جدا و الذين لم يخصصوا لنا الكثير من الوقت لإجراء المقابلة.

## 2-1 تصميم دليل المقابلة (مخطط دليل المقابلة)

يتكون هذا الدليل من عدة أسئلة عامة وفرعية، إذ قمنا في بداية التصميم بإدراج وكتابة تقديم المقابلة، والذي يحتوي على عدة جوانب هي تاريخ وساعة المقابلة، المهنة و الخبرة، ثم قسمنا الاستمارة إلى أربعة محاور أساسية وذلك تماشيا مع مشكلة البحث و فرضياته و حتى يكون هناك ربط بين ما هو نظري و ما هو تطبيقي، ويندرج تحت كل محور مجموعة من الأسئلة المكتملة للمحور المدروس. و الملاحظ في هذا الدليل أن أغلب الأسئلة جاءت مفتوحة أي غير محددة إطلاقا لتمكين الشخص المستجوب من الإجابة بالأسلوب الذي يختاره، و يهدف الحصول على المعلومة من خلال إجابات يدلي بها المبحوث أو المقابل، و نشير أنه أثناء بداية المقابلة قد يتطرق الشخص المبحوث لبعض المعلومات المهمة المتعلقة بالبحث و التي لم نشر إليها في الدليل مما يحتم علينا طرح أسئلة أخرى حولها فضلا عن طرح أسئلة تذكيرية عندما لا يتطرق لها الشخص المستجوب.

## 2-2: تحليل نتائج المقابلة

تمت المقابلة الحرة في بداية الدراسة الأولية بالمؤسسة ميدان البحث مؤسسة لافارج المسيلة، إذ قمنا بإجرائها مع اطارين من مؤسسة لافارج بدائرة حمام الضلعة ولاية المسيلة، و قد تم اختيارهم بناء على المناصب التي يشغلونها بمديرية المؤسسة. الإطار الأول هو مدير وظيفة الموارد البشرية و الذي كانت إجاباته كما يلي:

## 2-2-1: الخبير الأول

مدير وظيفة الموارد البشرية ، فقد تمت المقابلة معه في جو من التفاهم و الاحترام، وتنوعت الأسئلة بين الحرة و النصف موجهة و الموجهة، و دامت المقابلة مدة ساعة و نصف، وتمحورت أسئلة المقابلة الحرة حول مؤسسة لافارج ومكانتها في السوق الجزائرية و أهم أهدافها و إستراتيجيتها الحالية و المستقبلية، زيادة على أهم معالم نظامها الداخلي، و توزيع الهرم الإداري فيها، إذ أشار المسؤول إلى أن مؤسسة لافارج تسير وفق هيكل إداري يمتاز بالمرنة، وأن عدد عمالها هو ألف عامل منهم 80 إطار يشغلون مناصب إدارية بالمؤسسة. وبعدها حاولنا توجيه مسار المقابلة إلى موضوع البحث و بالتالي معرفة وجهة نظره في بعض المفاهيم ذات الصلة بموضوع الدراسة و كانت إجاباته كما يلي:

فيما يخص مدى معرفته بمفهوم إدارة المواهب، قال المسؤول أن على اطلاع بموضوع دراستنا و ان مؤسسة لافارج تهدف في القريب العاجل إلى تطبيق إدارة المواهب عبر عدة مراحل أولها يبدأ من فتح مسابقة التوظيف، إذ تستهدف المؤسسة عند اتخاذها لقرارات التوظيف جلب أحسن الموظفين، دون إخلال بالقوانين و الأطر المعمول بها في الجزائر كنشر إعلان التوظيف و التوجه بطلب إلى مكاتب التشغيل المعتمدة من الجهات الحكومية كما توفر للمتشحين شروط إجراء المسابقات من أكل و أماكن الراحة... الخ، و قصد جلب أحسن الموظفين تقوم مؤسسة لافارج بانتقاء لجنة مكونة من خيرة إطارات المؤسسة و تستعين بإطارات من خارج المؤسسة



كالأساتذة الجامعيين قصد تحضير أسئلة المسابقة و إجراءاتها، كما تركز هذه اللجنة التنظيمية على امتحان المترشحين من كل الجوانب النفسية و الثقافية و حتى البدنية في بعض الحالات التي تستدعي ضرورة توفر البنية الجسمانية بعد عملية إجراء المسابقة تعلن المؤسسة عن أسماء المتفوقين، فمجرد التحاقهم بالمؤسسة يوجهون إلى مديرية التكوين حتى تعطى لهم دروس نظرية و تطبيقية عن الوظيفة التي سيشغلونها، بعد انتهاء عملية التكوين يوجه كل موظف الى مكان عمله، و بعد مرور مدة زمنية عن تاريخ التوظيف تقوم مديرية الموارد البشرية بعملية اختيار الكفاءات عبر عدة عمليات لعل أولها الملاحظة، ثم المتابعة ثم التقييم وقد سميت المؤسسة هذه العملية باسم " اختبار الكفاءات". حسب هذا الخبر فان هذه العملية أي اختبار الكفاءات انطلقت في بداية سنة 2015 إلى نهاية سنة 2015، و بعدها انتقلت المؤسسة الى نوع آخر من الاختبارات سمته جائزة الأعمال المتميزة، تقوم هذه العملية على اختيار أصحاب الأعمال المتميزة و تكريمهم ماديا بعلاوات و جوائز و معنوية بدعوتهم الى الحضور في مجلس ادارة المؤسسة مع كبار مسؤوليها. حسب هذا الخبر فان المؤسسة تهدف في خطوة أخيرة إلى تطبيق ادارة المواهب عبر اختيار الموهبة الأفضل من بين هؤلاء المتميزين و تطويرها و جعلها تصب في مصلحة المؤسسة و بالتالي مجموع هذه المواهب سيكون حتما بمثابة الميزة التي تنفرد بها مؤسسة لافارج عن منافسيها في قطاع الاسمنت.

## 2-2-2-2 الخبير الثاني:

أ- أما الخبير الثاني فهو نائب مدير وظيفة التكوين تمحورت المقابلة معه حول تأكيد المعلومات التي حصلنا عليها من مدير الموارد البشرية بالمؤسسة، فالخبير أكد لنا ما قاله مدير الموارد البشرية بل و أضاف لنا بعض المعلومات التي أكد لنا فيها اهتمام المؤسسة بتكوين موظفيها خاصة و أن الدولة الجزائرية تقوم بخصم تكاليف عملية التكوين من الرسم على القيمة المضافة و بالتالي فالمؤسسة تكاد لا تحصر شيئا من عملية التكوين، أما عن معرفته بمفهوم إدارة المواهب فالخبير أعطانا تعريفا لهذا المفهوم فقال : الموهبة هي تقديم عمل أو إضافة بدقة عالية و و بتكلفة قليلة و بمهارات شخصية تولد مع الفرد، كما أعطانا فرقا بين الكفاءة و الموهبة معبرا على ذلك بمثال عن وجود أربع موظفين في الفترة الصباحية في ورشات ينتجون 10 وحدات من منتج (س) علما ان المطلوب منهم هو 10 وحدات، و بين أربع موظفين يعملون في نفس الورشة في الفترة المسائية فينتجون 15 وحدة من (س) بزيادة 5 وحدات عن عمال الفترة الصباحية فالحالة الاولى تعبر عن الكفاءة أما الحالة الثانية فتعبر عن وجود موهبة أو مواهب في إنجاز العمل. هذا عن الموهبة أما ادارة المواهب فعرفها على أنها تسيير و تطوير و الاعتناء بتلك المواهب لصالح المؤسسة. و بالتالي و حسب رأيه فان المؤسسة تهدف إلى ذلك، أما عن إشكالية دراستنا فقد أكد لنا الخبير أن المؤسسة عبر فروعها في اسبانيا و في بعض الدول الإفريقية تنفرد بميزة حسن تسييرها لمواردها البشرية بل و تهدف الى تحقيق نسبة عالية من ولائهم لها.

## 2-3: مقارنة نتائج المقابلة فيما بين الخبراء

كفكرة عامة حول إجابات الخبيرين نجد أنهما توافقا بشكل كبير في أن المؤسسة تولي المورد البشري اهتماما كبيرا في استراتيجياتها الحالية و المستقبلية، تلك الإستراتيجية المرتكزة على تنمية المورد البشري، و قد أكدوا على أهميتها من خلال إسهامها تحفيز الموظفين و تطوير مهاراتهم مما يعكس على مردوديتهم في عملية الانتاج، و نجد أنهم أعطوا وجهة نظر موحدة حول مفهوم الموهبة، و ادارة المواهب، إذ أن كلا الخبيرين أجمعا على أن الموهبة هي الاستثناء في تقديم العمل و ان ادارة المواهب هي حسن تسيير و تطوير تلك المواهب و استغلالها لصالح المؤسسة كما ان الخبيرين اجمعا على أن الهدف المستقبلي للمؤسسة هو الانفراد بميزة تنافسية ترتكز على حسن ادارة المواهب. أما عن اوجه الاختلاف في إجاباتهما فكانت نادرة و تخص بعض التفاصيل كترتيب الاجراءات التي تسبق عملية اجراء المسابقات و في بعض التواريخ.

و فيما تعلق بالصعوبات التي تواجههم أثناء تطبيق اجراء الوصول إلى انتقاء المواهب هي اختلاف طرق التقييم فأعضاء لجنة الانتقاء تختلف اهدافهم و سلوكياتهم و طرق تقييمهم للموهوب.

## 2-3-2 مقارنة نتائج المقابلة الميدانية بالنتائج النظرية للدراسة

لو قارنا الجانب النظري بما جاء في مقابلة الخبراء نجد أن الجانب النظري من المحور الاول و الثاني أن مفهوم الموهبة و ادارة المواهب يكاد يكون متطابق مع ما جاء على لسان الخبراء من مفاهيم، ونفس الشيء بالنسبة لمدى اعتبارهم أن ادارة المواهب لها علاقة وطيدة بالميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بل أجمعوا على أنها تعتبر ميزة تنافسية للمؤسسة.

### الخاتمة:

إن المؤسسات الاقتصادية تبحث عن التميز لاحتلال مكانة في السوق المحلية والدولية حيث أصبح أكثر من حتمية في ظل المنافسة الشديدة، لكسب هذه الميزة وجب على المؤسسات الاقتصادية أن تعتمد على جذب المواهب وتنميتهم والحفاظ عليهم بدون انقطاع لبلوغ منافسة المؤسسات الأخرى ومواكبة كافة التغيرات المحيطة بها لأن الموهبة أصبحت ميزة تنافسية لكون الاهتمام بالموهبة وصلها وإدارتها بشكل جيد أصبح من أهم مداخل التميز للمؤسسة وبالتالي احتلالها مراكز الريادة والصدارة على منافسيها.

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

### إستمارة المقابلة

التاريخ: .../.../2016 الساعة : من...صباحا إلى.....:، اليوم:.....، المكان:....، الخبرة:.... سنوات، المنصب:.....

### تحية طيبة

إنني أشكركم عن منحي جزءا من وقتكم وأذكركم بإسمي وهو مير أحمد أستاذ بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جئت لمحاورتكم في إطار بحث يتناول "إدارة المواهب كميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية مؤسسة لافارج بالمسيلة، إذا كنتم لاتمانعون فسأقوم بإجراء هذه المقابلة معكم.

أ- تعتبر إدارة المواهب بالنسبة لكم:

1- تقومون في مؤسستكم بجذب العاملين ذوي المهارات العالية للعمل في مؤسستكم؟  
2- إذا ما لاحظتم أن هناك أحد العاملين يمتاز بمهارات عالية هل تقومون بدجمه في مؤسستكم حتى وإن إقتضى الأمر شروطا مادية ومعنوية منه؟

3- هل تملك مؤسستكم مصلحة أو وظيفة تقوم بتكوين وتطوير المواهب؟

4- هل تملك مؤسستكم مصلحة أو وظيفة أو إطارات مخولين باكتشاف المواهب وتطويرها وتحفيزها والإحتفاظ بها؟

5- كيف تعرفون الموهبة هل هي:

• تعبير عن مهارات الموظفين وقدراتهم : نعم.....لا.....لماذا؟.....

• الموهبة متعلقة فقط بالموهبة الإدارية: نعم:.....لا.....لماذا؟.....

6- هل تطبق مؤسستكم إستراتيجية مبنية على:

• جذب الموهوبين: نعم.....لا.....لماذا؟.....

- إختيار المهويين: نعم.....لا.....لماذا؟.....
- الإحتفاظ بالمهويين: نعم.....لا.....لماذا؟.....
- الإعتراف بالمهويين: نعم.....لا.....لماذا؟.....

ب- لدى مؤسستكم ميزة تنافسية فما تعريفكم للميزة التنافسية؟

1- تنشأ الميزة التنافسية نتيجة:

1-1 تنشأ نتيجة التقليل من التكاليف: نعم.....لا..... لماذا؟.....

1-2 تبنى على أساس التميز: نعم.....لا..... لماذا؟.....

ج- تعتبر إدارة المواهب في المؤسسات الكبيرة ميزة تنافسية لها وذلك لكونها:

1- تبنى على المورد البشري الذي يعد العنصر الحلاق في أي منظمة: نعم..... لا..... لماذا؟.....

2- الميزة التي لاتنفي بمرور الزمن: نعم.....لا..... لماذا؟.....

3- صعوبة التحقيق فليس بمقدور أي مؤسسة تطبيق إدارة المواهب نعم.....لا..... لماذا؟.....

4- هناك علاقة قوية بين إدارة المواهب والميزة التنافسية

نعم.....لا..... لماذا؟.....

د- في الأخير دعنا نتحدث عن الصعوبات التي تعترض تطبيق إدارة المواهب حتى تكون بمثابة الميزة التنافسية لأي مؤسسة

ولمؤسستكم خاصة.....

قائمة المراجع:

الهوامش حسب التسلسل:

1- لينا بنت عبد الرحمن أحمد برهين أبو نواس، برامج إدارات ومؤسسات رعاية المهويين في المملكة العربية السعودية، بحث مكمل لنيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2005، ص20.

2- حليلة لطرش، أثر البيئة والتربية البيئية على المهوبة والطفل المهوب، مجلة شبكة العلوم النفسية العربية، العدد 23، 2009، ص01.

3- هاشم فوزي العبادي، إدارة المهوبة في منظمات الأعمال رؤى ونماذج مقترحة، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والإقتصاد،

<http://www.docudesk.com>

4- فايز الجهني، مناهج وبرامج المهويين تخطيطها- تنفيذها- تقييمها، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص24.

5- أنيسة فخر، متطلبات وأساليب الكشف عن المهويين والمبدعين، المؤتمر الدولي الثاني للمهويين والمتفوقين تحت شعار " نحو استراتيجية وطنية لرعاية المبتكرين"، تنظيم قسم التربية الخاصة، كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة برعاية جائزة حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز، 19-21 مايو 2015، ص33.

6- هاشم فوزي العبادي، إدارة المهوبة في منظمات الأعمال- رؤى ونماذج مقترحة، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والإقتصاد،

<http://www.docudesk.com>، ص09.

- 7-عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا-دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة- قدمت هذه الرسالة إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة،2013، ص11.
- 8- أنيسة فخرو، مرجع سابق، ص36.
- 9- محمد مفضي الكساسبة، تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في إستدامة شركة زين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد1، 2016، ص04.
- 10- هيفي علي سلمان الهيفي، أثر إستراتيجيات إدارة الموهبة على تحقيق الإبداع الإستراتيجي- دراسة تطبيقية على شركات التأمين الكويتية، متطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014، ص02.
- 11- زكية مقري و نعيمة يحيوي، أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الإلتزام التنظيمي-دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية وحدة منعة(باتنة)، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والإقتصاد، المجلد 7، العدد13، جامعة البصرة، 2014، ص11.
- 12- مصطفى محمود أبوبكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص13-14
- 13- عيسى وحيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2012، ص122-123.
- 14- رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، أوراق عمل المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009.
- 15- هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص38.
- 16- محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمة، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، دار الكتب المصرية، مصر، 2012، ص22