

**العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لتكوين الموظفين
متعددي المهارات بالتطبيق على مجموعة مصانع العربي**

**The relationship between talent management and achieving
competitive advantage: The mediating role of cultivating
multi-skilled employees, with application to Al-Araby Group**

إعداد

مصطفى محمد يوسف عبد الله - المدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان - مصر

ملخص البحث:

يهدف البحث إلى تحديد العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية، وكذلك العلاقة بين إدارة المواهب وتكوين الموظفين متعددي المهارات، بالإضافة إلى توصيف العلاقة بين تكوين الموظفين متعددي المهارات والميزة التنافسية، فضلاً عن تحليل العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق الميزة التنافسية من خلال توسيط تكوين الموظفين متعددي المهارات بمجموعة مصانع العربي، وذلك بالإعتماد على عينة عشوائية بسيطة حجمها (٣٨٨) مفردة من العاملين بتلك المصانع على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم الوظيفية.

وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج منها: وجود تأثير معنوي بين إدارة المواهب وتكوين الموظفين متعددي المهارات، وكذلك وجود تأثير معنوي بين إدارة المواهب وتحقيق الميزة التنافسية، كما يوجد تأثير معنوي بين تكوين الموظفين متعددي المهارات وتحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي بين إدارة المواهب وتحقيق الميزة التنافسية من خلال توسيط تكوين الموظفين متعددي المهارات بمجموعة مصانع العربي.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، الميزة التنافسية، الموظفين متعددي المهارات، مجموعة مصانع العربي.

Abstract

The research aims to identify the relationship between talent management and competitive advantage, as well as the relationship between talent management and cultivating multi-skilled employees, in addition to describing the relationship between cultivating multi-skilled employees and competitive advantage, furthermore analyzing the relationship between talent management and competitive advantage through the mediation of cultivating multi-skilled employees for workers at Al-Araby Group, based on a random sample (388) workers at different functional levels.

Having applied research methodology, the research yielded several findings, the most significant of which are: there is a significant effect between talent management and cultivating multi-skilled employees, as well as there is a significant effect between talent management and competitive advantage, and there is also a significant effect between cultivating multi-skilled employees and competitive advantage, in addition to there is a significant effect between talent management and competitive advantage through cultivating multi-skilled employees for workers at Al-Araby Group.

Keywords: Talent management, competitive advantage, cultivating multi-skilled employees, Al-Araby Group.

١ - مقدمة:

يحتل مفهوم الميزة التنافسية أهمية كبيرة بمجال إدارة الأعمال، إذ أنها السمة التي تُعطي المنظمة الأفضلية عن غيرها، وبالتالي تضع الميزة التنافسية المنظمة في موقف قوي تجاه المنافسين، ففي ظل بيئة الأعمال ذات الطابع التنافسي وما تشمله من تطورات وتحديات مُتسارعة كان لزاماً للقائمين على إدارة منظمات الأعمال الإهتمام بعوامل كهيكل التكلفة، العلامة التجارية، جودة عروض المنتجات، شبكة التوزيع، الملكية الفكرية، خدمة العملاء.. وغيرها كي تتمكن من تحقيق الأهداف الإستراتيجية بوجود ميزة تنافسية مُستدامة (المُرسي، ٢٠٢٤، ص.٤٨).

ويُساعد إمتلاك المنظمة لميزة تنافسية في تمييزها عن المنافسين من خلال تقديم شيء مُختلف وذو قيمة أعلى لعملائها، كذلك الإستحواذ على حصة أكبر من السوق، مع إمكانية فرض

المنظمة لأسعار أعلى نظير إمتلاك ميزة تنافسية ما يُمكنها توليد المزيد من الإيرادات والأرباح، وزيادة ولاء العملاء للعلامة التجارية نظير تقديم منتجات أو خدمات فريدة، مع الإحتفاظ بأفضل الموظفين ما يؤدي لزيادة الإنتاجية وانخفاض تكاليف دوران العمل، وأخيرًا تحسين الأداء المالي وارتفاع أسعار الأسهم وزيادة قيمة المساهمين (Saleh & Auso, 2025, pp.135-136).

تقوم إدارات العديد من الشركات بتطبيق ممارسات إدارة المواهب كأحدى الوسائل الفعالة نحو تكوين كوادر مُتميزة وتحقيق ميزة تنافسية، فشركة جوجل (Google) الرائدة بمجال تكنولوجيا مُحركات البحث تقوم عادةً بإخضاع كل مُرشح مُحتمل للوظيفة لأربع مُقابلات على الأقل لضمان كونهم من ذوي الأداء العالي، مع توفير بيئة عمل مُتنوعة وشاملة، وطاقم طبي بمواقع العمل، وإجازة أبوة وأمومة مدفوعة الأجر بالكامل، وتقديم كل ما يحتاجه الموظفين من أدوات وتكنولوجيا حسب طبيعة الوظيفة، إضافة لتنفيذ تطبيق ممارسات (٨٠٪) عمل و(٢٠٪) لعب بما يؤكد على إهتمامها بإحتياجات ورغبات موظفيها (Akbar & Anas, 2024, pp.486-487).

كما تسعى إدارة الشركات لتكوين كوادر بشرية مُتمثلة في الموظفين مُتعددي المهارات من خلال تطبيق ممارسات التدريب داخل العمل، والتدوير، والتكبير، والإثراء الوظيفي، إضافة لإستخدام مدخل الجدارات لتحديد مُستوى المعارف والمهارات والسلوكيات الإيجابية اللازمة لطبيعة عمل والأنشطة المطلوبة بكُل وظيفة. ويشهد القطاع الصناعي المصري تغيُّرات سريعة نتيجة للتطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ونقص العمالة الماهرة، وارتفاع مُعدلات التضخم، إضافة للقضايا المُرتبطة بسلامة العاملين، وانقطاعات سلسلة التوريد، والإستدامة والتوجه الأخضر، وقيود الطاقة الإنتاجية، كذلك تنوع إحتياجات وتوقعات العملاء، والتي أرغمت القائمين على إدارة المصانع والشركات للإهتمام بالعُنصر البشري من خلال جذب أفضل العناصر وتطويرهم وإكسابهم للجدارات المُناسبة سعيًا لتحسين الأداء وتحقيق مزايا تنافسية بسوق العمل (الجمال، ٢٠٢٤، ص.٨٢)، وبذلك فقد طَبَّقَ القائمون على إدارة مجموعة مصانع العربي أفكار وممارسات إدارة المواهب نحو تكوين كوادر بشرية مُتعددة المهارات لتحسين جودة العُنصر البشري وتعزيز الإستثمار به، إنطلاقًا مما تقدم فإن البحث الحالي يسعى إلى قياس الدور الوسيط لتكوين الموظفين مُتعددي المهارات في العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق الميزة التنافسية بمجموعة مصانع العربي.

٢ - الإطار النظري والدراسات السابقة:

١/٢ الإطار النظري:

١/١/٢ إدارة المواهب:

تُعد إدارة المواهب (Talent Management) من المفاهيم الإدارية المعاصرة، وقد شهدت السنوات الماضية إهتماماً متزايداً من قِبل القائمين على إدارة المنظمات نحو تبنيها وتطبيقها، فمثلاً إدارة مُستشفيات جامعة أكسفورد (Oxford University Hospitals) تُطبق مبادرة: فريق واحد مُستشفى واحد (One Team One OUH) بضمان وجود ثقافة إيجابية وتنمية المواهب العاملة مع قواعد لمُدونة أخلاقية، ما إنعكس على مشاركة العاملين وتعاونهم، وإنخفاض مُعدلات الدوران والغياب، وتقديم خدمات رعاية صحية مُتميزة (Wijaya, 2025, p.203).

وفقاً ل (Jooss et al., 2021, p.2325) فإن إدارة المواهب هي نظام مؤلف من مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تقوم بتحويل إستراتيجية وفلسفة المنظمة إلى برامج تشغيلية وتطبيقية بهدف تحقيق التميز للمنظمة. وهو ما إتفق معه (Jeronimo et al., 2023, pp.2-3) حيث يُعرفوا إدارة المواهب على أنها النظام أو الاستراتيجية التي تستخدمها المنظمة لإستقطاب الأفراد، وتوظيفهم، وتطويرهم، والاحتفاظ بهم بفعالية. فالموظفون الذين يتم تحفيزهم على القيام بأفضل ما لديهم من عمل ويتوافقون مع الأعمال التجارية، من المُرجح أن ينمو في أدوارهم ويصبحوا قادة في المُستقبل.

ومن وجهة نظر (Al-Haraisa et al., 2021, p.103) فإن أهمية إدارة المواهب تتمثل في: تحسين فعالية إكتشاف والإحتفاظ بالأفراد المُتميزين ما يُعزز من عمليات الإبداع والإبتكار، بالإضافة إلى تقديم حلول جديدة ومُبتكرة لتطوير وتحسين المُنتجات والخدمات، كما تلعب دوراً هاماً في تحسين مُستوى الجودة وزيادة الإنتاجية مما يُحقق أهداف المنظمة بكفاءة وإستدامة، إلى جانب الدور المُتنامي للعنصر البشري كرأس مال حاسم في خلق القيمة للمنظمات، حيث تعتمد المنظمات التي تُدعم أفكار إدارة المواهب على كونها قُدرة حيوية وليست مُجرد وظيفة إدارية.

كما أن من مزايا تطبيق ممارسات إدارة المواهب من وجهة نظر (Jibril & Yeşiltaş, 2022, pp.2-3): إستقطاب وتعيين أفضل العناصر من خلال تتبّع المُتقدمين وجمع المعلومات وإجراء التحليلات اللازمة نحو توظيف فعال، وتطبيق ممارسات التنوع والمساواة والشمول بـمكان العمل، مع زيادة مشاركة الموظفين بحل المُشكلات وإتخاذ القرارات، والاحتفاظ بالـمُتميزين بخفض مُعدلات الدوران والغياب وضمان سعادتهم الوظيفية، وتخطيط التعاقب القيادي بتوفير البدائل المناسبة، ورسم خريطة للمهارات وفق المناصب الشاغرة، وتعزيز الإنتماء التنظيمي للعاملين، وزيادة الرضا الوظيفي، وتلبية إحتياجات العاملين الوظيفية من خلال إستكشاف وتطوير مواهبهم، وتوافر الأمان الوظيفي والثقة التنظيمية.

وإنفق (Mosong et al., 2023, p.38) مع وجهات النظر السابقة حيث أوضحوا أن تطبيق إدارة المواهب يُساهم في إيجاد كوادِر مُتميزة مُتعددة المهارات وقادرة على العمل بأكثر من وظيفة بما يُساعد المنظمة على إحداث ميزة تنافسية، فوفقًا لإستطلاع رأي أجراه المعهد المُعتمد للموظفين والتنمية (CIPD) المُتخصص بمجال إدارة الموارد البشرية فإن (٨٧٪) من ممارسات إدارة المواهب تركز على تكوين تشكيلة من الموظفين مُتعددي المهارات بإكسابهم للجدارات الوظيفية المناسبة، كما تُطبق شركة شنايدر إلكتريك (Schneider Electric) الفرنسية والمُتخصصة بمجال الأتمتة الرقمية لممارسات النمو الوظيفي كجزء من نظام إدارة المواهب الخاص بها نحو مُطابقة الموظفين بالفرص المناسبة لمُساعدتهم على التقدّم في حياتهم المهنية، بتوفير برامج تدريبية للتطوير التنفيذي، والقيادة، وخدمة العملاء، وإكساب المهارات الوظيفية.. وغيرها لإعداد صف ثاني من الكوادِر المُستقبلية، وتعتمد إدارة المواهب على العديد من الأبعاد تتمثل في الآتي:

- **جذب المواهب (Talent Attraction):** والذي يُشير لجميع الخطوات التي يتخذها مُتخصصوا الموارد البشرية لجعل شركتهم مكانًا جذابًا للعمل، ويُمكن جذب المواهب من خلال: مشاركة القصص والصور ومقاطع الفيديو على الموقع الإلكتروني ووسائل التواصل الإجتماعي للتعريف بثقافة وقيم ورسالة ورؤية الشركة، وتقديم خيارات العمل المرنة كالعمل عن بُعد أو تقاسم الوظائف.. وغيرها، مع توفير برامج التدريب وورش العمل والإرشاد لتعزيز التعلم المستمر وزيادة المهارات، كذلك إجراء بحوث السوق بشكل مُنظم للتأكد من تقديم تعويضات ومزايا

تنافسية، وتنفيذ برامج إحالة الموظفين لترشيح موظفين مُتميزين للعمل، والالتزام بمبادرات التنوع والشمول بالبحث عن مُرشحين متنوعين وخلق ثقافة عمل شاملة قائمة على الإبداع، بالإضافة للتعامل مع المُرشحين بشكل جيد خلال عملية التوظيف لترك إنطباع إيجابي لديهم وتشجيعهم على قبول العرض المُقدم (الراعي، ٢٠٢٤، ص ٦٠).

- **تطوير المواهب (Talent Development):** وهي العملية التي يتم إكساب العاملين للجدارات المناسبة لأداء وظائفهم الحالية ومواكبة التغيير، ويُمكن تطوير المواهب من خلال: استخدام مُراجعات الأداء وإستطلاعات الرأي والإختبارات الشخصية لقياس نقاط القوة والضعف للموظفين، مع إختيار طرق تطوير المواهب المناسبة كالتدريب، والتوجيه، والتعلم الإلكتروني، والتدوير الوظيفي.. وغيرها، والتأكد من دعم الإدارة العليا للمواهب بتزويدهم بالإرشادات والموارد التي يحتاجون إليها، إضافة لتقييم نتائج تطوير المواهب باستخدام الاستطلاعات والمقابلات ومجموعات التركيز.. وغيرها، كذلك التحسين المستمر بتوفير فرص التعلم من دورات وورش عمل وندوات وموجهين (Akbar & Anas, 2024, p.488).

- **الإحتفاظ بالمواهب (Talent Retention):** وهي مجموعة الممارسات المُستخدمة لإستبقاء المُتميزين داخل الشركة والحد من إنتقالهم للمنافسين، ويُمكن زيادة مُعدلات الإحتفاظ بالموظفين من خلال: مُراجعة وتعديل الرواتب بانتظام لتتوافق مع معايير الصناعة وتقديم حزم مزايا شاملة للتأمين الصحي وخطط التقاعد، وتعويض الموظفين مادياً من خلال مكافآت وبدلات، وكذلك معنوياً من خلال تقدير الجهود المبذولة، وخلق بيئة عمل إيجابية يسودها العدالة والمساواة، وتشجيع إحداث التوازن بين مُتطلبات الحياة الشخصية والوظيفية، كذلك طمأنة الموظفين بشأن أمنهم الوظيفي (Wijaya, 2025, p.204).

٢/١/٢ الميزة التنافسية.

يُمكن التعبير عن الميزة التنافسية على أنها إمتلاك المنظمة ميزة أكبر من المنافسين بتقديم قيمة أكبر للعملاء، وهي تتطلب فهمًا عميقًا للعلاقة بين المنظمة وبيئتها من خلال التعرف على الفرص المتاحة، وتسهيل أنماط الإتصال، وإستقطاب الموهوبين للوصول إلى الوضع التنافسي المطلوب. فعلى سبيل المثال شركة أبل (Apple) الرائدة بمجال التكنولوجيا تمتلك مزايا تنافسية من خلال: تقديم منتجات فريدة من نوعها بحيث تضع معيارًا لما يتوقعه المستهلكون من الجودة

والتصميم، كذلك تُدعم أبل تصميماتها بأنظمة بيئية قوية مثل (iOS) وتُقدم خدمات حصرية لعملائها مثل (iTunes) و (App Store)، بالإضافة للإبتكار التكنولوجي وتخصيص أكثر من (٢٥) مليار دولار للبحث والتطوير، مع توظيف كوادرات متميزة للعمل لديها، ما إنعكس على إمتلاكها لعلامة تجارية قوية وهيمنتها على السوق العالمي (Harahap et al., 2024, p.623).

ووسط حالة عدم الإستقرار الإقتصادي والتهديدات البيئية المستمرة عالمياً، فإن شركة تسلا (Tesla) الأمريكية والعاملة بمجال إنتاج السيارات والطاقة النظيفة تمتلك مزايا تنافسية من خلال: التركيز على السيارات الكهربائية صديقة البيئة، والتركيز على الوظائف التي تعتمد على البرمجيات، إضافةً للتحسين المستمر في مزايا القيادة الآلية وإستخدام الذكاء الاصطناعي، مع الإعتماد على استراتيجية التكامل الرأسي خاصة في إنتاج البطاريات، ما أدى إلى خفض التكاليف وتحسين العمليات والحد من الهدر والنفايات (Alqarni et al., 2023, pp.2-3).

وتُعرّف الميزة التنافسية (Competitive Advantage) من وجهة نظر (Mishra, 2022, p.57) على أنها كافة العوامل التي تسمح للشركة بإنتاج خدمات أو سلع أفضل أو بتكلفة أقل من المنافسين، وهو ما قد يؤدي إلى زيادة المبيعات أو زيادة هوامش الربح. ولكي تنجح الشركة، فإنه ينبغي أن تُحقق الميزة التنافسية قيمة لأصحاب المصلحة فيها وأن يكون من الصعب على الآخرين إعادة إنتاجها. وهو ما إتفق معه (زهرة، ٢٠٢٤، ص ص ٩٠-١٠) حيث يُعرّف الميزة التنافسية على أنها الطريقة التي تُمكن المنظمة من تحقيق الأسبقية على المنافسين، عبر تكوين الكفاءات الأساسية المحورية في المنظمة، والتركيز على رأس المال البشري، وتقنية المعلومات، والهياكل التنظيمية المرنة، ودعم ثقافة الإبتكار من أجل ضمان الإستدامة والتميز.

ومن منظور (Abu-Darwish et al., 2022, pp.202-203) فإن مزايا تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات تتمثل في: التمايز عبر تقديم منتجات ذات فائدة وأكثر تفرّداً من المنافسين، مثل الجودة الأفضل أو الخدمة الأسرع، والريادة في التكلفة عبر إنتاج سلع أو خدمات مُساوية للمنافسين ولكن يتم تقديمها بأسعار أقل، كذلك إمكانية التركيز على السوق بإستهداف أسواقاً مُحددة مُسبقاً بدلاً من سوق واحد كبير، بالإضافة إلى إمتلاك المنظمات لشبكات توريد قوية والوصول إلى كافة الموارد اللازمة للإنتاج، وتعتمد الميزة التنافسية على العديد من الأبعاد تتمثل في الآتي:

- **الجودة (Quality):** وتُشير لمدى تلبية المنتج أو الخدمة لاحتياجات العملاء ومعايير الصناعة، ويُمكن العمل على تحسين الجودة من خلال: تحديد معايير واضحة وقابلة للقياس باستخدام أدوات كنشر وظيفة الجودة (QFD) أو القياس المعياري، مع الرقابة على الجودة من خلال أدوات كقوائم المراجعة، المخططات الانسيابية، تحليل باريتو.. وغيرها، مع جمع الملاحظات بإجراء استطلاعات وتقييمات للرأي عبر مجموعات التركيز، وإجراء مقابلات، بالإضافة لتحليل البيانات بأدوات المخططات البيانية ومخططات السبب والأثر، وتحليل (SWOT).. وغيرها، بالإضافة إلى تنفيذ مبادرات تحسين الجودة بأدوات كعجلة ديمنج (PDCA)، والتحسين المستمر، والسنة سيجما.. وغيرها (عبد الله، ٢٠٢٣، ص.١١٤).

- **الإبداع (Creativity):** ويعني القدرة على إنتاج واستخدام أفكار أصلية وغير عادية، ويُمكن تحسين مستويات الإبداع من خلال: تشجيع جلسات العصف الذهني للتعبير عن الأفكار بحرية، مع تزويد الموظفين بالموارد والوقت والمساحة اللازمة للعمل على مشاريعهم الإبداعية، والاعتراف بجهود الموظفين وإنجازاتهم ومساهماتهم ومكافأتها، بالإضافة لتشجيع الموظفين على مشاركة أفكارهم ووجود ردود أفعال وإقتراحات، وتقديم ملاحظات بناءة ومُحددة تُساعد الموظفين على التحسن والتعلم من أخطائهم، مع اختبار الأفكار والابتكارات وتنقيحها وتطبيقها وقياس تأثيرها وقيمتها، وأخيراً طلب الملاحظات من العملاء وأصحاب المصلحة والخبراء حول فعالية الأفكار ومدى رضاهم عنها (Hadijah, 2023, p.4-5).

- **السُّمعة (Reputation):** وتُشير لمجموعة من المُعتقدات لدى الجمهور حول قدرات المنظمة ونواياها وتاريخها ورسالتها، ويُمكن تحسين سُمعة المنظمة من خلال: تحديد أصحاب المصلحة، وإجراء أبحاث مُنتظمة للتعرف على إحتياجاتهم وتصوراتهم، مع مشاركة العلامة التجارية للمنظمة ورسالتها وهويتها البصرية وإظهارها، والتأكد من إمتلاك المنظمة للموارد والعمليات اللازمة للوفاء بالوعود وقياس التقدم والنتائج، كذلك التواصل مع أصحاب المصلحة بالظروف غير العادية وأوقات الأزمات، مع استخدام قنوات ومنصات مُختلفة للتواصل مثل مواقع الويب ووسائل التواصل الاجتماعي، وأخيراً مُراقبة وتحسين السُّمعة من خلال التقييمات والاستطلاعات وتحليل وسائل الإعلام (Harahap et al., 2024, p.624).

- التمايز (Differentiation): ويُشير إلى تفرّد وسبق الشركة للمنافسين بإمتلاك جودة أو مزايا أو تجربة عُلاء مُتميزة، ويُمكن تحقيق التمايز من خلال: جمع بيانات لفهم احتياجات العُلاء باستخدام الاستطلاعات وإجراء المُقابلات، مع تحديد القيمة المُميزة المُقدمة للعُلاء باستخدام إطار للعمل وعروض البيع الفريدة، مع إنشاء عروض مُبتكرة للمنتجات والخدمات بالإستعانة بتقنيات العصف الذهني والنماذج الأولية والإختبارات، كذلك تعزيز وتحسين تجربة العُلاء باستخدام أدوات كخرائط رحلة العميل ومُخططات الخدمة وحلقات التغذية الراجعة، وأخيراً بناء هوية العلامة التجارية باستخدام الاسم والشعار واللون والأسلوب المُناسبين لعكس قيمة ورسالة ورؤية المنظمة (Saleh & Auso, 2025, p.138).

٣/١/٢ تكوين الموظفين مُتعددي المهارات.

في عالم الأعمال السريع التطور اليوم، يتحول دور الموظفين من كونهم مُتخصصين في مجال واحد إلى أن يصبحوا مُحترفين مُتعددي المهارات (Multi-Skilled). وهذا ليس مُجرد اتجاه بل تحول استراتيجي للمنظمات الذكية التي تهدف للازدهار في ظل عدم التأكد والمنافسة الشديدة. فمثلاً شركة هيلتون (Hilton) بمجال الضيافة تهتم بتطبيق التجربة الإنسانية الكاملة في العمل (A Fully Human Experience at Work) بالتركيز على تطوير الموظفين، والتكافؤ بين الجنسين والتنوع العرقي بنسبة (٢٥٪) في قيادة الشركة، كذلك تفعيل برنامج هيلتون فليكس (Hilton Flex) لتوفير المرونة للموظفين فيما يتعلق بوقت العمل، وتقاضي الرواتب.. وغيرها، ما إنعكس على إحتلال الشركة المرتبة الثانية في قائمة فورتنش لأفضل مائه شركة للعمل بها عام (٢٠٢٢م) (Agrasadya et al., 2024, p.249).

وقد عَرَفَ (Alfawaire & Atan, 2021, p.3) القوي العاملة مُتعددة المهارات على أنها مُصطلح مُستخدم عادةً بمجال الموارد البشرية لتحديد الموظفين الذين لديهم من القُدرة والخبرة والكفاءة والمهارة اللازمة بما يُمكنهم من تغطية أكثر من وظيفة واحدة بكفاءة داخل الشركة، وهو ما إتفق معه (Chuang, 2024, p.180) حيث عَرَفَ القوي العاملة مُتعددة المهارات على أنها إمتلاك الموظف لمجموعة واسعة من المعارف والمهارات والإمكانات بما يجعله مؤهلاً وقادراً على العمل بأكثر من وظيفة بكفاءة، حتي لو كانت الجدارات المطلوبة لأداء بتلك الوظيفة تقع خارج نطاق الوصف الوظيفي لذلك الموظف.

ومن منظور (Penagos Guzmán et al., 2023, pp.77-78) فإن مزايا وجود موظفين مُتعدد المهارات بالمنظمة تتمثل في: الإهتمام بمؤشرات الدوران والغياب ورضا العاملين نحو تحسين الاحتفاظ بالموظفين المُتميزين وعدم إنتقالهم للمُنافسين، وضمان التدريب الرسمي المُستهدف مع التوجيه والتركيز النهائي على احتياجات العمل، كذلك التشجيع على العمل الجماعي وإكتساب الجدارات والخبرات المُختلفة، وإعادة تركيز ميزانية التدريب لتشمل تخصصات متنوعة، وتطبيق مُمارسات التكبير والتدوير والإثراء الوظيفي. وهو ما إتفق معه (Szwarc et al., 2024, pp.395-396) حيث يروا بأن توافر قوي عاملة مُتعددة للمهارات يُحقق مزايا للمنظمة تتمثل في: تحسين الإنتاجية مع انخفاض وقت التوقف عن العمل بسبب زيادة قاعدة المهارات، والتغطية الشاملة للمهارات في حالة تغيب أو مرض أحد الموظفين.. وما إلى ذلك، مع الاستخدام الأمثل للقوى العاملة في ضوء الاحتياجات التنظيمية، وسهولة تطوير الموظفين عبر المشاريع والإدارات المُنفذة، وتوفير آفاق أفضل للنمو والترقي الوظيفي إستنادًا للمهارات الحالية، ويعتمد تكوين الموظفين مُتعددي المهارات على العديد من الأبعاد تتمثل في الآتي:

- **المرونة والقُدرة على التكيف (Flexibility and Adaptability):** تتعلق المرونة بالتكيف مع التغيير، بينما ترتبط القُدرة على التكيف بالازدهار في بيئات جديدة، ويُمكن تحسين المرونة والقُدرة على التكيف من خلال: تبديل الأدوار عبر تولي مهام أو مسؤوليات مُختلفة وفق الموقف وأهداف فريق العمل، وتقبل التنوع من خلال احترام وتقدير الاختلافات بين أعضاء الفريق، كذلك الانفتاح لتلقي النقد البناء والإقتراحات، مع العمل على إدارة الصراع والخلافات بالاستماع أو التفاوض أو التسوية أو الاعتذار، وأخيرًا الاستباقية من خلال التكيف مع الأهداف، المواعيد، العمليات، التقنيات الجديدة (Azmy, 2021, p.213).

- **حل المُشكلات واتخاذ القرارات (Problem solving and decision making):** عبر تحديد وتقييم مسارات الحل ثم تقييم البدائل لاتخاذ قرار مُناسب، ويُمكن تحسينها من خلال: تحديد المُشكلة وفهم أسبابها الجذرية مع تجنّب القفز إلى الاستنتاجات، توليد مزيد من الخيارات بإستخدام الخرائط الذهنية، أو تحليل (SWOT)، أو طريقة (SCAMPER)، مع العمل على تقييم إيجابيات وسلبيات كُل حل في ضوء معايير كالجدي والفعالية والتكلفة

والوقت والتأثير، وتنفيذ الحل الأنسب بوجود إجراءات واضحة وتخصيص موارد وجدول زمنية، وأخيرًا تدريب العاملين على حل المشكلات تطبيق أساليب الأسئلة الخمسة، أو مخطط هيكل السمكة، أو القبعات الست للتفكير (Peña et al., 2023, p.29).

- **العمل الجماعي وبناء العلاقات (Teamwork and relationship building):** ويُشير إلى تعزيز الروابط والديناميكية بين فريق العمل، ويُمكن تحسينها من خلال: تحديد أهداف فريق العمل بإنشاء ميثاق للفريق واستخدام طريقة (SMART)، كذلك تشجيع التعاون والتواصل باستخدام المنصات وبرامج إدارة المشاريع والمستندات المشتركة، وتعزيز التنوع والشمول بتوظيف مجموعة متنوعة من المواهب ودعمهم، إضافة لبناء الثقة والمساءلة من خلال نمذجة ومكافأة السلوكيات الإيجابية وتحديد الأدوار ومراقبة الأداء، وتشجيع التعلم من الزملاء وخلق فرص للتعاون بين الوظائف، وأخيرًا تنظيم الفعاليات والأنشطة الجماعية، وخلق بيئة عمل إيجابية وداعمة (Hai & Tien, 2025, p.50).

٢/٢. الدراسات السابقة.

يتناول الباحث في هذا الجزء ملخصًا لأهم الدراسات السابقة، ويُمكن عرضها وفقًا لما يلي:

١/٢/٢. الدراسات المتعلقة بإدارة المواهب.

هدفت دراسة (Wijaya, 2025) إلى بحث تأثير إدارة المواهب والرضا الوظيفي على تحسين أداء الموظفين، وذلك بالتطبيق على (١٥٠) موظف من العاملين بالمديرية العامة للجمارك والضرائب بدولة إندونيسيا، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لإدارة المواهب بأبعادها المتمثلة في: جذب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب على تحسين أداء الموظفين بأبعاد: الدقة، والسرعة، والمرونة، والإبتكار، كذلك وجود تأثير إيجابي لإدارة المواهب على تحقيق رضا الموظفين وإنخفاض معدلات الدوران والغياب، كذلك إمكانية تحسين مستويات الأداء والرضا الوظيفي من خلال توفير قوي عاملة متعددة المهارات وتدويرهم بين الوظائف.

أما دراسة (Akbar & Anas, 2024) فقد تطرقت إلى دراسة العلاقة بين إدارة المواهب وتحسين مهارة الموظفين مع إبراز الدور المُعدل للمنظمة المُتعلمة، وذلك بالتطبيق على

الموظفين العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات الهندية. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية إيجابية موجبة بين ممارسات إدارة المواهب وتحسين مهارات الموظفين عبر تحليل فجوات المهارات وتحديد إحتياجات الشركة، والتعريف على أهداف الموظفين، وتطبيق برامج التدريب المناسبة، وتوجيه العاملين وإرشادهم، مع تقديم التغذية الراجعة في صورة مؤشرات قياسية.

كما أبرزت دراسة (الجمال، ٢٠٢٤) تأثير إدارة المواهب على الأداء الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة: مركز تطوير الأداء الجامعي، ومركز الحساب العلمي، ومركز تسويق الخدمات الجامعية، والتي أظهرت نتائجها وجود تأثير إيجابي لإدارة المواهب على تحسين الأداء الوظيفي. فيما سعت دراسة (الراعي، ٢٠٢٤) إلى التطرق للدور الوسيط للإستدامة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي، بالتطبيق على شركة مياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة الدقهلية، والتي أظهرت نتائجها أهمية إدارة المواهب في ضمان الإستدامة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي بتوافر تشكيلة متميزة للمواهب بالمنظمة.

وقد ركزت دراسة (Jeronimo et al., 2023) على بحث العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب وتحسين أداء العاملين، بالتطبيق على إحدى شركات النسيج بمدينة كوماس الإيطالية، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة المواهب تساهم في تحسين أداء العاملين من خلال جذب المتميزين، وصقلهم وظيفياً، مع توفير الدعم والتطوير المهني، وتخطيط المسار الوظيفي، وإستبقائهم دخلياً من خلال توفير مزايا وظيفية. كذلك فقد هدفت دراسة (Mosong et al., 2023) إلى بيان تأثير ممارسات إدارة المواهب ومشاركة الموظفين على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالتطبيق على البنوك التجارية بمقاطعة نيروبي بكينيا، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أهمية إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، كذلك أهمية إدارة المواهب في دعم مشاركة الموظفين وتطويرهم وتكوين كوادر بشرية متميزة.

بالإضافة إلى دراسة (Jibril & Yeşiltaş, 2022) والتي هدفت إلى إختبار العلاقة بين رضا الموظفين وممارسات إدارة المواهب لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وذلك بالتطبيق على صناعة الفنادق بشمال قبرص، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أهمية ممارسات إدارة المواهب بأبعاد: إختيار المواهب، تطوير المواهب، تخطيط التعاقب للمواهب في إحداث الميزة التنافسية

بأبعاد: التكلفة، التمايز، الإبداع، الجودة، الخدمة، كذلك أهمية إدارة المواهب في زيادة رضا الموظفين بتمكينهم وتخطيط مسارهم الوظيفي. أما دراسة (Al-Haraisa et al., 2021) فقد هدفت إلى معرفة تأثير ممارسات إدارة المواهب نحو تحقيق الميزة التنافسية بقطاع التأمين الأدرني، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ودور فعال إدارة المواهب بأبعاد: جذب، تطوير، الاحتفاظ بالمواهب على تحقيق الميزة التنافسية بأبعاد: الجودة، الإبداع، التمايز، السمعة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تكوين كوادِر وظيفية مُتميزة وصلها بالشكل اللازم لإعداد صف ثاني من القيادات المُستقبلية.

وأخيراً دراسة (Jooss et al., 2021) والتي هدفت إلى بحث ممارسات إدارة المواهب لتكوين تشكيلة من الموظفين مُتعددي المهارات بثلاث شركات مُتعددة الجنسية عاملة بمجال السياحة ومقرها بدولة إيرلندا، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لممارسات إدارة المواهب بأبعاد: جذب، وتطوير، والاحتفاظ بالمواهب على تكوين تشكيلة من العاملين مُتعددي المهارات بأبعاد: حل المُشكلات، التكيف والمرونة، العمل الجماعي وبناء العلاقات، كما أوصت الدراسة بضرورة التدوير والإثراء الوظيفي لإكتساب العاملين الجدارات الوظيفية والخبرات اللازمة.

٢/٢/٢. الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية.

هدفت دراسة (Saleh & Auso, 2025) إلى بحث العلاقة بين تبني أنظمة التجارة الإلكترونية وأسلوب القيادة التحويلية في تعزيز الميزة التنافسية، مع إبراز الدور الوسيط للمنظمة المُتعلمة، وذلك بالتطبيق على جامعة الشرق الأدنى بغيرص، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين إيجابية بين تبني أنظمة التجارة الإلكترونية وأسلوب القيادة التحويلية وتعزيز الميزة التنافسية للجامعة من خلال توفير الموارد الأساسية القانونية، والتنظيمية، والاتصالية، والمادية، والبشرية، والمالية. وهو ما إتفقت معه دراسة (Harahap et al., 2024) والتي تناولت تأثير جدارة الموظفين والثقافة التنظيمية على إحداث الميزة التنافسية ببحث الدور الوسيط للقوي العاملة مُتعددة المهارات، وبالتطبيق على مجال صناعة السياحة بمدينة بالي الإندونيسية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن توافر قوي عاملة مؤهلة من خلال جدارات وظيفية مع إيجاد ثقافة مُشتركة بينهم ومُناخ تنظيمي مُلائم يُساهم في إحداث الميزة التنافسية والتفوق على المُنافسين.

أما دراسة (المُرسي، ٢٠٢٤) فقد تطرقت إلى تأثير إدارة الأزمات في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركة مصر لإنتاج الأسمدة "موبكو"، وقد أسفرت نتائجها عن وجود تأثير إيجابي ومعنوي لإدارة الأزمات على إحداث الميزة التنافسية من خلال استثمار الأزمة كفرصة للتنبؤ بالمخاطر، وإعداد السيناريوهات الإستباقية، وإتخاذ الإجراءات الوقائية، والتعامل مع الأحداث بتدريب الأفراد وصيانة المعدات. الأمر الذي إتفقت معه دراسة (زهرة، ٢٠٢٤) والتي تناولت تأثير القيادة الروحية على الميزة التنافسية من خلال إبراز الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بهيئة ميناء دُمياط، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين كُل من القيادة الروحية والرشاقة التنظيمية على إحداث الميزة التنافسية.

كما ركزت دراسة (Hadijah, 2023) على بيان تنفيذ إدارة المواهب كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على مجموعة من الشركات الإندونيسية مُتعددة التخصص، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين تنفيذ إستراتيجية المواهب بأبعاد: جذب، توجيه، تطوير، إستدامة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية بأبعاد: رأس المال الفكري، الكفاءات الجوهرية، الكفاءات التكنولوجية، العلامة التجارية. وهو ما إتفقت معه دراسة (Alqarni et al., 2023) حيث تناولت تأثير أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على إحداث الميزة التنافسية المُستدامة، بإبراز الدور الوسيط للقوي العاملة مُتعددة المهارات والرشاقة التنظيمية، والتطبيق على قطاع السياحة والضيافة المصري، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أهمية القوي العاملة مُتعددة المهارات لإحداث الميزة التنافسية في ضوء إستقطاب وتدريب وتعويض وتقييم أداء العاملين وفق تقنيات حديثة، لرصد التغيرات البيئية، وإتخاذ إجراءات تنافسية، وتعديل هيكل علاقات المنظمة.

وقد ركزت دراسة (عبد الله، ٢٠٢٣) على بيان دور المسؤولية الإجتماعية للشركات في تحقيق الميزة التنافسية لمُنظمات الأعمال، بالتطبيق على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن تَبَيَّنَ إدارة المنظمة للمسؤولية الإجتماعية بأبعادها: الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي ينعكس على إحداث الميزة التنافسية بوجود رؤية إستراتيجية، وإشراك أصحاب المصلحة، وتحقيق الإستدامة. وهو ما إتفقت معه دراسة (Mishra, 2022) حيث ركزت على بحث تأثير إدارة المواهب على الأداء المؤسسي لتحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركات تكنولوجيا المعلومات الهندية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لإدارة المواهب بأبعاد: جذب، وتطوير، والاحتفاظ بالمواهب على تحسين الأداء المؤسسي بأبعاده: المالي،

والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، كذلك تحقيق ميزة تنافسية بأبعاد: القيادة، والتنظيم، والثقافة، والتمايز، مع التوصية بإعتماد مدخل الجدارات كأساس لتطوير وتقييم المواهب.

وأخيراً دراسة (Abu-Darwish et al., 2022) والتي تناولت الدور الوسيط للحوسبة السحابية في العلاقة بين إدارة المواهب والمزايا التنافسية بالتطبيق على منظمات القطاع الصحي الخاص بدولة الأردن، والتي توصلت نتائجها لوجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسات إدارة المواهب بأبعاد: جذب، وتطوير، والاحتفاظ بالمواهب، وتحقيق مزايا تنافسية بأبعاد: النُدرة، التوقيت، صعوبة التقليد، وذلك في ضوء الحوسبة السحابية بتوفير: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والبرمجيات، والتطبيقات سهلة الاستخدام، مع المرونة في أداء المهام، وخفض التكاليف.

٣/٢/٢. الدراسات المتعلقة بتكوين الموظفين متعدد المهارات.

هدفت دراسة (Hai & Tien, 2025) إلى بحث تهديدات تطبيق ممارسات الذكاء الاصطناعي على أداء الموظفين متعدد المهارات، مع إبراز دور التدريب كمُغيّر بسيط، والتطبيق على الموظفين العاملين بشركات فيتنامية متعددة التخصص، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تهديدات للذكاء الاصطناعي تتعلق بفقدان الوظائف ونقص الثقافة التنظيمية والرؤى المشتركة، مع وجود أهمية للتدريب في صقل الموظفين وإعدادهم للتحويل الرقمي وتقبل أفكار الأتمتة بالعمل. وهو ما إتفقت معه دراسة (Sahai et al., 2024) والتي تطرقت إلى بحث تأثير مدخل الجدارات على فعالية الموظفين متعدد المهارات بصناعة تكنولوجيا المعلومات الهندسية، وإبراز دور ممارسات إدارة التغيير ومشاركة الموظفين كمُغيّرات بسيطة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين إكساب العاملين لجدارات الوظيفية وتكوين كوادرات من الموظفين متعدد المهارة قادرين على المشاركة الفعالة والمُبادرة في التعامل مع الغموض والتغيّرات البيئية.

أما دراسة (Agrasadya et al., 2024) فقد تناولت تحليل أثر التدريب على تحسين كفاءة الموظفين وتكوين كوادرات وظيفية من الموظفين متعدد المهارات، بالتطبيق على شركة فانايا سكولار الإندونيسية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن تدريب العاملين يُساهم في تكوين كوادرات متعددة المهارات بوجود سياسة وإجراءات تنظيمية مُتبعة، والمشاركة الفعالة للعاملين، وتوفير الموارد والتقنيات التدريبية، والتدريب أثناء العمل. وهو ما اختلفت معه دراسة (Szwarc et al., 2024)

والتي تناولت دراسة أثر التدوير الوظيفي على تخصيص القوي العاملة متعددة المهارات بالتطبيق على شركات تكنولوجيا المعلومات البولندية، حيث توصلت إلى أن التدوير الوظيفي يُساهم في تشكيل كوادر بشرية عبر زيادة جداراتهم الوظيفية، وتدريبهم على أكثر من مهمة، وتوسيع نطاق الوصف الوظيفي، مع تطبيق إستراتيجية النمو الوظيفي، وتوفير النُظُم والإجراءات التنظيمية.

كما ركزت دراسة (Chuang, 2024) على التحقق من المهارات الضرورية للموظفين في عصر الروبوتات والذكاء الاصطناعي نحو تكوين قوي عاملة متعددة المهارات بالتطبيق على منظمات أمريكية متعددة التخصص، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن المهارات الاجتماعية، والمشاركة في صناعة القرارات، وبناء العلاقات، والتعاون هي الأكثر تأثيراً على تكوين كوادر متميزة. وهو ما اختلفت معه دراسة (Peña et al., 2023) والتي تناولت بحث جدولة القوي العاملة متعددة المهارات، وإنعكاسها على زيادة مستويات الأداء والإنتاجية، وإبراز تدريب ورفاهية الموظفين كمُتغيرات بسيطة، بالتطبيق على إحدى الجامعات الكولومبية، حيث توصلت نتائجها إلى أن التنظيم وإدارة الوقت، والاهتمام بالبرمجة والتقنيات التكنولوجية، وتحليل المخاطر هي الأبعاد الأكثر تأثيراً على تكوين قوي عاملة متعددة المهارات قادرة على أداء أكثر من مهمة بالمنظمة.

بالإضافة إلى دراسة (Penagos Guzmán et al., 2023) والتي تناولت بحث العلاقة بين المهارات الإدارية والأداء التنظيمي لتحقيق الميزة التنافسية، مع إبراز الدور الوسيط للموظفين متعددي المهارات بالتطبيق على قطاعات التجارة والتصنيع والخدمات بدولة كولومبيا، والتي توصلت نتائجها إلى أهمية المهارات الإدارية في تحسين الأداء التنظيمي وخلق قوي عاملة متعددة المهارات عبر تحديد أولويات العمل، وإدارة الوقت، وإدارة المواد، والتنسيق بين العاملين. وهو ما إتفقت معه دراسة (Alfaware & Atan, 2021) والتي تناولت تأثير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على إحداث الميزة التنافسية المُستدامة بالجامعات الأردنية، مع بحث الدور الوسيط للموظفين متعددي المهارات والإبتكار التنظيمي، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أهمية القوي العاملة متعددي المهارات والإبتكار نحو تحقيق الميزة التنافسية من خلال إستراتيجية شاملة لممارسات جذب وإستقطاب، وتوظيف، وتعويض، وتدريب، وتقييم أداء العاملين.

وأخيراً دراسة (Azmy, 2021) والتي تناولت تأثير مشاركة الموظفين ورضاهم الوظيفي على رشاقة القوي العاملة وتكوين كوادر متعددة المهارات، من خلال إبراز الدور الوسيط

لإدارة المواهب والتطبيق على شركات النقل العام بجاكارتا الإندونيسية، والتي توصلت نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة المواهب وتكوين كوادرات متعددة المهارات، كذلك أهمية إدارة المواهب في تحسين مشاركة العاملين بالمنظمة، وخفض معدلات الدوران والغياب ما ينعكس على زيادة الرضا الوظيفي وخلق كوادرات متميزة قادرة على العمل بأكثر من وظيفة.

٤/٢/٢. الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق الميزة التنافسية من خلال تكوين الموظفين متعددي المهارات.

من خلال العديد من الدراسات السابقة لمتغيرات البحث: إدارة المواهب، الميزة التنافسية، تكوين الموظفين متعددي المهارات ومنها دراسات: (Saleh & Auso, 2025)، (Akbar & Anas, 2024)، (Sahai et al., 2024)، (Szwarc et al., 2024)، (الراعي، ٢٠٢٤)، (الجمال، ٢٠٢٤)، (المُرسي، ٢٠٢٤)، (زهرة، ٢٠٢٤)، (عبد الله، ٢٠٢٣) أتضح أنها سعت لربطها بمتغيرات أخرى مثل: القيادة التحويلية، المنظمة المتعلمة، مدخل الجدارات، التدوير الوظيفي، الإستدامة التنظيمية، الأداء الوظيفي، إدارة الأزمات، الرقابة التنظيمية، المسؤولية الاجتماعية.

ما عدا دراسات كل من: (Mosong et al., 2023)، (Hadijah, 2023)، (Jibril & Yeşiltaş, 2022)، (Mishra, 2022)، (Abu-Darwish et al., 2022)، (Al-Haraisa et al., 2021) والتي ربطت إدارة المواهب بالميزة التنافسية. ودراساتي كل من: (Jooss et al., 2021)، (Azmy, 2021) اللتان ربطتا إدارة المواهب بتكوين الموظفين متعددي المهارات، كذلك دراسات (Harahap et al., 2024)، (Alqarni et al., 2023)، (Penagos Guzmán et al., 2023)، (Alfawaire & Atan, 2021) والتي ربطت الميزة التنافسية بتكوين الموظفين متعددي المهارات، ومن ثم يتضح نُدرَة الدراسات - في حدود إطلاع الباحث - التي سعت للربط بين إدارة المواهب وتحقيق الميزة التنافسية من خلال تكوين الموظفين متعددي المهارات.

٥/٢/٢. التعليق على الدراسات السابقة.

بعد عرض الدراسات السابقة والإطلاع على نتائجها ظهر بشكل واضح أهمية متغيرات البحث الحالي: (إدارة المواهب، الميزة التنافسية، تكوين الموظفين متعددي المهارات) في ضوء ما يلي:

- أشارت معظم الدراسات ومنها دراسة: (Wijaya, 2025)، (Akbar & Anas, 2024)، (الجمال، ٢٠٢٤)، (الراعي، ٢٠٢٤)، (Jeronimo et al., 2023)، (Mosong et al., 2023)، (Jibril & Yeşiltaş, 2022)، (Al-Haraisa et al., 2021)، (Jooss et al., 2021) إلى أهمية إدارة المواهب في المؤسسات بأنواعها: (الجمارك، الضرائب، شركات تكنولوجيا المعلومات، شركات مياه الشرب والصرف الصحي، شركات النسيج، الفنادق، شركات التأمين) والتي أفادت الدراسة الحالية في النتائج التي توصلت إليها، بالإضافة إلى أن إدارة المواهب تؤثر على تحقيق الميزة التنافسية من خلال تكوين كوادر متعددة المهارات قادرة على العمل بأكثر من وظيفة. كما أنها اعتمدت على قياس ممارسات إدارة المواهب من خلال استخدام الأبعاد المتمثلة في: جذب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، والتي سيتم اعتمادها لتتناسبها مع طبيعة قطاع التطبيق والتي تمثلها مجموعة مصانع العربي.
- كما أشارت معظم الدراسات إلى أهمية الميزة التنافسية ومنها دراسة: (Saleh & Auso, 2025)، (Harahap et al., 2024)، (المُرسي، ٢٠٢٤)، (زهرة، ٢٠٢٤)، (Hadijah, 2023)، (Alqarni et al., 2023)، (عبد الله، ٢٠٢٣)، (Mishra, 2022)، (Abu-Darwish et al., 2022) والتي أفادت الدراسة الحالية في النتائج التي توصلت إليها، كما أن تحقيق الميزة التنافسية يهدف إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمات ونسب النمو والربحية، وولاء العملاء نظير تقديم منتج أو خدمة فريدة، مع الاحتفاظ بالموظفين المتميزين وزيادة الإنتاجية وانخفاض تكاليف دوران الموظفين، وتحسين الأداء المالي مع ارتفاع أسعار الأسهم وزيادة قيمة المساهمين، كما أنها ركزت على قياس الميزة التنافسية من خلال استخدام الأبعاد المتمثلة في: الجودة، الإبداع، السمعة، التمايز، والتي سيتم اعتمادها لتتناسبها مع طبيعة قطاع التطبيق والتي تمثلها مجموعة مصانع العربي.
- كذلك أشارت معظم الدراسات إلى أهمية توافر الموظفين متعددي المهارات بالمنظمة ومنها دراسة: (Hai & Tien, 2025)، (Sahai et al., 2024)، (Agrasadya et al., 2024)، (Szwarc et al., 2024)، (Chuang, 2024)، (Peña et al., 2023)، (Penagos, 2023)، (Guzmán et al., 2023)، (Alfawaire & Atan, 2021)، (Azmy, 2021) والتي أفادت الدراسة الحالية في النتائج التي توصلت إليها، كما أن توافر الموظفين متعددي

المهارات يُساهم في إدارة الصراعات بالمنظمة، مع إيجاد ثقافة تشمل التعاون والتفاعل بين الأقسام والإدارات المختلفة، ووجود حلقات للنقاش وورش للعمل والتوجيه المستمر، مع نمذجة السلوكيات الإيجابية، كما أنها ركزت على قياس كيفية تكوين الموظفين متعدد المهارات من خلال استخدام الأبعاد المتمثلة في: المرونة والقدرة على التكيف، حل المشكلات واتخاذ القرارات، العمل الجماعي وبناء العلاقات، والتي سيتم اعتمادها لتناسبها مع طبيعة قطاع التطبيق والتي تمثلها مجموعة مصانع العربي.

٦/٢/٢ الفجوة البحثية.

تمثلت أهم نتائج الدراسات السابقة في: وجود علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة المواهب وتحقيق الميزة التنافسية، ووجود علاقة ارتباط إيجابية بين تكوين الموظفين متعدد المهارات، وكذلك وجود علاقة ارتباط إيجابية بين تكوين الموظفين متعدد المهارات وتحقيق الميزة التنافسية، كما أن منظمات الأعمال التي لها تطبيق لأفكار وممارسات إدارة المواهب وتكوين الموظفين متعدد المهارات تزيد لديها القدرة على تحقيق ميزة تنافسية وإعداد كوادر متميزة، بالإضافة إلى وجود إختلاف في كيفية قياس الميزة التنافسية بإختلاف قطاع التطبيق.

ومن خلال نتائج الدراسات السابقة والبحث الحالي تتمثل الفجوة البحثية في الآتي:

- نُدرّة الدراسات السابقة في البيئة المصرية التي تجمع بين إدارة المواهب وتحقيق الميزة التنافسية من خلال تكوين الموظفين متعدد المهارات.
- وجود غموض في العلاقة بين أبعاد وممارسات كل من إدارة المواهب والميزة التنافسية وتكوين الموظفين متعدد المهارات مُجمعة، وقصور في المعرفة العلمية الموثقة نحو هذه العلاقة.
- تطبيق الدراسات السابقة على مؤسسات صناعية وخدمية دون التطرق لمجموعة العربي.

ومن ثم فإن البحث الحالي يسعى إلى:

- الربط بين إدارة المواهب (كمُتغير مُستقل)، والميزة التنافسية (كمُتغير تابع) من خلال تكوين الموظفين متعدد المهارات (كمُتغير وسيط) للتعرف على أهم الأبعاد التي لها أثرًا معنويًا، وأيضًا علاقة الارتباط لكل مُتغير من مُتغيرات البحث.

- التطبيق على مجموعة مصانع العربي.
 - تحديد أبعاد كل من: إدارة المواهب والميزة التنافسية بالمصانع محل البحث.
- وبالتالي فإن البحث الحالي يختلف عن الدراسات السابقة من حيث الهدف ومجال التطبيق، كما سيقوم الباحث في ضوء النتائج والتوصيات بإعداد خطة عمل تنفيذية للتوصيات.
- ### ٣. الدراسة الاستطلاعية.

تُعتبر المصانع التابعة لمجموعة العربي والمُتمثلة في: مصنع الأجهزة المنزلية الصغيرة، مصنع الثلاجة توشيبا، مصنع الثلاجة شارب، مصنع الغسالات، مصنع التبريد والتكييف هي المصانع محل البحث والتي تُقدم مجموعة من الخدمات للأفراد والشركات كإنتاج وتصنيع وتسويق الأجهزة المنزلية والإلكترونية، التركيب، خدمات ما بعد البيع كالصيانة والإصلاح والضمان، خدمة العملاء والدعم الفني.. وغيرها، وحتى يُمكن تحديد وصياغة مُشكلة البحث وتكوين الفروض، قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية للوقوف على المُشكلات الواقعية من خلال عَقْد مُقابلات شخصية مُنظمة ومُحددة مع عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٥٠) مُفردة من العاملين بالمصانع سألته الذكر على إختلاف درجاتهم الوظيفية وتخصّصاتهم في الفترة الزمنية بين ٢٠٢٤/٣/٣م إلى ٢٠٢٤/٣/٢٧م، حيث دار محور المُقابلات حول مَدَى إدراكهم لأهمية إدارة المواهب وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من خلال تكوين الموظفين مُتعددي المهارات، وذلك بطرح مجموعة من الأسئلة (مُلحق رقم "١")، والتي جاءت نتيجة إجابة هذه العينة على النحو التالي:

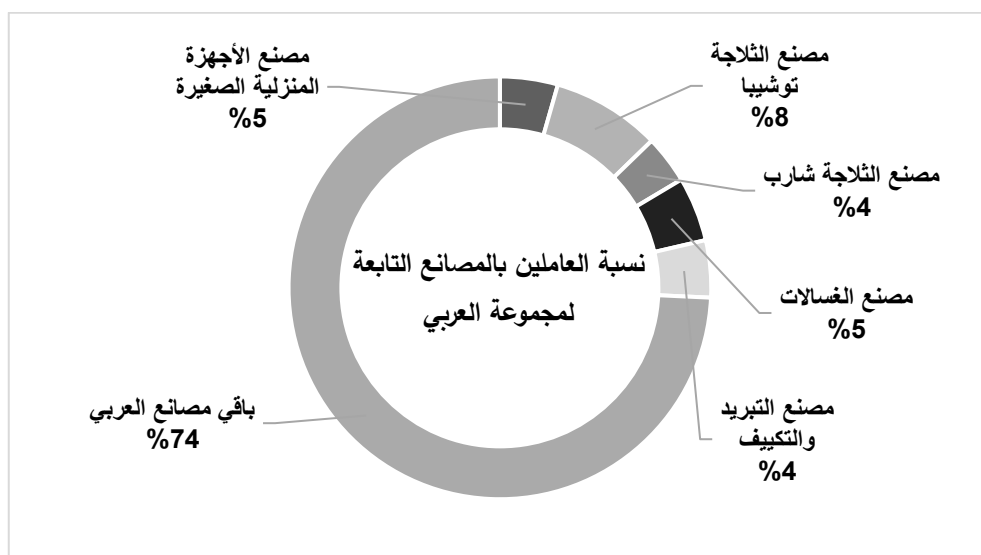
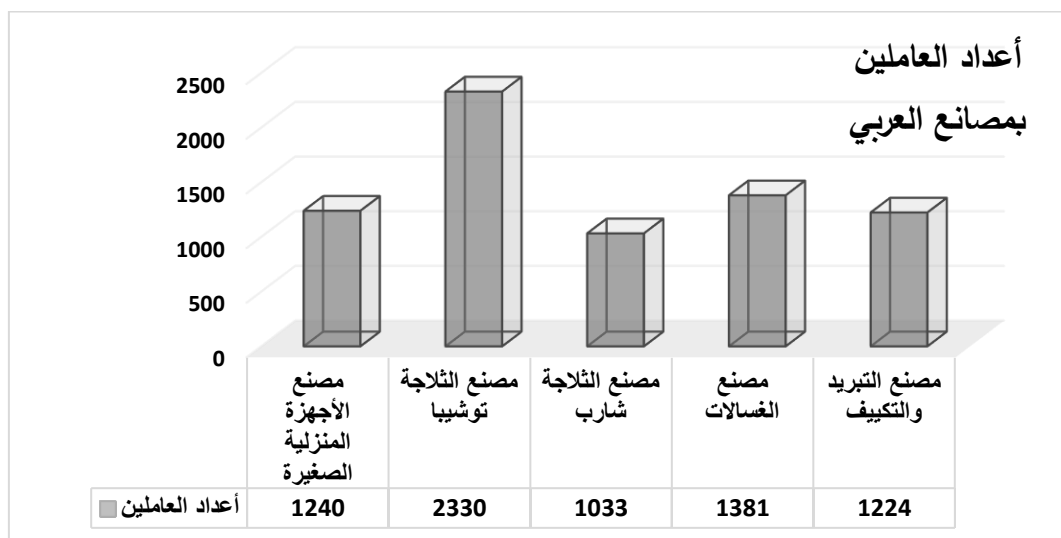
- أكدت نسبة (٩٠٪) من عينة الدراسة الإستطلاعية على تطبيق مجموعة مصانع العربي لممارسات إدارة المواهب من خلال جذب وإستقطاب المواهب عبر إجراء بحوث السوق، وإجتذاب خريجي وطلاب الكليات بعَقْد لقاءات وندوات معهم، وتدريب المواهب من خلال برامج وورش مُتخصصة، وتقديم الرواتب والبدلات والتأمين للعاملين وذلك لمصنع الثلاجة توشيبا، ومصنع الغسالات، ومصنع التبريد والتكييف، والنسبة الباقية تُعبر عن: مصنع الأجهزة المنزلية، ومصنع الثلاجة شارب والتي أكدت على وجود بعض التوجّهات مثل: تقديم خيارات العمل المرنة، وتوفير المُعدات والتقنيات اللازمة لتدريب العاملين أثناء العمل، كذلك التأمين على العاملين وتقديرهم معنوياً بتكريم المُتميزين والإشادة بالإنجازات التي تم تحقيقها.

- أكدت نسبة (٨٨٪) من عينة الدراسة الإستطلاعية على توافر خطط وبرامج لتحقيق الميزة التنافسية بمصانع العربي من خلال: تحديد معايير ومواصفات الجودة المطلوبة والإلتزام بها، دعم الابتكارات، والتواصل مع العملاء، مع عمل عروض مبتكرة وذلك بالنسبة لمصنع الثلجة شارب، ومصنع الثلجة توشيبا، ومصنع الغسالات، والنسبة الباقية تُعبر عن: مصنع الأجهزة المنزلية، ومصنع التبريد والتكييف والتي أكدت على تطبيق بعض الممارسات لتحقيق الميزة التنافسية من خلال: استخدام أدوات الجودة وتطبيق معايير الأيزو، وتشجيع أفكار ومقترحات العاملين، والتعلم من الأخطاء، وإملاك الموارد اللازمة للوفاء بالوعود المقدمة للعملاء، إضافة لإستخدام نماذج أولية وإختبار المنتجات قبل طرحها في السوق للجمهور.

- كما أكدت نسبة (٩٢٪) من عينة الدراسة الإستطلاعية على تطبيق ممارسات تكوين الموظفين متعددي المهارات بمصانع العربي من خلال: تطبيق ممارسات التدوير والإثراء الوظيفي، والانفتاح وتقبل النقد البناء، مع استخدام الخرائط الذهنية وتحليل (SWOT) لحل المشكلات، وتعزيز التنوع والشمول والمساواة بين المواهب، وكذلك التعلم الجماعي وذلك لمصنع الأجهزة المنزلية، مصنع التبريد والتكييف، ومصنع الغسالات، والنسبة الباقية تُعبر عن مصنع الثلجة توشيبا، ومصنع الثلجة شارب والتي أكدت على تطبيق ممارسات لتكوين قوي عاملة متعددة المهارات مثل: تبديل الأدوار، والعمل وفق معايير الجدوي والتكلفة والوقت، وتوفير منصات ومستندات مُشتركة لتعزيز التعاون والتفاعل بين العاملين.

وبفحص سجلات مصانع العربي، تم إجراء تحليلات سريعة في ضوء البيانات الثانوية على النحو التالي:

- من حيث نسبة العاملين بمصانع العربي، ونسبة الإستثمار بالموارد البشرية لتطبيق ممارسات إدارة المواهب والميزة التنافسية وتكوين الموظفين متعددي المهارات:



شكل رقم (١): أعداد العاملين بمجموعة مصانع العربي ونسبتهم المئوية.

* المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على بيانات مجموعة العربي، <https://www.elarabygroup.com/>، تاريخ آخر دخول ١٧/١/٢٠٢٥ م.

يتضح من الشكل رقم (١) السابق أن نسبة المصانع الخمسة المختارة تمثل نسبة (٢٦%) من إجمالي العاملين بمصانع مجموعة العربي، حيث يبلغ عدد العاملين بها (٢٨) ألف عامل، وهي وهي تمثل رأس مال بشري لتلك الشركات، ما يتطلب بدوره توفير سياسات لإدارة المواهب،

وتفعيل تكوين الموظفين متعددي المهارات بشكل موسع نحو تحقيق الميزة التنافسية بشكل فعال، وإيجاد كوادر بشرية مؤهلة ومُدرّبة لتقديم خدمات مُتميزة بمجموعة العربي لكافة المُتعاملين.

جدول رقم (١): نسب الإستثمار في الموارد البشرية مقارنة بمُخصصات تطوير المصانع

نسب الإستثمار في الموارد البشرية بمجموعة مصانع العربي لعام ٢٠٢٣ / ٢٠٢٤ *			
بيان المصنع	إجمالي مُخصص تطوير المصنع	قيمة الإستثمارات بالموارد البشرية	نسبة الموارد البشرية للمُخصص
مصنع الأجهزة المنزلية الصغيرة	١٥٦.٥ مليون	٤٠.٧ مليون	٢٦٪
مصنع الثلاجة توشيبا	٢٧٧.٩ مليون	٧٧.٨ مليون	٢٨٪
مصنع الثلاجة شارب	١٣٨.٦ مليون	٣٤.٦ مليون	٢٥٪
مصنع الغسالات	١٦١.٨ مليون	٤٣.٧ مليون	٢٧٪
مصنع التبريد والتكييف	١٠٨.٥ مليون	٣١.٥ مليون	٢٩٪

* قيمة الأرقام الواردة في الجدول بالجنيه المصري.

** المصدر: من إعداد الباحث إعتماذاً على بيانات موقع مجموعة العربي، <https://www.elarabygroup.com/>، تاريخ آخر دخول ٢٠٢٥/١/١٧ م.

يتضح من الجدول رقم (١) السابق أهمية العُنصر البشري بالنسبة للمصانع التابعة لمجموعة العربي، حيث يتصدر مصنع التبريد والتكييف بنسبة (٢٩٪)، ثم مصنع الثلاجة توشيبا بنسبة (٢٨٪)، فمصنع الغسالات بنسبة (٢٧٪)، يليه مصنع الأجهزة المنزلية الصغيرة بنسبة (٢٦٪)، وأخيراً مصنع الثلاجة شارب بنسبة (٢٥٪) من إجمالي مُخصص التطوير لكل مصنع، مما يُعزز من أهمية العُنصر البشري بمجموعة العربي كأهم أصل على الإطلاق، كما ينعكس على إمكانية تطبيق مجموعة مصانع العربي لممارسات إدارة المواهب وتفعيل تكوين الموظفين متعددي المهارات بشكل موسع نحو تحقيق الميزة التنافسية بشكل فعال.

- من حيث تطبيق فكر وممارسات التدريب بمصانع العربي محل البحث:

جدول رقم (٢): البيانات الخاصة بالتدريب بمجموعة العربي محل البحث.

البيانات الخاصة بتدريب العاملين بالمصانع التابعة لمجموعة العربي لعام ٢٠٢٤م						
بيان	المصنع	الأجهزة المنزلية	الثلاجة توشيبا	الثلاجة شارب	الغسالات	التبريد والتكييف
إجمالي عدد ساعات التدريب (بالألف ساعة).	٩٧.٢	١١٤.٥	٨٧.١	٩٣.٠	٩٢.٦	
إجمالي تكلفة التدريب (بالمليون جنيه مصري).	٢٣.٢	٤٩.٨	٢١.٤	٢٦.٦	١٩.٨	
متوسط تكلفة تدريب الفرد (بالألف جنيه مصري).	١٨.٧	٢١.٤	٢٠.٨	١٩.٣	١٦.٢	
أعداد المُتدربين حسب الفئة بمجموعة مصانع العربي						
الفئة المُستهدفة		السنة		٢٠٢٤م		
عدد المتدربين (مُتدرب/ موظف).				١١٨٤٥		
عدد المُلتحقين بالدراسات العليا (موظف).				١٥٧		
عدد الطلاب المُلتحقين بالتدريب الصيفي (طالب).				٥٣٢١		
عدد المتدربين الوافدين (مُتدرب).				٤٣٨		

* المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على بيانات موقع مجموعة العربي، <https://www.elarabygroup.com/>، تاريخ آخر دخول ١٧/١/٢٠٢٥م.

يُلاحظ من الجدول رقم (٢) السابق إرتفاع عدد ساعات التدريب الخاصة بالمصانع التابعة لمجموعة العربي ويتصدرها مصنع الثلاجة توشيبا بمقدار (١١٤.٥) ألف ساعة، ويأتي مصنع الثلاجة شارب بالمرتبة الأخيرة بمقدار (٨٧.١) ألف ساعة، كذلك إرتفاع تكلفة التدريب بين مصانع العربي ويتصدرها مصنع الثلاجة توشيبا بمقدار (٤٩.٨) مليون جنيه مصر، كذلك تنوع الفئات المُستهدفة من التدريب بمجموعة العربي بين الموظفين، والمُلتحقين بالدراسات العليا، والتدريب الصيفي لطلاب كلية الهندسة والتجارة والمعاهد الصناعية بالإضافة إلى الوافدين من أجل تكوين كوادر مُتعددة المهارات وتحقيق الميزة التنافسية.

• من حيث مؤشرات الدوران وإستبقاء العاملين بمجموعة العربي.

جدول رقم (٣): البيانات الخاصة بدوران وإستبقاء العاملين بمجموعة مصانع العربي

النسب المئوية للإحتفاظ بالعاملين بمجموعة العربي*			
بيان	السنة	٢٠٢٣م	٢٠٢٤م
معدل التنقلات الطوعية بمجموعة العربي والمصانع التابعة لها (%).		٧.٢	٦.٩
معدل التنقلات الطوعية حسب الجنس		٢٠٢٣م	٢٠٢٤م
الإناث (%)		١٢.٥	١٢.٣
الرجال (%)		٨.١	٧.٨
معدل التنقلات الطوعية حسب الفئة		٢٠٢٣م	٢٠٢٤م
مديرين ورؤساء أقسام (%)		١٠.٣	١٠.١
تنفيذيين ومشرفين (%)		١٣.٤	١٢.٩
متعاقدين من طلاب وخريجين (%)		١١.٥	١١.٢
أخري (%)		٥.٠	٤.٨
معدل التنقلات الطوعية حسب العمر		٢٠٢٣م	٢٠٢٤م
من (١٨-٣٠) سنة (%)		١١.٢	١١.٠
من (٣١-٤٠) سنة (%)		٨.٤	٨.١
من (٤١-٥٠) سنة (%)		٥.٨	٥.٥
من (٥١-٦٠) سنة (%)		٧.٩	٧.٦

* الأرقام الواردة بالجدول تمثل نسب مئوية من إجمالي عدد العاملين بالمصنع.

** المصدر: من إعداد الباحث إعتماذاً على بيانات موقع مجموعة العربي،

<https://www.elarabygroup.com/>، تاريخ آخر دخول ١٧/١/٢٠٢٥م.

يُلاحظ من الجدول رقم (٣) السابق إنخفاض معدلات التنقلات الطوعية للعاملين بمجموعة العربي والمصانع التابعة لها بمعدل (٠.٣%) في عام (٢٠٢٤م) عن عام (٢٠٢٣م)، وهو مؤشر إيجابي لقدرة القائمين على إدارة مجموعة العربي لإستبقاء العاملين ورضاهم الوظيفي، كذلك الإستقرار والثبات الوظيفي للعاملين بين الفئات المختلفة وبإختلاف أعمار العاملين بمجموعة العربي، ما ينعكس على إمكانية تطبيق ممارسات إدارة المواهب، وتكوين الموظفين متعددي المهارات وتأهيلهم بشكل مناسب لتكوين كوادر بشرية متميزة، وضمان تحقيق الميزة التنافسية بما يضمن ريادة وتميز مجموعة مصانع العربي محلياً وعالمياً.

• من حيث مؤشرات رضا العملاء والعاملين عن خدمات مجموعة العربي:

جدول رقم (٤): البيانات الخاصة برضا العملاء والعاملين بمجموعة مصانع العربي

مؤشرات الرضا عن الخدمات وجودتها *	السنة	٢٠٢٣ م	٢٠٢٤ م
مؤشر رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم (%)	٩٠.٢	٩١.٠	
مؤشر رضا العاملين عن الخدمات المقدمة للعملاء (%)	٨٥.٨	٨٦.٣	
مؤشر جودة الخدمات المقدمة للعملاء (%)	٩٤.٠	٩٤.٢	

* الأرقام الواردة بالجدول تمثل نسب مئوية من إجمالي عدد العاملين بالمصنع.

** المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على بيانات موقع مجموعة العربي،

<https://www.elarabygroup.com/>، تاريخ آخر دخول ١٧/١/٢٠٢٥ م.

يُلاحظ من الجدول رقم (٤) السابق إرتفاع مؤشرات رضا العملاء والعاملين عن مستوى وجودة الخدمات التي تُقدمها مجموعة مصانع العربي، مع مُراعاة التحسين المُستمر من القائمين على إدارة المجموعة من خلال تطبيق مُمارسات إدارة المواهب وتكوين الموظفين مُتعددي المهارات نحو تحقيق الميزة التنافسية وتقديم خدمات ومُستويات أداء مُتميزة.

٤. مُشكلة البحث.

تُعَدُّ إدارة المواهب ركيزةً جوهريةً بمجال إدارة الموارد البشرية، حيث تُسهم في الإحتفاظ بالكوادر المُتميزة، وإعداد خُطط التعاقب القيادي بفعالية، ودعم التفوق التنافسي للمنظمة، ويتضح من نتائج الدراسات السابقة والدراسة الإستطلاعية عدم شمولية الدراسات السابقة لمُتغيرات البحث مُجتمعـة- في حدود إطلاع الباحث-، بالإضافة إلى تفاوت معرفة القائمين على إدارة مجموعة مصانع العربي محل البحث بأهمية إدارة المواهب وتكوين الموظفين مُتعددي المهارات وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية، لذا توجد حاجة إلى دراسة منهجية لمعرفة تأثير إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية من خلال تكوين الموظفين مُتعددي المهارات. وعليه يُمكن صياغة مُشكلة البحث فيما يلي: (إلى أي مدى توجد علاقة بين إدارة المواهب وتحقيق الميزة التنافسية بتوسيط تكوين الموظفين مُتعددي المهارات بمجموعة مصانع العربي؟)، وتُثير هذه المُشكلة عددًا من التساؤلات التالية:

١/٤. إلى أي مدى توجد علاقة بين إدارة المواهب وتحقيق الميزة التنافسية بمجموعة مصانع العربي؟

٢/٤. إلى أي مدى توجد علاقة بين إدارة المواهب وتكوين الموظفين متعددي المهارات بمجموعة مصانع العربي؟

٣/٤. إلى أي مدى توجد علاقة بين تكوين الموظفين متعددي المهارات وتحقيق الميزة التنافسية بمجموعة مصانع العربي؟

٥. أهداف البحث.

يسعى البحث لتحقيق الأهداف التالية:

١/٥. تحديد العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق الميزة التنافسية بمجموعة مصانع العربي.

٢/٥. التعرف على العلاقة بين إدارة المواهب وتكوين تشكيلة من الموظفين متعددي المهارات بمجموعة مصانع العربي.

٣/٥. توصيف العلاقة بين تكوين الموظفين متعددي المهارات وتحقيق الميزة التنافسية بمجموعة مصانع العربي.

٤/٥. تحليل العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق الميزة التنافسية من خلال الدور الوسيط لتكوين الموظفين متعددي المهارات بمجموعة مصانع العربي.

٥/٥. التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تُفيد في تعظيم الاستفادة من تكوين الموظفين متعددي المهارات، وإنعكاسها على العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق الميزة التنافسية بمجموعة مصانع العربي.

٦. أهمية البحث.

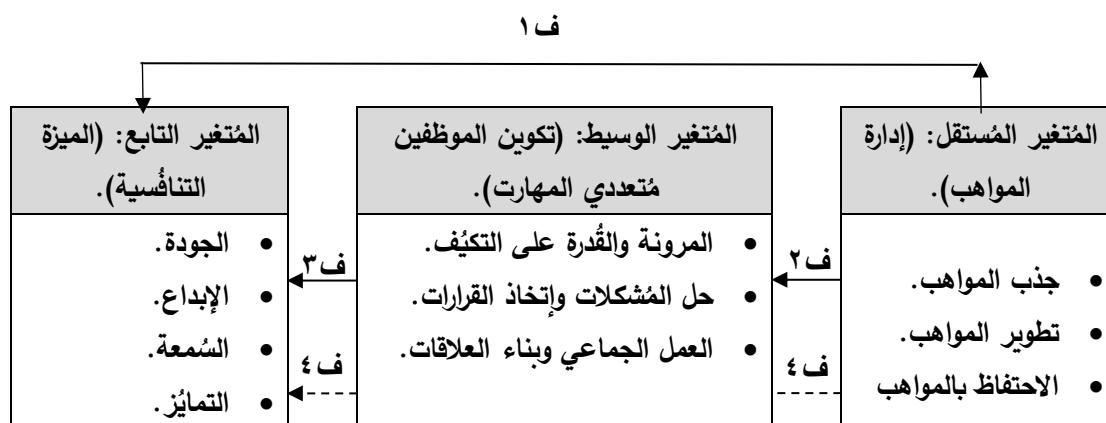
١/٦. الأهمية العلمية: تنعكس الأهمية العلمية لموضوع البحث في نُدرَة الدراسات السابقة - في حدود إطلاع الباحث - التي تناولت العلاقة بين مُتغيرات البحث مُجتمعَة وهي: إدارة المواهب (المُتغير المُستقل)، وتكوين الموظفين متعددي المهارات (المُتغير الوسيط)، والميزة التنافسية (المُتغير التابع).

٢/٦. الأهمية العملية: يستمد البحث أهميته العملية مما يلي:

- ترجع أهمية البحث العلمية إلى إستهداف المصانع التابعة لمجموعة العربي والمُتمثلة في: مصنع الأجهزة المنزلية الصغيرة، مصنع الثلاجة توشيبا، مصنع الثلاجة شارب، مصنع الغسالات، مصنع التبريد والتكييف والتي تُقدم العديد من الخدمات للأفراد والشركات من إنتاج وتصنيع للأجهزة المنزلية، التسويق والتوزيع، التركيب، الصيانة والدعم الفني، الضمان، خدمات ما بعد البيع.. وغيرها، وقد بلغ إهتمام إدارة مصانع العربي محل البحث بتكوين الموظفين مُتعددي الوظائف من خلال التدريب والتأهيل لفئات المُديرين ورؤساء الأقسام، التنفيذيين والمُشرفين، الطُّلاب والخريجين.. إلخ، كذلك تخصيص نسبة للإستثمار بالموارد البشرية من مُخصصات تطوير المصانع تراوحت بين (٢٥%) كحد أدنى و(٢٩%) كحد أقصى (التقرير السنوي لمجموعة مصانع العربي، ٢٠٢٤م).
- كما يستمد البحث الحالي أهميته العملية في السعي لتحديد أبعاد إدارة المواهب وتكوين الموظفين مُتعددي المهارات والميزة التنافسية، واختبار درجة العلاقة بين تلك المُتغيرات بمجموعة مصانع العربي.

٧. فروض البحث.

لصياغة فروض البحث يُمكن تصور نموذج البحث ومقاييسه كما في الشكل رقم (٢) التالي:



شكل رقم (٢): العلاقة بين مُتغيرات البحث.

المصدر: من إعداد الباحث.

وفي ضوء الدراسات السابقة، يُمكن توضيح المقاييس المُستخدمة في البحث كما في الجدول رقم (٥) التالي:

جدول رقم (٥): مقاييس مُتغيرات البحث وعدد فقراتها بالإستقصاء.

المتغير	أبعاده	الفقرات	المرجع من الدراسات السابقة
إدارة المواهب	جذب المواهب	(١٢) فقرات.	(Wijaya, 2025)
	تطوير المواهب		(الجمال، ٢٠٢٤)
	الاحتفاظ بالمواهب		(Jeronimo et al., 2023)
الميزة التنافسية	الجودة	(١٦) فقرات.	(Saleh & Auso, 2025)
	الإبداع		(المُرسي، ٢٠٢٤)
	السُّمة		(زهرة، ٢٠٢٤)
	التمايز		(Hadijah, 2023)
تكوين الموظفين متعددي المهارات	المرونة والقدرة على التكيف	(١٢) فقرات.	(Hai & Tien, 2025)
	حل المشكلات واتخاذ القرارات		(Sahai et al., 2024)
	العمل الجماعي وبناء العلاقات		(Peña et al., 2023)

* المصدر: من إعداد الباحث.

وفي ضوء نموذج مُتغيرات البحث ومقاييسه، يُمكن صياغة فروض البحث على النحو التالي:

١/٧. الفرض الأول: يوجد تأثير معنوي بين إدارة المواهب وتحقيق الميزة التنافسية بمجموعة مصانع العربي.

٢/٧. الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي بين إدارة المواهب وتكوين الموظفين مُتعددي المهارات بمجموعة مصانع العربي.

٣/٧. الفرض الثالث: يوجد تأثير معنوي بين تكوين الموظفين مُتعددي المهارات وتحقيق الميزة التنافسية بمجموعة مصانع العربي.

٤/٧. الفرض الرابع: يتوسط تكوين الموظفين مُتعددي المهارات العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق الميزة التنافسية بمجموعة مصانع العربي.

٨. منهجية البحث.

إعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على تفسير الظاهرة محل الدراسة، ويُمكن إستعراض منهجية البحث من خلال العناصر التالية:

١/٨. تحديد نوع ومصادر البيانات.

• **البيانات الثانوية:** تم تجميع البيانات الثانوية ذات الصلة بإدارة المواهب، والميزة التنافسية، وكذلك بيانات عن تكوين الموظفين مُتعددي المهارات من خلال سجلات الإدارات والأقسام بالمصانع محل البحث، فضلاً عن كافة التقارير السنوية المنشورة لمجموعة مصانع العربي، ووزارة القوى العاملة المصرية خلال الفترة بين عامي ٢٠٢٣م وحتى ٢٠٢٤م.

• **البيانات الأولية:** تم الإعتماد على أسلوب الإستقصاء من خلال إجراء المقابلات الشخصية والبريد الإلكتروني، حيث تم سؤال مُفردات عينة البحث عن آرائهم حول أبعاد وممارسات إدارة المواهب والميزة التنافسية من خلال توسيط الموظفين مُتعددي المهارات.

٢/٨. مُجتمع وعينة البحث.

يتمثل مُجتمع البحث في جميع العاملين بمجموعة مصانع العربي، والذي يُقدر بحوالي (٧٢٠٨) عامل وذلك وفقاً لتقارير إدارة الموارد البشرية لكل مصنع محل البحث، أما عن عينة البحث فبمعلومية مُجتمع البحث تم سحب عينة عشوائية بسيطة بالاستعانة بالجداول الإحصائية عند درجة ثقة (٩٥%) وخطأ معيارى (٥%) وبافتراض أن نسبة مُفردات العينة التى تتوافر فيها الخاصية محل القياس (٥٠%)، فقد بلغ حجم العينة للمُجتمع مُكون من (٧٢٠٨) مُفردة هو (٣٦٥) مُفردة، لتكون العينة مُمثلة للمُجتمع تمثيلاً صحيحاً، وذلك وفقاً لمُعادلة ستيفن ثامبسون الآتية:

$$n = \frac{N * P(1 - P)}{[(N - 1 * (d^2 / z^2)) + p(1 - p)]}$$

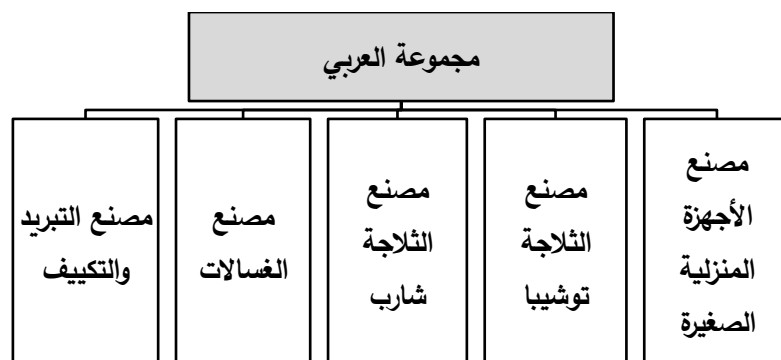
حيث أن:

$$\frac{\text{تمثل حجم العينة.}}{\text{تمثل حجم المجتمع.}} = \frac{\text{نسبة توفر الخاصية والمحايدة}}{\text{نسبة الخطأ وتساوي ٠.٠٥}} = ٠.٥٠ =$$

الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠.٩٥ وتساوي ١.٩٦

* Source: Thompson, S. K. (2012). Sampling, Third Edition. John Wiley & Sons, Ltd., Publication, Oxford, pp. 59-60.

ويوضح الشكل رقم (٣) التالي مجموعة مصانع العربي المُمثلة لمجتمع البحث:



شكل رقم (٣): مجموعة مصانع العربي المُمثلة لمجتمع البحث

المصدر: الشكل من إعداد الباحث في ضوء موقع مجموعة العربي

وتعود أسباب إختيار مجموعة مصانع العربي سألقة الذكر إلى:

- إستحواذ ثلاثة مصانع من المصانع المُختارة على أكبر نسبة من الأفراد العاملين بمجموعة العربي، حيث يتصدر مصنع الثلاجة توشيبا (٨٪) بعدد عاملين قدره (٢٣٣٠) عامل، يليه مصنع الغسالات بنسبة (٥٪) بعدد عاملين قدره (١٣٨١) عامل، ثم مصنع الأجهزة المنزلية الصغيرة بنسبة (٤.٥٪) بعدد عاملين قدره (١٢٤٠) عامل، وهو ما يُدعم بشكل كبير النتائج التي سوف يتم الحصول عليها من العينة المبحوثة.

- ضمان التنوع في المصانع المبحوثة حيث تم إختيار مصنع للأجهزة المنزلية الصغيرة، ومصنعين للثلاجات، ومصنع للغسالات، ومصنع للتبريد والتكييف، مما يُسهل في عملية جمع والحصول على البيانات اللازمة المُمثلة تمثيلاً دقيقاً وصادقاً للمُجتمع المبحوث.
- تصنيف مجموعة العربي ككيان إقتصادي عملاق من حيث رأس المال المدفوع، حيث يبلغ رأس مالها (١.٥) مليار جنيه مصري، مما يؤكد على أهميتها كأحد دعائم قطاع الصناعة.
- تنوع الخدمات التي تُقدمها مجموعة العربي والمصانع التابعة لها بين: (إنتاج الأجهزة المنزلية، وخدمات التركيب والتشغيل، وخدمات الصيانة والإصلاح عبر مراكز مُعتمدة، وخدمات البيع بالتجزئة والتقسيت، كذلك خدمات ما بعد البيع كالاستبدال والضمان، والاستشارات الفنية، ودعم المُنتجات الذكية، وبرامج إعادة التدوير.. وغيرها) كذلك إمتلاك العديد من تلك المصانع للمُقومات والبنية التحتية والتكنولوجيا المعلوماتية اللازمة والتي تم التأكد منها من قِبل الباحث عند إجراء الدراسة الميدانية.
- وجود مجموعة العربي ضمن أكبر (١٠٠) شركة عائلية لعام (٢٠٢٣م) وفق تصنيف مجلة فوربس (Forbes) الأمريكي، من خلال تصنيع (٤٠٠٠) مُنتج مُختلف من خلال مجموعة علاماتها التجارية التي تبلغ (١٨) علامة تجارية عالمية، وتصدير مُنتجاتها إلى أكثر من (٦٠) دولة حول العالم.
- وصول مجموعة العربي لإنتاج (١٤٢) مليون جهاز على مدار السنوات الماضية، سواء غسالات أو مراوح وخلافه، بهدف تحويل مصر إلى مركز إقليمي لتصنيع الأجهزة المنزلية بمُختلف أشكالها على مُستوى المنطقة خلال الفترة المقبلة، وبالتالي إستهدف جذب العلامات التجارية الكبرى مثل «سامسونج» و«إل. جي» و«هاير» و«بوش».. وغيرها.
- تطبيق القائمين على إدارة مجموعة مصانع العربي لممارسات إدارة المواهب من خلال: جذب وإستقطاب طُلاب وخريجي الجامعات المصرية، وتوفير البرامج التدريبية وورش العمل، والدعم والتوجيه للعاملين نحو تطويرهم، كذلك تزويد العاملين بالموارد والتقنيات التي يحتاجون لها وإستطلاع آرائهم وأفكارهم، الأمر الذي ينعكس على إمكانية تشكيل وتكوين الموظفين مُتعددي المهارات وتحقيق الميزة التنافسية بمجموعة مصانع العربي.

- إمتلاك مجموعة العربي (٤٣) مركزًا تدريبيًا والمُنشرة جُغرافيًا في جميع أنحاء مصر، بالإضافة للتدريب الصيفي لطلاب الكليات والخريجين نحو تطوير الموظفين وإعداد كوادر مُستقبلية، كذلك حصول مجموعة العربي على شهادات الجودة والإعتماد (ISO) بمجالات إدارة السلامة والصحة المهنية، وإدارة الطاقة، وحماية البيئة، وأمان الغذاء، مما يُعزز من مكانة مجموعة العربي في الأسواق المحلية والعالمية.
 - أهمية موضوع إدارة المواهب نحو تحقيق الميزة التنافسية بفعالية بتوسيط تكوين الموظفين مُتعددي المهارات بمجموعة مصانع العربي كأحد أهم مُنظمات القطاع الصناعي المصري.
- وقد قام الباحث بتوزيع عدد (٥٠٠) إستمارة إستبيان ليتجاوز الحد الأدنى المطلوب للعينة، ولوجود احتمالات لرد بعض الإستمارات دون إجابة أو رفض وإستبعاد بعض الاستبيانات لعدم صلاحيتها، وفيما يلي إيضاح لنصيب كل مصنع من الاستمارات التي تم توزيعها لتكون مُتناسبة مع عدد العاملين بـ كل مصنع، وبذلك تُصبح العينة عينة عشوائية بسيطة، يوضحها الجدول رقم (٦) التالي:

جدول رقم (٦): عدد الإستمارات الموزعة بـ كل مصنع إستنادًا لعدد العاملين

المصنع	أعداد العاملين	نسبة المصنع من العاملين	عدد الاستمارات الموزعة لأعداد العاملين
مصنع الأجهزة المنزلية	١٢٤٠	٪١٧.٢	٨٦
مصنع الثلاجة توشيبا	٢٣٣٠	٪٣٢.٣	١٦٢
مصنع الثلاجة شارب	١٠٣٣	٪١٤.٣	٧٢
مصنع الغسالات	١٣٨١	٪١٩.٢	٩٦
مصنع التبريد والتكييف	١٢٢٤	٪١٧	٨٤
إجمالي عاملي المصانع	٧٢٠٨	٪١٠٠	٥٠٠ إستمارة
عدد الاستمارات الموزعة	عدد الإستمارات المُستبعدة لعدم صلاحيتها	عينة البحث التي تم التحليل على أساسها	نسبة الإستجابة
٥٠٠	٧	٣٨٨	٪٧٧.٦

* المصدر: من إعداد الباحث إعتماذًا على تقارير وزارة القوى العاملة المصرية، وبيان بأعداد العاملين بمصانع مجموعة العربي.

وبالتالي وفقاً لجدول رقم (٦) السابق فقد قام الباحث بتوزيع (٥٠٠) إستمارة إستبيان، وتم تجميع (٣٩٥) إستمارة (٧ استمارات منها غير صالحة) وتم تحليل (٣٨٨) إستمارة بمعدل إستجابة (٧٧.٦٪) من إجمالي عدد إستمارات الإستبيان الموزعة.

٣/٨. طرق وأساليب جمع البيانات.

إعتمد الباحث على قائمة الاستقصاء المبينة في (ملحق رقم ٢) كأداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة، والتي تتكون من ثلاثة أقسام:

١/٣/٨. القسم الأول: المتغير المستقل (إدارة المواهب)، وتشتمل ثلاثة أبعاد مُضمنة العبارات (من ١ إلى ١٢)، البُعد الأول: جذب المواهب الذي يشتمل على العبارات (من ١ إلى ٤)، والبُعد الثاني: تطوير المواهب التي تشتمل على العبارات (من ٥ إلى ٨)، وأخيراً البُعد الثالث: الاحتفاظ بالمواهب الذي يشتمل على العبارات (من ٩ إلى ١٢).

٢/٣/٨. القسم الثاني: المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وتشتمل أربعة أبعاد مُضمنة العبارات (من ١٣ إلى ٢٨)، البُعد الأول: الجودة التي تشتمل على العبارات (من ١٣ إلى ١٦)، والبُعد الثاني: الإبداع الذي يشتمل على العبارات (من ١٧ إلى ٢٠)، والبُعد الثالث: السمعة التي تشتمل على العبارات (من ٢١ إلى ٢٤)، وأخيراً البُعد الرابع: التمايز الذي يشتمل على العبارات (من ٢٥ إلى ٢٨).

٣/٣/٨. القسم الثالث: المتغير الوسيط (الموظفين متعددي الوظائف)، ويشتمل ثلاثة أبعاد مُضمنة العبارات (من ٢٩ إلى ٤٠)، البُعد الأول: المرونة والقدرة على التكيف التي تشتمل على العبارات (من ٢٩ إلى ٣٢)، والبُعد الثاني: حل المُشكلات وإِتخاذ القرارات الذي يشتمل على العبارات (من ٣٣ إلى ٣٦)، وأخيراً البُعد الثالث: العمل الجماعي وبناء العلاقات الذي يشتمل على العبارات (من ٣٧ إلى ٤٠).

٩. حدود البحث.

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

- **حدود موضوعية:** يقتصر موضوع البحث على دور إدارة المواهب بأبعاده: (جذب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعاده: (الجودة، الإبداع،

السُّمعة، التمايز) مع توسيط تكوين الموظفين مُتعددي المهارات بأبعادها: (المرونة والقُدرة على التكيف، حل المُشكلات وإِتخاذ القرار، العمل الجماعي وبناء العلاقات).

- **حدود مكانية:** تم تطبيق البحث على العاملين بمصانع مجموعة العربي على إختلاف درجاتهم وتخصّصاتهم الوظيفية، وذلك لتواجدهم بمُحافظتي القليوبية والمنوفية ما يُسهل تجميع البيانات الأولية من زاوية، والعمل على تقليل الوقت والتكلفة من زاوية أخرى.

- **حدود زمنية:** تم تطبيق البحث في الفترة الزمنية: سبتمبر ٢٠٢٤م - فبراير ٢٠٢٥م.

١٠. الدراسة الميدانية.

تم تحليل بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, V.26) وكذلك برنامج (AMOS, V.25)؛ وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات المجمعة، وتم إتباع الإجراءات التالية:

١/١٠ نتائج الثبات والصدق للمقياس المستخدم في البحث

تم إجراء اختبار الثبات لمقاييس البحث باستخدام مُعامل ألفا- كرونباخ Alpha (Cronbach)، والجدول التالي رقم (٧) يوضح ذلك:

جدول رقم (٧)

الثبات والصدق الذاتي لمُتغيرات البحث باستخدام مُعامل ألفا- كرونباخ

أبعاد مُتغيرات البحث	عدد الفقرات	مُعامل الثبات	مُعامل الصدق
أبعاد إدارة المواهب (المتغير المُستقل)			
جذب المواهب	٤	٠.٧٥٦	٠.٨٦٩
تطوير المواهب	٤	٠.٧٢٨	٠.٨٥٣
الاحتفاظ بالمواهب	٤	٠.٨١٣	٠.٩٠١
إجمالي أبعاد إدارة المواهب	١٢	٠.٧٩٧	٠.٨٩٢

أبعاد تحقيق الميزة التنافسية (المتغير التابع)			
الجودة	٤	٠.٧٣٥	٠.٨٥٧
الإبداع	٤	٠.٧٨٠	٠.٨٨٣
السُّمعة	٤	٠.٧٨٣	٠.٨٨٤
التمايز	٤	٠.٧٦٢	٠.٨٧٢
إجمالي أبعاد تحقيق الميزة التنافسية	١٦	٠.٧٧٢	٠.٨٧٨
أبعاد تكوين الموظفين مُتعددي المهارات (المتغير الوسيط)			
المرونة والقدرة على التكيف	٤	٠.٧٧٦	٠.٨٨٠
حل المشكلات وإتخاذ القرارات	٤	٠.٧١٠	٠.٧٤٣
العمل الجماعي وبناء العلاقات	٤	٠.٧٢١	٠.٧٤٩
إجمالي أبعاد تكوين الموظفين مُتعددي المهارات	١٢	٠.٧٥٣	٠.٨٦٨
إجمالي أبعاد: إدارة المواهب وتحقيق الميزة التنافسية وتكوين الموظفين مُتعددي المهارات	٤٠	٠.٨٣٢	٠.٩١٢

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول السابق رقم (٧) أن مُعامل ألفا- كرونباخ قد بلغ (٠.٧٩٧) لإجمالي أبعاد إدارة المواهب و(٠.٧٧٢) لإجمالي أبعاد تحقيق الميزة التنافسية و(٠.٧٥٣) لإجمالي أبعاد تكوين الموظفين مُتعددي المهارات، الأمر الذي إنعكس أثره على الصدق الذاتي (الذي يمثل الجذر التربيعي للثبات)، حيث بلغ (٠.٨٩٢) لإجمالي أبعاد إدارة المواهب و(٠.٨٧٨) لإجمالي أبعاد تحقيق الميزة التنافسية و(٠.٨٦٨) لإجمالي أبعاد تكوين الموظفين مُتعددي المهارات، وأيضاً بلغ مُعامل ألفا- كرونباخ لإجمالي أبعاد مُتغيرات البحث (المُستقلة والتابعة والوسيط) قيمة أكبر من (٠.٧) حيث بلغ (٠.٨٣٢)، مما يعنى القدرة على الاعتماد على تلك المقاييس، ومن ثم يُمكن القول بأن أداة البحث تتمتع بالثبات ويُمكن الاعتماد عليها فى تعميم النتائج على المُجتمع كُكل (Backhaus et al., 2021, pp.126-127).

٢/١٠. الإحصائيات الوصفية.

١/٢/١٠. أبعاد إدارة المواهب (المتغير المستقل).

الجدول التالي رقم (٨) يوضح اتجاهات عينة البحث نحو أبعاد إدارة المواهب.

جدول رقم (٨): المقاييس الوصفية لأبعاد إدارة المواهب

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
١	جذب المواهب	٣.٧٧	٠.٦٩٦	٧٥.٣١	٢
٢	تطوير المواهب	٣.٩٢	٠.٨٢٦	٧٨.٥٨	١
٣	الاحتفاظ بالمواهب	٣.٥٨	٠.٧٩٠	٧١.٧١	٣
	المتوسط العام لأبعاد: إدارة المواهب	٣.٧٦	٠.٥٠٨	٧٥.٢٠	—

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

من الجدول السابق رقم (٨) يتضح أن المتوسط العام لأبعاد إدارة المواهب بلغ (٣.٧٦)، بإنحراف معياري قدره (٠.٥٠٨)، وأهمية نسبية (٧٥.٢٠%)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الأبعاد (من ٣.٥٨ إلى ٣.٩٢)، بأهمية نسبية (من ٧١.٧١% إلى ٧٨.٥٨%)، وهذا يعنى أن اتجاهات مفردات عينة البحث نحو أبعاد إدارة المواهب ايجابية، وقد جاء بُعد تطوير المواهب فى الترتيب الأول فى حين جاء بُعد الاحتفاظ بالمواهب فى الترتيب الأخير، وبالتالي ينبغى على إدارة مجموعة مصانع العربي مزيد من الاهتمام بممارسات الاحتفاظ بالمواهب تجنباً لانتقال المواهب إلى المنافسين، مما يكبدها تكاليف عالية من المال والوقت فى عملية جذب مواهب جدد وتطويرهم، وأيضاً بلا شك فإن انتقال المواهب إلى المنافسين يؤثر على تحقيق الميزة التنافسية.

٢/٢/١٠. أبعاد تحقيق الميزة التنافسية (المتغير التابع).

الجدول التالي رقم (٩) يوضح اتجاهات عينة البحث نحو أبعاد تحقيق الميزة التنافسية.

جدول رقم (٩): المقاييس الوصفية لأبعاد تحقيق الميزة التنافسية

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
١	الجودة	٣.٩٥	٠.٧٨٤	٧٩.٠٤	٢
٢	الإبداع	٣.٩٢	٠.٥٩٩	٧٨.٥٣	٣
٣	السُّمة	٤.١١	٠.٦٩٤	٨٢.٣١	١
٤	التمايز	٣.٩٠	٠.٦١٩	٧٨.١٧	٤
	المتوسط العام لأبعاد: تحقيق الميزة التنافسية	٣.٩٧	٠.٥٢٩	٧٩.٥٢	—

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

من الجدول السابق رقم (٩) يتضح أن المتوسط العام لأبعاد تحقيق الميزة التنافسية بلغ (٣.٩٧)، بإنحراف معياري قدره (٠.٥٢٩)، وأهمية نسبية (٧٩.٥٢%)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الأبعاد (من ٤.١١ إلى ٣.٩٠)، بأهمية نسبية (من ٨٢.٣١% إلى ٧٨.١٧%)، وهذا يعنى أن اتجاهات مفردات عينة البحث نحو أبعاد تحقيق الميزة التنافسية ايجابية، وقد جاء بُعد السُّمة فى الترتيب الأول فى حين جاء بُعد التمايز فى الترتيب الأخير، وبالتالي ينبغى على إدارة مجموعة مصانع العربي مزيد من الاهتمام بتمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين.

٣.٢/١٠. أبعاد تكوين الموظفين متعددي المهارات (المتغير الوسيط).

الجدول التالى رقم (١٠) يوضح اتجاهات عينة البحث نحو أبعاد الموظفين متعددي المهارات.

جدول رقم (١٠): المقاييس الوصفية لأبعاد تكوين الموظفين متعددي المهارات

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
١	المرونة والقدرة على التكيف	٤.١٥	٠.٦٥٦	٨٣.٠٢	٢
٢	حل المشكلات وإتخاذ القرارات	٤.٠٥	٠.٦٣٤	٨١.٠٢	٣
٣	العمل الجماعي وبناء العلاقات	٤.٢٦	٠.٦٧٥	٨٥.٣٦	١
	المتوسط العام لأبعاد: تكوين الموظفين متعددي	٤.١٦	٠.٥٥٥	٨٣.١٤	—

				المهارات
--	--	--	--	----------

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

من الجدول السابق رقم (١٠) يتضح أن المتوسط العام لأبعاد تكوين الموظفين متعددي المهارات بلغ (٤.١٦)، بإنحراف معياري قدره (٠.٥٥٥)، وأهمية نسبية (٨٣.١٤%)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الأبعاد (من ٤.٢٦ إلى ٤.٠٥)، بأهمية نسبية (من ٨٥.٣٦% إلى ٨١.٠٢%)، وهذا يعنى أن اتجاهات مفردات عينة البحث نحو أبعاد تكوين الموظفين متعددي المهارات ايجابية، وقد جاء بُعد العمل الجماعي وبناء العلاقات فى الترتيب الأول فى حين جاء بُعد حل المشكلات وإتخاذ القرارات فى الترتيب الأخير، وبالتالي ينبغى على إدارة مجموعة مصانع العربي مزيد من الاهتمام بتدريب العاملين بها على مهارات حل المشكلات وإتخاذ القرارات.

٣/١٠. اختبار الفروض.

فى هذا الجزء تم اختبار فروض البحث وذلك من خلال بيان مدى صحة أو خطأ هذه الفروض، بما يسهم فى التوصل إلى مجموعة من النتائج التى تفسر مشكلة البحث وتُجيب على التساؤلات البحثية، ومن ثم تقديم مجموعة من التوصيات إلى إدارة مجموعة مصانع العربي للمساعدة فى تحسين ممارسات إدارة المواهب مما ينعكس بالشكل الايجابى على تكوين الموظفين متعددي المهارات بها وبالتالي المساعدة فى تحقيق الميزة التنافسية، وذلك كما يلى:

١/٣/١٠. اختبار الفرض الأول.

لاختبار الفرض الأول والذي ينص على أنه: (يوجد تأثير معنوي بين إدارة المواهب وتحقيق الميزة التنافسية بمجموعة مصانع العربي) تم الإعتماد على أسلوب تحليل الارتباط وأسلوب تحليل الانحدار الخطى المتعدد، كما يلى.

جدول رقم (١١)

نتائج تحليل الارتباط للعلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق الميزة التنافسية

المُتغير الأول (المُستقل)	المُتغير الثانى (التابع)	مُعامل الارتباط	
		القيمة Pearson Correlation	المعنوية Sig. (2-tailed)
إدارة المواهب	تحقيق الميزة التنافسية	٠.٧٩٥	٠.٠٠٠

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائى (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (١١) السابق أن قيمة مُعامل الارتباط بلغت (٠.٧٩٥) وهى تُشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين المُتغيرين (إدارة المواهب - تحقيق الميزة التنافسية)، كما أن قيمة مُستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن علاقة الارتباط بين المُتغيرين معنوية وذات دلالة إحصائية (أى أنه يُوجد ارتباط حقيقى بين المُتغيرين محل البحث).

جدول رقم (١٢): نتائج تحليل الانحدار الخطى المُتعدد للعلاقة بين أبعاد إدارة المواهب وتحقيق الميزة التنافسية

المُتغيرات المُستقلة	مُعامل الإنحدار (B)	مُعامل بيتا	اختبارات (T-Test)		اختبار ف (F-Test)		مُعامل الارتباط (R)	مُعامل التحديد (R ²)
			القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية		
جذب المواهب	٠.١٥٤	٠.٢٠٣	٤.٥١٠	٠.٠٠٠	١٢.٩٥٢	٠.٠٠٠	٠.٧٩٥	٠.٦٣٠
تطوير المواهب	٠.٢١٧	٠.٣٢٤	٨.٥٤٩	٠.٠٠٠	١٢.٩٥٢	٠.٠٠٠	٠.٧٩٥	٠.٦٣٠
الاحتفاظ بالمواهب	٠.٣٤٣	٠.٥٣٥	١١.٧٦٣	٠.٠٠٠	١٢.٩٥٢	٠.٠٠٠	٠.٧٩٥	٠.٦٣٠

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائى (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (١٢) السابق أن قيمة مُعامل التحديد (R^2) بلغت ٠.٦٥٨، أى أن المُتغيرات المُستقلة المُتضمنة فى النموذج والتى تمثل أبعاد إدارة المواهب (جذب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) تُفسر ٦٥.٨٪ من التباين فى المُتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية). كما أن قيمة مُعامل الارتباط المُتعدد (R) بلغت ٠.٨١١ وهى تُشير إلى وجود علاقة

ارتباط طردية قوية بين المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج - مجتمعة - والمتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية)، وتُشير نتيجة اختبار (ف) إلى أن نموذج الانحدار المتعدد يُعتبر معنويًا وإذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٠٥.

ومن خلال تحليل قيم معاملات بيتا (Beta) يُمكن ترتيب المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة المواهب) من حيث الأهمية النسبية في التأثير على المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية)، حيث يتضح أن بُعد الاحتفاظ بالمواهب يأتي في الترتيب الأول من حيث التأثير على تحقيق الميزة التنافسية، يليه بُعد تطوير المواهب، وأخيرًا بُعد جذب المواهب، ويُرجع الباحث ظهور الأبعاد بهذا الترتيب ووجود بُعد الاحتفاظ بالمواهب في الترتيب الأول إلى أن هذا البُعد يرتبط بتحقيق الميزة التنافسية بشكل مباشر وقوى حيث أنه كلما استطاعت الشركة الاحتفاظ بالمواهب لديها كلما اعطاها ذلك ميزة تنافسية على منافسيها، حيث أن الموظفين الموهوبين هم مصدر الإبداع وتوليد أفكار خلاقة.

وبناء على ما سبق فإنه يتم قبول الفرض الأول الذي يُنص على أنه "يوجد تأثير معنوي بين إدارة المواهب وتحقيق الميزة التنافسية بمجموعة مصانع العربي".

١٠/٣/٢. اختبار الفرض الثاني.

لاختبار الفرض الثاني والذي ينص على أنه: (يوجد تأثير معنوي بين إدارة المواهب وتكوين الموظفين متعددي المهارات بمجموعة مصانع العربي) تم الإعتماد على أسلوب تحليل الارتباط (Correlation Analysis) وأسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis) كما يلي.

جدول رقم (١٣)

نتائج تحليل الارتباط للعلاقة بين إدارة المواهب وتكوين الموظفين متعددي المهارات

المتغير الأول (المستقل)	المتغير الثاني (الوسيط)	معامل الارتباط	
		القيمة	المعنوية
		Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)
إدارة المواهب	تكوين الموظفين متعددي المهارات	٠.٧٩٩	٠.٠٠٠

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (١٣) السابق أن قيمة معامل الارتباط بلغت (٠.٧٩٩) وهى تشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين (إدارة المواهب - تكوين الموظفين متعددي المهارات)، كما أن قيمة مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن علاقة الارتباط بين المتغيرين معنوية وذات دلالة إحصائية (أى أنه يوجد ارتباط حقيقى بين المتغيرين محل البحث).

جدول رقم (١٤): نتائج تحليل الانحدار الخطى المتعدد للعلاقة بين أبعاد إدارة المواهب وتكوين

الموظفين متعددي المهارات

مُعامل الارتباط (R)	مُعامل الارتباط (R)	اختبار ف (F-Test)		اختبار ت (T-Test)		مُعامل بيتا	مُعامل الانحدار (B)	المتغيرات المستقلة
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة			
٠.٧٩٩ ٠.٧٩٩ ٠.٧٩٩	٠.٧٩٩ ٠.٧٩٩ ٠.٧٩٩	٠.٧٩٩ ٠.٧٩٩ ٠.٧٩٩	٠.٧٩٩ ٠.٧٩٩ ٠.٧٩٩	٠.٠٠٠	٥.٥٧٦	٠.٢٣٩	٠.١٦٨	جذب المواهب
				٠.٠٠٠	٦.٩٩١	٠.٣٦٠	٠.٢٤٢	تطوير المواهب
				٠.٠٠٠	٥.٥٦٥	٠.٢٨٤	٠.٢٢٦	الاحتفاظ بالمواهب

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول (١٤) السابق أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت ٠.٧٢٦، أى أن المتغيرات المستقلة المتضمنة فى النموذج والتى تمثل أبعاد إدارة المواهب (جذب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) تفسر ٧٢.٦٪ من التباين فى المتغير الوسيط (تكوين الموظفين متعددي المهارات). كما أن قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) بلغت ٠.٨٥٢، وهى تشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرات المستقلة المتضمنة فى النموذج -مجتمعة- والمتغير الوسيط (تكوين الموظفين متعددي المهارات)، وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى أن نموذج الانحدار المتعدد يُعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥، ومن خلال تحليل قيم معاملات بيتا (Beta) يُمكن ترتيب المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة المواهب) من حيث الأهمية النسبية فى التأثير على المتغير الوسيط (تكوين الموظفين متعددي المهارات)، حيث يتضح أن بُعد تطوير المواهب يأتى فى الترتيب الأول من حيث التأثير على تكوين الموظفين متعددي المهارات، يليه بُعد الاحتفاظ بالمواهب، وأخيراً بُعد جذب المواهب، ويُرجع الباحث ظهور الأبعاد بهذا الترتيب ووجود بُعد تطوير المواهب فى الترتيب الأول إلى أن هذا البُعد يرتبط بتكوين الموظفين متعددي المهارات بشكل قوى حيث أن الإهتمام بتطوير وتدريب الموظفين الموهوبين يُسهم بشكل كبير فى تكوين الموظفين متعددي المهارات.

وبناء على ما سبق فإنه يتم قبول الفرض الثانى الذى يُنص على أنه "يوجد تأثير معنوي بين إدارة المواهب وتكوين الموظفين مُتعددي المهارات بمجموعة مصانع العربي".

٣/٣/١٠. اختبار الفرض الثالث.

لاختبار الفرض الثالث والذى يُنص على أنه: (يوجد تأثير معنوي بين تكوين الموظفين مُتعددي المهارات وتحقيق الميزة التنافسية بمجموعة مصانع العربي) تم الإعتماد على أسلوب تحليل الارتباط (Correlation Analysis) وأسلوب تحليل الانحدار الخطى المتعدد ((Multiple Linear Regression Analysis) كما يلي.

جدول رقم (١٥)

نتائج تحليل الارتباط للعلاقة بين تكوين الموظفين مُتعددي المهارات وتحقيق الميزة التنافسية

مُعامل الارتباط		المتغير الثانى (التابع)	المتغير الأول (الوسيط)
المعنوية Sig. (2-tailed)	القيمة Pearson Correlation		
٠.٠٠٠٠	٠.٨٦٨	تحقيق الميزة التنافسية	تكوين الموظفين مُتعددي المهارات

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائى (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (١٥) السابق أن قيمة مُعامل الارتباط بلغت (٠.٨٦٨) وهى تُشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين (تكوين الموظفين مُتعددي المهارات - تحقيق الميزة التنافسية)، كما أن قيمة مُستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن علاقة الارتباط بين المتغيرين معنوية وذات دلالة إحصائية (أى أنه يُوجد ارتباط حقيقى بين المتغيرين محل البحث).

جدول رقم (١٦): نتائج تحليل الانحدار الخطى المُتعدد للعلاقة بين أبعاد تكوين الموظفين

مُتعددي المهارات وتحقيق الميزة التنافسية

مُعامل الانحدار (B)	مُعامل بيتا	اختبارات (T-Test)		اختبار ف (F-Test)		مُعامل الارتباط (R)	مُعامل التحديد (R2)
		القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية		
٠.٣٢٤	٠.٣٦٧	٧.٥٢٥	٠.٠٠٠٠	١٠٢.٥٢١	٠.٠٠٠٠	٠.٧٧٠	٠.٧٧٠
٠.٢١٧	٠.٢٠٤	٦.٦٣٤	٠.٠٠٠٠	٢٢.٤٠٢	٠.٠٠٠٠	٠.٧٧٠	٠.٧٧٠

							وإتخاذ القرارات
				٠.٠٠٠٠	٧.٤٣٢	٠.٣٥١	٠.٢٩٨
							العمل الجماعي وبناء العلاقات

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (١٦) السابق أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت ٠.٧٧٨، أى أن المتغيرات المستقلة المتضمنة فى النموذج والتي تمثل أبعاد تكوين الموظفين متعددي المهارات (المرونة والقدرة على التكيف، حل المشكلات وإتخاذ القرارات، العمل الجماعي وبناء العلاقات) تُفسر ٧٧.٨٪ من التباين فى المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية). كما أن قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) بلغت ٠.٨٨٢، وهى تشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرات المستقلة المتضمنة فى النموذج - مجتمعة - والمتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية)، وتُشير نتيجة اختبار (ف) إلى أن نموذج الانحدار المتعدد يُعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٠٥.

ومن خلال تحليل قيم معاملات بيتا (Beta) يُمكن ترتيب المتغيرات المستقلة (أبعاد تكوين الموظفين متعددي المهارات) من حيث الأهمية النسبية فى التأثير على المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية)، حيث يتضح أن بُعد المرونة والقدرة على التكيف يأتى فى الترتيب الأول من حيث التأثير على تحقيق الميزة التنافسية، يليه بُعد العمل الجماعي وبناء العلاقات، وأخيراً بُعد حل المشكلات وإتخاذ القرارات، ويُرجع الباحث ظهور الأبعاد بهذا الترتيب ووجود بُعد المرونة والقدرة على التكيف فى الترتيب الأول إلى أن هذا البعد يرتبط بتحقيق الميزة التنافسية بشكل مباشر وقوى حيث أن مرونة الموظفين وقدرتهم على التكيف تُساعدهم على التعلم والابتكار مما ينعكس على تحقيق الميزة التنافسية.

وبناء على ما سبق فإنه يتم قبول الفرض الثالث الذى يُنص على أنه "يوجد تأثير معنوي بين تكوين الموظفين متعددي المهارات وتحقيق الميزة التنافسية بمجموعة مصانع العربي".

١٠/٣/٤. اختبار الفرض الرابع.

لاختبار الفرض الرابع والذي يُنص على أنه: (يتوسط تكوين الموظفين مُتعددي المهارات العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق الميزة التنافسية بمجموعة مصانع العربي) تم الاعتماد على أسلوب الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) وأسلوب الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) وأسلوب تحليل المسار (Path Analysis) ويُمكن توضيح ذلك فيما يلي:

تحليل الانحدار: بحسب (Baron & Kenny, 1986) فإن المُتغير الوسيط (Mediator) يمكن اختباره من خلال ثلاثة نماذج للانحدار:

- نموذج الانحدار الذي يختبر علاقة المُتغير التابع بالمُستقل.
- نموذج الانحدار الذي يختبر علاقة المُتغير الوسيط بالمُستقل.
- نموذج الانحدار الذي يختبر علاقة المُتغير التابع بكل من المُتغير المُستقل والوسيط.

تختبر هذه النماذج شروط الوساطة الأربعة، وهي:

- يجب أن يؤثر المُتغير المُستقل معنوياً على المُتغير التابع في النموذج الأول.
- يجب أن يؤثر المُتغير المُستقل معنوياً على المُتغير الوسيط في النموذج الثاني.
- يجب أن يؤثر المُتغير الوسيط معنوياً في المُتغير التابع في النموذج الثالث.
- يجب أن يكون تأثير المُتغير المُستقل على المُتغير التابع أقل في النموذج الثالث منه في النموذج الأول (Field, 2013).

جدول رقم (١٧): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق الميزة التنافسية

مُتغير المُستقل	مُعامل الانحدار (B)	اختبار ت (T-Test)		اختبار ف (F-Test)		مُعامل الارتباط (R)	مُعامل التحديد (R2)
		القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية		
إدارة المواهب	٠.٧٢٤	١٩.٠١٠	٠.٠٠٠	٣٦١.٣٧٣	٠.٠٠٠	٠.٧٩٥	٠.٦٣٢

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (١٧) السابق ما يلي:

- **القوة التفسيرية للنموذج:** بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) ٠.٦٣٢، أى أن المتغير المستقل (إدارة المواهب) يُفسر ٦٣.٢٪ من التباين فى المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية).
- **معنوية نموذج الانحدار:** بلغت قيمة معامل الارتباط (R) ٠.٧٩٥، وهى تُشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغير المستقل (إدارة المواهب) والمتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية)، وتُشير نتيجة اختبار (ف) إلى أن نموذج الانحدار يُعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٠٥.
- **معنوية المتغير المستقل:** بلغت قيمة معامل الانحدار (B) للمتغير المستقل (إدارة المواهب) ٠.٧٢٤، وهى تُشير إلى وجود تأثير معنوى موجب بين هذا المتغير والمتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) أى أن المتغير المستقل يؤثر في المتغير التابع، وتُشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يُعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٠٥.

جدول رقم (١٨): نتائج تحليل الانحدار الخطى البسيط للعلاقة بين إدارة المواهب

وتكوين الموظفين متعددي المهارات

المتغير المستقل	معامل الانحدار (B)	اختبارات (T-Test)		اختبار ف (F-Test)		معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)
		القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية		
إدارة المواهب	٠.٦٥٤	١٤.٦٨٠	٠.٠٠٠	٢١٥.٥١١	٠.٠٠٠	٠.٧٩٩	٠.٦٣٨

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (١٨) السابق ما يلي:

- **القوة التفسيرية للنموذج:** بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) ٠.٦٣٨، أى أن المتغير المستقل (إدارة المواهب) يُفسر ٦٣.٨٪ من التباين فى المتغير الوسيط (تكوين الموظفين متعددي المهارات).
- **معنوية نموذج الانحدار:** بلغت قيمة معامل الارتباط (R) ٠.٧٩٩، وهى تُشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغير المستقل (إدارة المواهب) والمتغير الوسيط (تكوين

الموظفين متعددي المهارات)، وتُشير نتيجة اختبار (ف) إلى أن نموذج الانحدار يُعتبر معنويًا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٠٥.

- **معنوية المتغير المستقل:** بلغت قيمة معامل الانحدار (B) للمتغير المستقل (إدارة المواهب) ٠.٦٥٤، وهي تُشير إلى وجود تأثير معنوي موجب بين هذا المتغير والمتغير الوسيط (تكوين الموظفين متعددي المهارات) أي أن المتغير المستقل يؤثر في المتغير الوسيط، وتُشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يُعتبر معنويًا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٠٥.

جدول رقم (١٩): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للعلاقة بين إدارة المواهب (المتغير المستقل)، تكوين الموظفين متعددي المهارات (المتغير الوسيط)، وتحقيق الميزة التنافسية (المتغير التابع)

المتغيرات مُستقل/ وسيط	معامل الانحدار (B)	معامل بيتا	اختبارات (T-Test)		اختبار ف (F-Test)		معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)
			القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية		
إدارة المواهب	٠.٣٨٣	٠.٣٦٨	١٠.١٤٩	٠.٠٠٠				
تكوين الموظفين متعددي المهارات	٠.٥٢٢	٠.٥٤٨	١٥.١٢٢	٠.٠٠٠				

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (١٩) السابق ما يلي:

- **القوة التفسيرية للنموذج:** بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) ٠.٦٧٦، أي أن المتغيرات (المستقل والوسيط) المتضمنة في النموذج (إدارة المواهب، وتكوين الموظفين متعددي المهارات) تُفسر ٦٧.٦٪ من التباين في المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية).

- **معنوية نموذج الانحدار:** بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) ٠.٨٢٢، وهي تُشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرات (المستقل والوسيط) المتضمنة في النموذج -

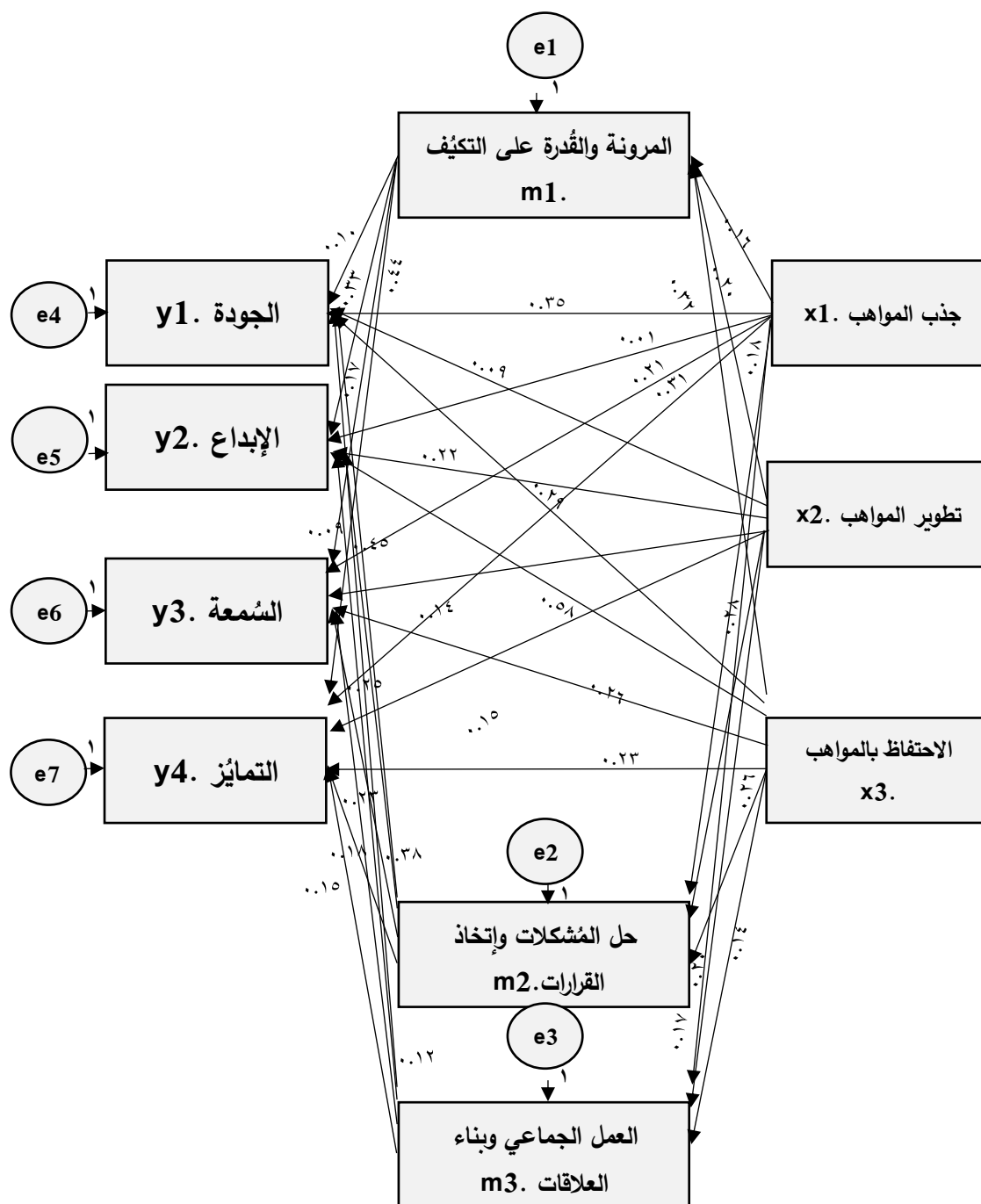
مجتمعة - والمتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية)، وتُشير نتيجة اختبار (ف) إلى أن نموذج الانحدار المتعدد يُعتبر معنويًا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٠٥.

- معنوية المتغيرات المستقلة: بفحص قيم معاملات الانحدار (B) تبين ما يلي:

- بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (إدارة المواهب) ٠.٣٨٣، وهي تُشير إلى وجود تأثير معنوي موجب بين هذا المتغير والمتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية)، أي أنه يوجد أثرًا مباشرًا للمتغير المستقل على المتغير التابع في وجود المتغير الوسيط، وتُشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يُعتبر معنويًا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٠٥.

- بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير الوسيط (تكوين الموظفين متعددي المهارات) ٠.٥٢٢، وهي تُشير إلى وجود تأثير معنوي موجب بين هذا المتغير والمتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية)، أي أنه يوجد أثر للمتغير الوسيط على المتغير التابع، وتُشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يُعتبر معنويًا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٠٥.

والشكل التالي رقم (٥) يوضح النموذج الهيكلي للعلاقات بين أبعاد متغيرات البحث:



شكل رقم (٤): معاملات النموذج الهيكلي للعلاقات بين أبعاد متغيرات البحث

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (AMOS).

ويوضح الجدول التالي رقم (٢٠) مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات أبعاد متغيرات البحث:

جدول رقم (٢٠) مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي لمسارات متغيرات البحث

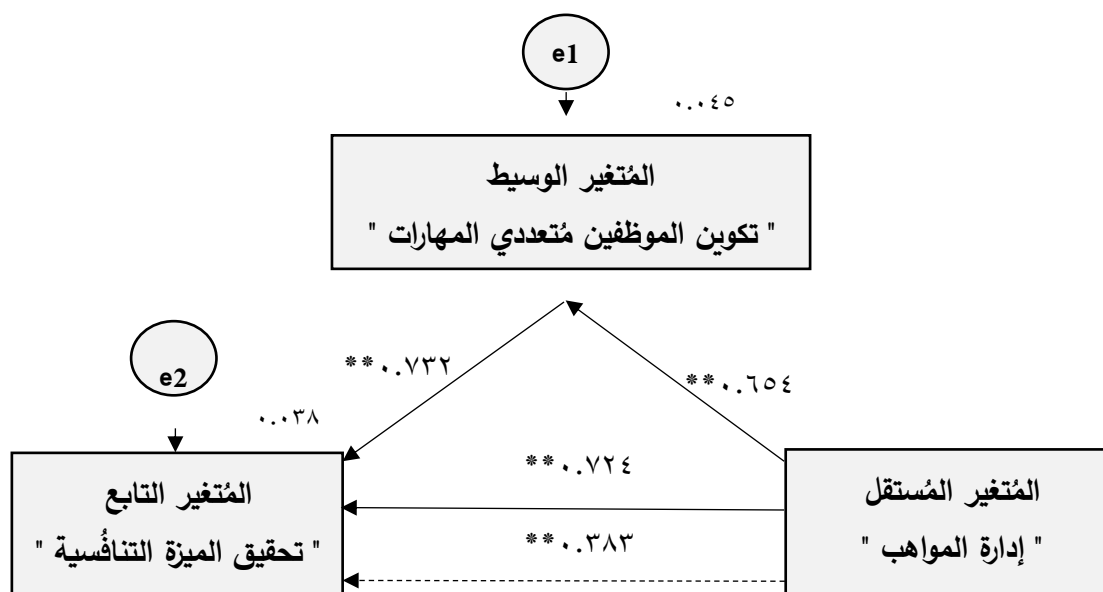
المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
مؤشر مربع كاي المعياري Normed Chi-square (CMIN/DF)	أقل من أو تساوي ٣	٢.١٧٤
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	أقل من ٠.٠٨	٠.٠٦
مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	كلما إقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات عينة الدراسة	٠.٩٧٨
مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)		١.٠٠٠
مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)		١.٠٠٠
مؤشر توكر لويس Tucker—Lewis Index (TLI)		١.٠٠٠

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (AMOS).

ويتضح من الجدول السابق رقم (٢٠) أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات أبعاد متغيرات البحث مقبولة إحصائياً.

تحليل المسار (Path Analysis).

لاختبار الفرض الرابع تم تطبيق أسلوب تحليل المسار (Path Analysis) وذلك باستخدام برنامج (AMOS)، وفيما يلي عرض لنتائج التحليل في الشكل والجدول التاليين:



شكل رقم (٥): نموذج تحليل المسار لمتغيرات البحث

* المصدر: من إعداد الباحث في ضوء مُخرجات البرنامج الإحصائي (AMOS).

جدول رقم (٢١): نتائج تحليل المسار لمتغيرات البحث

بيان المسار	معامل الانحدار المعياري (S.C)	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	الخطأ المعياري (S.E)	إختبارات (C.R)	مستوى معنوية (P-Value)
إدارة المواهب < تحقيق الميزة التنافسية	0.695	0.724	0.038	19.010	***
إدارة المواهب < تكوين الموظفين متعددي المهارات	0.599	0.654	0.045	14.680	***
تكوين الموظفين متعددي المهارات < تحقيق الميزة التنافسية	0.768	0.732	0.031	23.534	***

* المصدر: مُخرجات البرنامج الإحصائي (AMOS).

يتضح من خلال الشكل رقم (٥) والجدول رقم (٢١) أنه:

- يؤثر المتغير المستقل (إدارة المواهب) على المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) بقيمة مقدارها ٠.٧٢٤.
- يؤثر المتغير المستقل (إدارة المواهب) على المتغير الوسيط (تكوين الموظفين متعددي المهارات) بقيمة مقدارها ٠.٦٥٤.
- يؤثر المتغير الوسيط (تكوين الموظفين متعددي المهارات) على المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) بقيمة مقدارها ٠.٧٣٢.
- يؤثر المتغير المستقل (إدارة المواهب) على المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) في وجود المتغير الوسيط (تكوين الموظفين متعددي المهارات) بقيمة مقدارها ٠.٣٨٣، ويُلاحظ إنخفاضها عن قيمة ٠.٧٢٤ في حالة عدم وجود المتغير الوسيط، كما أنه تُشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يُعتبر معنويًا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥، وبالتالي فإن الوساطة هنا لتكوين الموظفين متعددي المهارات تُعد وساطة جزئية في العلاقة بين كل من إدارة المواهب وتحقيق الميزة التنافسية، حيث أنه لم ينتفي الأثر من إدارة المواهب إلى تحقيق الميزة التنافسية عند دخول تكوين الموظفين متعددي المهارات كوسيط بينهما "القيمة لم تساوي الصفر".

وبناء على ما سبق فإنه يتم قبول الفرض الرابع الذي ينص على أنه: "يتوسط تكوين الموظفين متعددي المهارات العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق الميزة التنافسية بمجموعة مصانع العربي".

١١. النتائج والتوصيات.

١١/١. النتائج.

- أوضحت نتائج الدراسة الميدانية حسب آراء مُفردات عينة البحث أنه توجد علاقة معنوية بين إدارة المواهب وتشكيل الموظفين متعددي المواهب بمجموعة مصانع العربي، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه بعض الدراسات ومنها دراسة: (Wijaya, 2025)، (Chuang, 2024)، (Peña, et al., 2023)، (Jooss et al., 2021)، (Azmy, 2021).

- أوضحت نتائج الدراسة الميدانية حسب آراء مُفردات عينة البحث أنه توجد علاقة معنوية بين إدارة المواهب وتحقيق الميزة التنافسية بمجموعة مصانع العربي، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه بعض الدراسات ومنها دراسة: (Mosong et al., 2023)، (Hadijah, 2023)، (Jibril & Yeşiltaş, 2022)، (Mishra, 2022)، (Al-Haraisa et al., 2021).
- أوضحت نتائج الدراسة الميدانية حسب آراء مُفردات عينة البحث أنه توجد علاقة معنوية بين تكوين الموظفين مُتعددي المهارات وتحقيق الميزة التنافسية بمجموعة مصانع العربي، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه بعض الدراسات ومنها دراسة: (Hai & Tien, 2025)، (Harahap et al., 2024)، (Alqarni et al., 2023)، (Penagos Guzmán et al., 2023)، (Alfawaire & Atan, 2021).
- أوضحت نتائج الدراسة الميدانية حسب آراء مُفردات عينة البحث أن تكوين الموظفين مُتعددي المهارات يتوسط العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق الميزة التنافسية بمجموعة مصانع العربي، والوساطة هنا للموظفين مُتعددي المهارات تُعد وساطة جزئية في العلاقة بين كل من إدارة المواهب وتحقيق الميزة التنافسية، حيث أنه لم ينتقي الأثر من إدارة المواهب إلى تحقيق الميزة التنافسية عند دخول تكوين الموظفين مُتعددي المهارات كوسيط بينهما "القيمة لم تساوي الصفر"، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه بعض الدراسات ومنها دراسة: (Saleh & Auso, 2025)، (Agrasadya et al., 2024)، (Szwarc et al., 2024)، (زهرة، ٢٠٢٤)، (عبد الله، ٢٠٢٣).
- ومما سبق يستخلص الباحث إلى أن إدارة المواهب تُعد ركيزة أساسية لتكوين الموظفين مُتعددي المهارات من خلال استراتيجيات فعالة لجذب الكفاءات وتطويرها والاحتفاظ بها، مما يُسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة على صعيد الجودة والإبداع وبناء السمعة المُتميزة والتميّز المؤسسي.

٢/١١. التوصيات.

في ضوء النتائج السابقة أمكن للباحث من تقديم التوصيات التالية:

١/٢/١١. التوصيات للقائمين على إدارة مجموعة مصانع العربي.

- تحفيز إدارات مصانع مجموعة العربي محل البحث على تطبيق ممارسات إدارة المواهب للعاملين على مستوى كافة الأقسام والإدارات الخاصة بها.
- ضرورة تفعيل برامج وخطط تحقيق الميزة التنافسية بمجموعة مصانع العربي محل البحث، وربطها بتخطيط التعاقب والإحلال الوظيفي لتحقيق ريادة سوقية عبر كوادر بشرية متميزة.
- سعي إدارة مجموعة مصانع العربي محل البحث إلى تطبيق مفهوم العاملين متعددي المهارات بشكل موسع من خلال توفير مقومات مادية ومعنوية، وإدراج فكر التدوير الوظيفي ضمن خطط وأنشطة كافة الأقسام والإدارات.

ويُمكن وضع خطة تنفيذية للتوصيات السابقة كما في الجدول رقم (٢٢) التالي:

جدول رقم (٢٢): الخطة التنفيذية لتوصيات البحث.

التوصية	الأنشطة	مؤشرات النجاح	مسئولية التطبيق	المدة الزمنية
تطبيق ممارسات إدارة المواهب على مستوى كافة الأقسام والإدارات بمجموعة مصانع العربي.	- استخدام مراجعات الأداء لتحديد نقاط القوة والضعف. - توفير الدورات التدريبية وورش العمل والندوات. - تنفيذ حزم للتأمين الصحي وخطط للتقاعد الوظيفي. - الإشادة بالجهود والإنجازات المحققة من قِبل فرق العمل.	- أعداد العاملين المرشحين من قِبل العاملين بالمصنع. - عدد إستطلاعات الرأي والمقابلات الخاصة بالمواهب. - معدلات الرواتب مقارنة بالقطاع. - وجود مزايا كالبدايات والحوافز. - مؤشرات الدوران والغياب بالمصنع.	- الإدارة العليا. - رؤساء الإدارات الأقسام. - لجنة إدارة المواهب والميزة التنافسية. - فريق الخبراء والإستشاريين.	تُقدر مدة التنفيذ للخطة من في حدود ٣ شهور، على أن يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية كي تكون مدة التنفيذ ربع سنوية.

التوصية	الأنشطة	مؤشرات النجاح	مسئولية التطبيق	المدة الزمنية
تفعيل برامج وخطط الميزة التنافسية بمجموعة مصانع العربي، وربطها بتخطيط التعاقب والإحلال الوظيفي لتكوين كوادر بشرية متميزة.	- مراقبة جودة المنتجات باستخدام قوائم المراجعة. - تقديم ملاحظات بناءة للتحسين والتعلم من الأخطاء. - إجراء أبحاث لمعرفة حاجات ورغبات العملاء. - مراقبة سمعة الشركة بالتقييمات وتحليل الإعلام. - تعزيز تجربة العملاء من خلال قياس ردود الأفعال.	- توافر معايير وأدوات الجودة بأقسام المصنع. - أعداد منصات التواصل ونسب التفاعل معها. - توافر نماذج أولية لتنفيذ المنتجات وتجربتها. - وجود أسم وشعار ولون جذاب ومناسب للعلامة التجارية. - الحصة السوقية للمجموعة مقارنة بالمنافسين.	- الإدارة العليا لضمان الدعم المادي وتفويض السلطات. - رؤساء ونواب الإدارات والأقسام المختلفة. - لجنة إدارة المواهب والميزة التنافسية التابعة لمجموعة العربي، كمختص حول تكوين موظفين متعددي المهارات. - فريق الخبراء والإستشاريين الداخليين والخارجيين.	تقدر مدة التنفيذ للخطوة من وجهة نظر الباحث في حدود ٣ شهور، على أن يتم إتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية في خلال دورة ال ٣ شهور اللاحقة كي تكون مدة التنفيذ ربع سنوية. وبذلك فإنه يمكن لإدارة المصنع من إتخاذ القرارات اللازمة ودراساتها وتطبيقها بصورة فعالة.
تطبيق مفهوم العاملين متعددي المهارات بشكل موسع من خلال توفير مقومات مادية ومعنوية، وإدراج فكر التدوير الوظيفي ضمن خطط وأنشطة كافة الأقسام والإدارات.	- تقبل التنوع بين العاملين. - التكيف مع العمليات والتقنيات الجديدة. - تحديد المشكلات وفهم أسبابها الجذرية - تحديد أهداف الفريق عبر ميثاق. - نمذجة السلوكيات الإيجابية وبناء الثقة والمساءلة.	- أعداد ونسب العاملين الذين تم تدويرهم وظيفياً. - عدد البرامج التدريبية المطبقة مقارنة بسنوات سابقة. - النسبة المالية المخصصة لإبتكارات وجهود العاملين. - مؤشرات أداء العاملين بالمصنع مقارنة بسنوات سابقة.		

* المصدر: من إعداد الباحث.

٢/٢/١١. توصيات لبحوث مستقبلية.

- إجراء دراسات حول تَبَيُّ ممارسات إدارة المواهب كمُدخل لتحقيق التميز المؤسسي.
- إجراء دراسات حول دور التدوير الوظيفي في تكوين الموظفين مُتعددي المهارات.
- إجراء دراسات حول تطبيق مقومات تطبيق الميزة التنافسية وتحسين أداء العاملين.
- إجراء دراسات حول أبعاد ومقومات إدارة المواهب، الميزة التنافسية، تكوين الموظفين مُتعددي المهارات، بخلاف قطاع الصناعي، مثل: القطاع الطبي، قطاع المقاولات، قطاع الاتصالات والمعلومات، قطاع السياحة... إلخ بما يُحقق الإستفادة من تلك المفاهيم الإدارية.

المراجع

المراجع العربية.

الجمال، أحمد محمد. (٢٠٢٤). أثر إدارة المواهب على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة، *رسالة ماجستير*، كلية التجارة، جامعة المنصورة.

الراعي، عبدالوهاب راغب. (٢٠٢٤). الدور الوسيط للاستدامة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة الدقهلية، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، العدد الثالث، ص ص ١-٣٩.

المُرسى، مجدي نجيب. (٢٠٢٤). تأثير إدارة الأزمات في تحقيق الميزة التنافسية: بالتطبيق على شركة مصر للإنتاج الأسمدة "موبكو"، *رسالة ماجستير*، كلية التجارة، جامعة المنصورة.

زهرة، وائل محمود. (٢٠٢٤). أثر القيادة الروحية على الميزة التنافسية: الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية "بالتطبيق على العاملين بهيئة ميناء دمياط"، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد الثامن والأربعون، العدد الثاني، ص ص ١-٣٨.

عبدالله، أحمد عيسى. (٢٠٢٣). دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، كلية التجارة بالاسماعيلية، جامعة قناة السويس، المجلد الرابع عشر، العدد الرابع، ص ص ١١٠-١٤٠.

المراجع الأجنبية.

Abu-Darwish, N. J., Al-Kasasbeh, M. M., & Al-Khasawneh, M. M. (2022). The mediating role of cloud computing in the relationship between talent management and competitive advantages. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 32(2), 200-213.

Agrasadya, A., Sunarto, A., & Apriansyah, M. (2024). Training Analysis in Improving Employee Competency at Pt Vanaya Cendekia South

- Jakarta. *International Journal of Multidisciplinary Research and Literature*, 3(2), 248-257.
- Akbar, H., & Anas, M. (2024). Talent management and employee ambidexterity: the moderating role of learning organization. *The Learning Organization*, 31(4), 484-507.
- Alfawaire, F., & Atan, T. (2021). The effect of strategic human resource and knowledge management on sustainable competitive advantages at Jordanian universities: The mediating role of organizational innovation. *Sustainability*, 13(15), 1-35.
- Al-Haraisa, Y. E., Al-Ma'aitah, N., Al-Tarawneh, K., & Abuzaid, A. (2021). Talent management practices and competitive advantage: evidence from the Jordanian insurance sector. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology (IJSSMET)*, 12(5), 102-115.
- Alqarni, K., Agina, M. F., Khairy, H. A., Al-Romeedy, B. S., Farrag, D. A., & Abdallah, R. M. (2023). The effect of electronic human resource management systems on sustainable competitive advantages: the roles of sustainable innovation and organizational agility. *Sustainability*, 15(23), 1-20.
- Azmy, A. (2021). The effect of employee engagement and job satisfaction on workforce agility through talent management in public transportation companies. *Media Ekonomi Dan Manajemen*, 36(2), 212-229.
- Backhaus, K., Erichson, B., Gensler, S., Weiber, R., & Weiber, T. (2021). *Multivariate analysis*. Springer Books, New York City, United States.
- Chuang, S. (2024). Indispensable skills for human employees in the age of robots and AI. *European Journal of Training and Development*, 48(1/2), 179-195.
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*, 4th Edition, Sage, Los Angeles, London, New Delhi.
- Hadijah, H. S. (2023). Implementation of talent management as a strategy for achieving company competitive advantage. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1), 1-26.

- Hai, D. M., & Tien, N. H. (2025). Threats of Implementing Artificial Intelligence for Employees' Daily Work and Training Strategies. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies*, 5(1), 48-55.
- Harahap, M. A. K., Pratama, I. W. A., Diwyarthi, N. D. M. S., & Harsono, I. (2024). The Effect of Employee Competence and Organizational Culture on Competitive Advantage in the Tourism Industry in Bali. *West Science Interdisciplinary Studies*, 2(03), 622-629.
- Jeronimo, C. J. C., Basilio, A. Y. P., Claudio, B. A. M., & Ruiz, J. A. Z. (2023). Human talent management and the work performance of employees in a textile company in Comas. *Perspectiva austral*, 1(5), 1-14.
- Jibril, I. A., & Yeşiltaş, M. (2022). Employee satisfaction, talent management practices and sustainable competitive advantage in the Northern Cyprus hotel industry. *Sustainability*, 14(12), 1-18.
- Jooss, S., Burbach, R., & Ruël, H. (2021). Examining talent pools as a core talent management practice in multinational corporations. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(11), 2321-2352.
- 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.
- Mosong, S. M., Komen, J., & Cheboi, J. (2023). Effect of talent management practices and employee engagement on perceived sustainable competitive advantage of commercial banks in Nairobi County, Kenya. *Nairobi Journal of Humanities and Social Sciences*, 7(2), 35-58.
- Peña, D. A., Osorio, A. F., Orejuela, J. P., & Idarraga, J. C. (2023). Multi-skilled workforce scheduling with training and welfare considerations. *Engineering Management in Production and Services*, 15(3), 27-41.
- Penagos Guzmán, F., Hernández Castorena, O., & García Solarte, M. (2023). Managerial Skills and Organizational Performance: Competitive Advantage. *Mercados y negocios*, 24(48), 75-94.

- Sahai, S., Nigam, A., & Sindwani, R. (2024). Impact of competency skills intervention on employee effectiveness in IT industry in India: intermediary role of change management practices and employee involvement. *International Journal of Services and Operations Management*, 47(3), 334-353.
- Saleh, S. S., & Auso, K. A. (2025). The role of transformational leadership in enhancing competitive advantage for E-business analysis in organisational practices. *Expert Systems*, 42(1), 133-157.
- Szwarc, E., Golińska-Dawson, P., Bocewicz, G., & Banaszak, Z. (2024). Robust Scheduling of Multi-Skilled Workforce Allocation: Job Rotation Approach. *Electronics*, 13(2), 392-410.
- Wijaya, A. (2025). The Effect of Talent Management and Job Satisfaction on Performance Improvement with Moderation of Duty Placement of Customs Employees. *Riwayat: Educational Journal of History and Humanities*, 8(1), 201-214.

مواقع إلكترونية تم الرجوع لها.

الموقع الإلكتروني لمجموعة العربي، <https://www.elarabygroup.com>، تاريخ آخر دخول ٢٠٢٥/١/١٧ م.

ملاحق البحث

ملحق رقم (١): أسئلة وتفاصيل الدراسة الاستطلاعية

الرجاء تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك لكل عبارة من هذه العبارات بوضع علامة (✓) أمام المربع الذي يُعبر عن رأيك:

غير موافق تمامًا	غير موافق	مُحايد	موافق	موافق تمامًا	العبارة
					تُطبق إدارة المصنع ممارسات إدارة المواهب من خلال جذب إستقطاب المُتميزين، وتدريب وتطوير للموظفين، والإحتفاظ بهم للحد من إنتقالهم للمنافسين.. وغيرها.
					تتوافر لدى المصنع خطط وبرامج تحقيق الميزة التنافسية بوضع معايير للجودة، تبني إبتكارات العاملين، مشاركة العلامة التجارية، التمايز بسوق العمل.. وغيرها.
					تعمل إدارة المصنع لتكوين موظفين مُتعددي المهارات من خلال: التدوير الوظيفي، إدارة الصراع، توفير موارد وجدول زمنية، العمل الجماعي والتعاون.. وغيرها.
تفاصيل خاصة بالدراسة الاستطلاعية (الفئة المُستهدفة، المُفردات، التاريخ).					
تاريخ إجراء المُقابلات			الفئة المُستهدفة / المُفردات		
			المصنع	عامل	
١١ و ١٢ مارس ٢٠٢٤ م			مصنع الأجهزة المنزلية الصغيرة	٩	
٣ و ٤ و ٢٧ مارس ٢٠٢٤ م			مصنع الثلاجة توشيبا	١٦	
١٧ و ١٨ مارس ٢٠٢٤ م			مصنع الثلاجة شارب	٧	
٦ و ٧ و ٢٥ مارس ٢٠٢٤ م			مصنع الغسالات	١٠	
٢٠ و ٢٤ مارس ٢٠٢٤ م			مصنع التبريد والتكييف	٨	
			إجمالي عدد العاملين	٥٠ عامل	

* المصدر: من إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الإستطلاعية.

ملحق رقم (٢): قائمة استقصاء موجهة إلى العاملين بمصانع مجموع العربي

السيد الفاضل / السيدة الفاضلة:

تحية طيبة وبعد،،،

الرجاء من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الاستقصاء بدقة وموضوعية، حيث أن نجاح هذا العمل يتوقف على مدى تعاونكم في الإجابة، مع خالص الإمتنان وبالغ التقدير لتجاوبكم وإسهامكم في إنجاز هذا البحث العلمي، علمًا بأن الإجابات التي يتم الحصول عليها لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وستُعامل بمُنتهى السرية.

شاكر لكم حُسن إستجابتكم وتعاونكم

فيما يلي عددًا من العبارات التي تعكس إدارة المواهب، الميزة التنافسية، تكوين الموظفين متعددي المهارات، الرجاء وضع علامة (√) في حقل الإجابة المناسبة لكل عبارة والذي يُعبر عن رأيك في السؤال المطروح بموضوعية ودقة.

م.	العبارة	موافق تمامًا	موافق	مُحايد	غير موافق	غير موافق تمامًا
المُتغير المُستقل: إدارة المواهب						
جذب المواهب						
١	يتم مشاركة القصص والصور ومقاطع الفيديو بالموقع الإلكتروني للتعريف بمجموعة العربي.					
٢	تُنفذ إدارة المصنع برامج الإحالة عبر ترشيح العاملين لموظفين مُتميزين للعمل.					
٣	تلتزم إدارة المصنع بمبادرات التنوع والشمول بالبحث عن مُرشحين متنوعين للعمل بها.					
٤	تتعامل إدارة المصنع مع المُرشحين بشكل جيد لترك إنطباع إيجابي وقبولهم عرض العمل.					
تطوير المواهب						
٥	تستخدم إدارة المصنع مُراجعات الأداء والاختبارات لفهم نقاط القوة والضعف للموظفين.					

م.	العبارة	موافق تماماً	موافق	مُحايد	غير موافق	غير موافق تماماً
٦	تختار إدارة المصنع طُرُق تطوير المواهب المناسبة كالـتدريب والتدوير والتعلم الإلكتروني.					
٧	تُقيم إدارة المصنع نتائج تطوير المواهب باستخدام الاستطلاعات والمقابلات.. وغيرها.					
٨	توفر إدارة المصنع فُرص التعلم للعاملين من دورات وورش عمل وندوات للتحسين المستمر.					
الإحتفاظ بالمواهب						
٩	يتم تعويض العاملين بالمصنع مادياً بتوفير الرواتب والبدلات والإجازات.. وغيرها.					
١٠	يتم تعويض العاملين بالمصنع معنوياً من خلال تقدير جهودهم وإنجازاتهم والإشادة بها.					
١١	تُقدم إدارة المصنع حزم مزايا شاملة للتأمين الصحي وخطط لتقاعد العاملين.					
١٢	توفر إدارة المصنع بيئة عمل إيجابية يسودها العدالة والمساواة بين العاملين.					
المُتغير التابع: الميزة التنافسية						
الجودة						
١٣	تُحدد إدارة المصنع معايير واضحة وقابلة للقياس بأدوات القياس المعياري ونشر ثقافة الجودة.					
١٤	تُراقب إدارة المصنع على جودة المُنتجات باستخدام قوائم المراجعة، تحليل باريتو.. وغيرها.					
١٥	تُحلل بيانات المصنع بأدوات المخططات البيانية ومخطط السبب والأثر وتحليل (SWOT).					
١٦	تُنفذ إدارة المصنع مبادرات الجودة بأدوات كعجلة ديمينج، والتحسين المستمر، وستة سيجما.. إلخ.					
الإبداع						
١٧	تُشجع إدارة المصنع على عَقْدِ جلسات للعصف الذهني لتعبير العاملين عن أفكارهم بحرية.					

م.	العبارة	موافق تمامًا	موافق	مُحايد	غير موافق	غير موافق تمامًا
١٨	تزود إدارة المصنع العاملين بالموارد والوقت والمساحة اللازمة للعمل على مشاريع إبداعية.					
١٩	تُقدم إدارة المصنع ملاحظات بناءة لمُساعدة العاملين على التحسُّن والتعلُّم من الأخطاء.					
٢٠	تطلب إدارة المصنع ملاحظات من أصحاب المصلحة والخبراء حول رضاهم عن المُنتجات.					
السُّمعة						
٢١	تقوم إدارة المصنع بإجراء أبحاث مُنتظمة للتعرف على إحتياجات وتفضيلات العملاء.					
٢٢	تُشارك إدارة المصنع علامتها التجارية وهويتها ورسالتها مع العملاء وأصحاب المصلحة.					
٢٣	تستخدم إدارة المصنع قنوات مُختلفة للتواصل كمواقع الويب ووسائل التواصل الاجتماعي.					
٢٤	تراقب إدارة المصنع تحسين السُّمعة من خلال التقييمات وتحليل وسائل الإعلام باستمرار.					
التمايز						
٢٥	تُحدد إدارة المصنع القيمة المُقدمة للعملاء باستخدام إطار للعمل وعروض البيع الفريدة.					
٢٦	تستخدم إدارة المصنع النماذج الأولية من أجل إنشاء عروض مُبتكرة للمُنتجات والخدمات.					
٢٧	تُعزز إدارة المصنع تجربة العملاء باستخدام مُخططات الخدمة وحلقات التغذية الراجعة.					
٢٨	تستخدم إدارة المصنع الاسم والشعار واللون والأسلوب المُناسب لعكس قيمة مجموعة العربي.					
المُتغير الوسيط: تكوين الموظفين مُتعددي المهارات						
المرونة والقُدرة على التكيف						
٢٩	تُفعل إدارة المصنع تبديل الأدوار بتولي العاملين مسؤوليات مُختلفة وفق الموقف وأهداف العمل.					

م.	العبارة	موافق تمامًا	موافق	مُحايد	غير موافق	غير موافق تمامًا
٣٠	تحتزم إدارة المصنع وتُقدر الاختلافات بين فِرَق العمل وتقبل تنوع العاملين بها.					
٣١	تعمل إدارة المصنع على إدارة الصراع والخلافات بالاستماع والتفاوض والتسوية والإعتذار.					
٣٢	تسعى إدارة المصنع للإستباقية من خلال التكيف مع الأهداف والعمليات والتقنيات الجديدة.					
حل المُشكلات وإِتخاذ القرارات						
٣٣	تسعى إدارة المصنع لتحديد المُشكلات وفَهْم أسبابها الجذرية وتتجنب القفز للاستنتاجات.					
٣٤	يتم توليد مزيد من الخيارات لحل المشكلات بإستخدام الخرائط الذهنية وتحليل (SWOT).					
٣٥	يتم تقييم سلبيات وإيجابيات حلول المُشكلات بمعايير الجدوي والفعالية والتكلفة والوقت... إلخ.					
٣٦	تُدرّب إدارة المصنع العاملين على حل المُشكلات بمُخطط السبب والأثر وقُبعات التفكير الستة.					
العمل الجماعي وبناء العلاقات						
٣٧	تُحدد إدارة المصنع أهداف فِرَق العمل بإنشاء ميثاق للفريق وإستخدام طريقة (SMART).					
٣٨	تُشجّع إدارة المصنع تعاون العاملين بإستخدام المنصات وبرامج إدارة المشاريع والمستندات.					
٣٩	تقوم إدارة المصنع بنمذجة السلوكيات الإيجابية ومكافأتها لبناء الثقة والمساءلة بين العاملين.					
٤٠	تُنظم إدارة المصنع الفعاليات والأنشطة الجماعية لخلق مُناخ إيجابي وبيئة داعمة للعاملين.					

خالص الشكر على تعاون سيادتكم.