

أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب
- دراسة ميدانية بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر- الخروب- قسنطينة
*The impact of organizational culture on talent management
An empirical study at El Khroub Commercial Agency of Algeria
Telecom*

د. سناء مرابطي¹، د. نسرين بوسنة²

¹ جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي (الجزائر)، merabti.sana@univ-oeb.dz
² المدرسة العليا للمحاسبة والمالية – قسنطينة (الجزائر)، nesrine.boussena@univ-constantine2.dz

تاريخ الاستلام: 2023/10/31 تاريخ قبول النشر: 2023/12/30 تاريخ النشر: 2023/12/31

الملخص: تضمنت هذه الدراسة تحليل لأثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب بالوكالة التجارية للاتصالات – الخروب- قسنطينة. حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي. عبر توزيع استبيان على مجموعة من العاملين داخل هذه الوكالة. تم استرجاع 36 إجابة. تضمن الاستبيان على محور يقيس أربعة أبعاد للثقافة التنظيمية ومحور يقيس إدارة المواهب. وتم معالجة بيانات الاستبيان بالاعتماد على برنامج SPSS. توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج. تمثلت أهمها في ضعف الثقافة التنظيمية في الوكالة التجارية للاتصالات، الى جانب ضعف إدارة المواهب بها. وفي الأخير توصلت الدراسة الى أن ضعف الثقافة التنظيمية في الوكالة زاد من ضعف إدارة المواهب بها.
الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية؛ إدارة المواهب؛ الرؤية المشتركة؛ تنمية المواهب.
تصنيف JEL : M14 ، L86.

Abstract: This study included an analysis of the impact of organizational culture on talent management in the Commercial Communications Agency - ElKhroub - Constantine. This study was based on the descriptive approach. Through the distribution of a questionnaire to a group of employees within this agency. Thirty-six answers retrieved. The questionnaire included an axis that measure organizational culture, and an axis that measures talent management. The questionnaire data were processed using the SPSS program.

The study found a set of results. The most important of which was the weak organizational culture of the Commercial Telecommunications Agency, as well as weak talent management. In the end, the study found that weak organizational culture at the agency increased the weakness of talent management.

Keywords: organizational culture, talent management, shared vision, talent development.

Jel Classification Codes: M14, L86.

*المؤلف المرسل: سناء مرابطي

ذوي المهارات والقدرات والمواهب القادرة على خلق التميز وإحداث الفارق، ومع تطور الذي

شهدته النظرة للمورد البشري وأهميته تطورت بدورها مفاهيم إدارة الموارد البشرية فأصبحت إدارة المواهب أهم أولوياتها في الوقت الحالي، ولكن فشل المؤسسات في تبني أساليب جديدة يعزى لعوامل مختلفة من بينها العوامل ثقافية فتبني الأساليب التي تهتم بالمواهب البشرية يتطلب وجود ثقافة تنظيمية تؤمن بأهمية العاملين وتشجعهم وتحفزهم على إبراز طاقاتهم الإبداعية وتجعلهم يعملون في نسق اجتماعي متكامل، فالثقافة التنظيمية تساعد على خلق مناخ ايجابي يسهل عملية التغيير نحو تبني أساليب جديد في تسيير الأفراد والمؤسسات، من خلال ما تقدم تحاول هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية: **كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب بالوكالة التجارية للاتصالات بالخروب؟**

من أجل تحليل الإشكالية السابقة ومحاولة الإجابة عنها، تضمنت الدراسة التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو واقع الثقافة التنظيمية بالوكالة التجارية محل الدراسة؟.
- ما هو مستوى إدارة المواهب بتلك الوكالة؟.
- تطلق هذه الدراسة من الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التالية:
- يعتبر تطبيق الثقافة التنظيمية في الوكالة التجارية لعينة الدراسة ضعيفا؛
- تتميز إدارة المواهب في الوكالة التجارية لعينة الدراسة بكونها ضعيفة.

1.1. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى تحليل مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية في الوكالة التجارية من خلال التركيز على مستوى تطبيق كل بعد من أبعادها، كما تهدف أيضا الى تحليل مستوى إدارة المواهب بتلك الوكالة، وهذا من أجل تحليل العلاقة بين المتغيرين من خلال الاعتماد على الأدوات الإحصائية المعتمدة في هذا المجال.

2.1. منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها، فقد اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي لوصف استجابات أفراد عينة الدراسة وتقديراتهم حول درجة وجود ثقافة تنظيمية في الوكالة التجارية للاتصالات، ومدى تأثيرها على إدارة المواهب في هذه الوكالة.

قمنا بتوزيع استمارة استبيان على مجموعة من العاملين بالوكالة التجارية للاتصالات – لخروب-، وقد تم استرجاع (36) اجابة، حيث اعتمدنا لتحليل بياناتها على الحزمة الإحصائية لتطبيقات العلوم الاجتماعية (Statistical Package) for the Social Sciences، وذلك بالاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية.

2. الأدبيات الميدانية:

هناك العديد من الدراسات التي حاولت التطرق الى موضوع الثقافة التنظيمية وأثرها على إدارة المواهب، نذكر منها ما يلي:

1.2. دراسة (الرزاق، والعبيدي، و فاضل، 2016) بعنوان: دور بعض العوامل التنظيمية في تحديد استراتيجيات إدارة الموهبة- بحث ميداني في عدد من مدارس الموهوبين في العراق-، هدفت الدراسة إلى قياس مستوى العلاقة والأثر بين العوامل التنظيمية المتمثلة في القيادة، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات الموهبة والتي تم التعبير عنها بـ: جذب الموهبة، إدارة أداء الموهبة، تطوير الموهبة والاحتفاظ بالموهبة، حيث طبقت هذه الدراسة على أربعة مدارس للموهوبين في العراق، وتم اختيار عينة من 100 فرد (مديري المدارس، المعلمين وأعضاء هيئة التدريس)، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين كل المتغيرات السابقة من ضمنها الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب في المدارس محل الدراسة؛

2.2. دراسة (سعيد، 2017) بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في تبني ممارسات إدارة الموهبة -بحث ميداني في وزارة العلوم والتكنولوجيا-، هدفت الدراسة إلى فحص تأثير القيادة الاستراتيجية بأبعادها الرؤية الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية، رأس المال البشري والثقافة التنظيمية والممارسات على إدارة الموهبة بأبعادها الأربعة استقطاب المواهب، إدارة أداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب. باستخدام استبانة تم توزيعها على 74 مديراً في الوزارة المبحوثة، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة خاصة الثقافة التنظيمية على ممارسات إدارة الموهبة؛

3.2. دراسة (بوزيدي، و داسي، 2020) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب دراسة حالة: مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز-بسكرة"، هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الثقافة التنظيمية بأنواعها (ثقافة القوة، ثقافة التوجه نحو الأفراد، ثقافة المهمة، ثقافة الدور) وفق نموذج Harrison في إدارة المواهب والتي تم قياسها من خلال (جذب المواهب، تطوير المواهب، تخطيط الخلافة، والاحتفاظ بالمواهب)، وتم تطبيق الدراسة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز-بسكرة. واعتمد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، حيث وزعت 60 استمارة واسترجع منها 49 موظف، كما تم الاعتماد على المقابلة لدعم تفسير النتائج، وبعد تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss، توصلت الدراسة إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية بأبعادها في مديرية توزيع الكهرباء والغاز متوسط، وأن مستوى إدارة المواهب بأبعادها في مديرية توزيع الكهرباء والغاز متوسط، كما أن للثقافة التنظيمية أثر إيجابي في تبني إدارة المواهب في المؤسسة محل الدراسة، أن بعد ثقافة القوة له تأثير سلبي في إدارة المواهب، بينما بعد ثقافة التوجه نحو الأفراد ليس له في أثر في تبني إدارة المواهب.

4.2. دراسة (Eddine, 2018) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على مشاركة المعرفة -دراسة حالة- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على تشارك المعرفة. حيث تم توزيع 60 استبانة بالتساوي على كل من المدراء، وعمال المراقبة، وعمال التنفيذ، وتم استرجاع 57

منها، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي وجود علاقة طردية قوية بمعدل 82,9% بين مكونات الثقافة التنظيمية وعملية تشارك المعرفة، كما تبين وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وعملية التشارك في المعرفة.

5.2. دراسة (Aied malika & kamel, 2021) بعنوان: إدارة المواهب كمدخل لتنمية الكفاءات القيادية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة أربع مؤسسات بالمنطقة الصناعية- البلدية، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المواهب في تنمية الكفاءات القيادية في المنشأة الاقتصادية، حيث تم توزيع استبيان على عينة تتكون من 315 عامل داخل هذه المؤسسات، وتم استبعاد 15 استبانة ليتم معالجة 300 فقط، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة الموهبة بأبعاده الخمس (جذب الموهبة، تنمية الموهبة، تحفيز الموهبة، الحفاظ على الموهبة) على الكفاءات القيادية في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، وقد أوصت الدراسة بتطوير أنظمة إدارة واضحة لممارسة إدارة المواهب الفعالة التي تمكن من تطوير الكفاءات القيادية.

3. الأدبيات النظرية:

سننظر في هذا العنصر الى مفهوم الثقافة التنظيمية وأبعادها، إلى جانب الاطار النظري لإدارة المواهب.

1.3. الثقافة التنظيمية وأبعادها:

1.1.3 مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها "منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المؤسسة والفلسفة التي تحكم سياساتها اتجاه العاملين والزبائن والطريقة التي يتم بها انجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك فيها أعضاء المؤسسة" (حسين، 2010).

كما يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي الإيديولوجيات والمعتقدات والقيم المغروسة في كل المؤسسات وأيضاً العادات الراسخة للطرق التي يجب على الأفراد العمل بموجبها، فالثقافة التنظيمية إذن هي عملية ديناميكية ناتجة عن التفاعل مع الآخرين كسلوكيات القيادة والهياكل والقواعد والروتين والمعايير التي توجه وتفيد السلوك وتعتبر الثقافة عن مجموعة من القيم والرموز والطقوس يتقاسمها أعضاء المؤسسة وتصف الطريقة التي تجري بها الأمور داخلها وتسهل تفاعلها مع البيئة الخارجية فهي نوع من اللغة الرسمية لتفسير القضايا والأحداث (محمد، 2012).

وعليه يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة والتي توجه سلوكهم وتحكم الاتصال بينهم، كما أنها الهوية التي تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات.

2.1.3. أبعاد الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية من بين أهم المتغيرات التي تحكم نجاح المؤسسة من عدمه وتساعد ها على تقبل الأفكار وطرق التسيير الجديدة وكلما كانت هذه الثقافة داعمة للعاملين كلما ساعدت في جذب المواهب وتطويرها ويمكن تلخيص أبعاد الثقافة التنظيمية المساندة للعاملين في التالي:

- التشجيع على الابتكار: يتلاءم هذا البعد مع المؤسسات التي تعمل في بيئة متغيرة وعدائية فهذا البعد يركز على المبادرة وروح الفريق والاستجابة السريعة والتفكير خارج الإطار، الأمر الذي يجعل المؤسسة أكثر تقبلاً للأفكار وطرق العمل الجديدة وكفاءات الأفراد ومواهبهم؛
- احترام وتقدير الفرد: تتضمن الإيمان بأن كل فرد له شخصية وقدرت يجب احترامها وصفاتها لاستخدامها في مصلحة المؤسسة، من خلال إتاحة الفرص للعاملين مع ضمان الرعاية والعناية بهم والنصح والإرشاد من أجل التقدم والتطور (سالم، 2006).
- الرؤية المشتركة: تبنى الرؤية الواحدة من خلال الرؤى الفردية والشخصية للعاملين والقادة والتي تخلق من خلال الاتصال والمواءمة والتفاعل والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وكلما وثقت المؤسسة في مهارات العاملين زاد الاهتمام بأرائهم وأهدافهم الشخصية.
- ممارسات الإدارة العليا: يمكن أن تلخص هذه الممارسات في العمل على تعزيز الاستقلالية والتحفيز والتميز ومفهوم الثقة المتبادلة ونشر المعرفة وتمكين العاملين كل هذه الممارسات من شأنها دعم العاملين وتشجيعهم (عيشوش، 2011).

2.3 إدارة المواهب:

تعد إدارة المواهب Talent Management أحد أهم تحولات المعرفة في المجال الإداري الحديث باعتبارها المصدر الرئيس لتحقيق التنافسية في الوقت الحالي وذلك بعد التحول نحو الموارد غير الملموسة في مقدمتها الموهبة والرأس المال الفكري.

1.2.3 مفهوم إدارة المواهب:

ينظر إلى إدارة المواهب كونها عملية شمولية تأخذ بعين الاعتبار المواهب المتجاهلة داخل المؤسسة وتحاول جذب واختيار وتطوير المواهب من خارجها (Barney, 2017)، وهي وظيفة من وظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية التي تعمل على عملية جذب واختيار وتدريب وتطوير وترقية العاملين في جميع أنحاء المؤسسة (Nizamettin Bayyurt, 2015)، كما يمكن القول بأنها مجموعة من العمليات التنظيمية المتكاملة التي يتم تصميمها لاستقطاب وإدارة وتطوير وتحفز واستبقاء العاملين المهمين بهدف إيجاد منظومة عالية الاستجابة والأداء بشكل مستدام تساعد هذه العمليات أنظمة مدمجة ومتكاملة ومتراصة تحقق المشاركة والتكامل بين وظائف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (فهيم، 2015).

وكتعريف شامل لإدارة المواهب يرى kehinde بأن إدارة المواهب تعرف من عدة زوايا كما يلي: (أحمد، 2015)

كمجموعة من عمليات إدارة الموارد البشرية اللازمة لتحسين الأفراد وعمليات إدارة المواهب والتي تعد جزءا من العمليات اليومية الروتينية وهي عملية التخطيط لتوفير الموارد البشرية في الوقت المناسب؛

كثقافة هي فكر وتوجه واعتقاد بضرورة الحاجة للمواهب لتحقيق النجاح؛

كمنافسة هي عملية التنافس للحصول على مواهب قادرة على تقديم الأداء العلي وتطويرها مقارنة بالمنافسين؛

كأداة للتغيير التنظيمي فهي تستخدم كمحرك ودافع لإجراء التغيير في المؤسسة.

من التعاريف السابقة يمكن القول إن إدارة المواهب تطور لإدارة للموارد البشرية تستخدم الوظائف التقليدية من جذب، تخطيط، استقطاب، زيادة على ممارسات جديدة بشكل متكامل لتعكس على مختلف المتغيرات التنظيمية كالثقافة إدارة التغيير، من أجل مواجهة مختلف التحديات إذن هي عملية إدارة فرص لمجابهة التحديات.

2.2.3. أبعاد إدارة المواهب:

اعتمدنا في هذه دراسة على الأبعاد التالية:

- استقطاب الموهوبين: تعد أول خطوة لعملية إدارة المواهب فهي المسؤولة عن جذب اختيار الشخص المناسب هذا القرار يتحكم في فشل ونجاح المؤسسة، حيث يعتمد في عملية الكشف عن الموهوبين على أسلوب القفل والمفتاح أي جعل المفتاح (الشخص) في مكان القفل المناسب (الوظيفة) (مقدود، 2015).

- تنمية الموهوبين: بهدف تحسين الأداء وتكوين فرق عمل قوية يجب تشجيع الاتصال والتفاعل من أجل التمكن من اكتشاف الموهوبين وتنميتهم، الأمر يتطلب إقناع الرئيس بأهمية المواهب ومواهب راغبين في التعلم التطوير، كما يتطلب برامج تدريب وثقة عالية ومتبادلة بهدف التشجيع على كسب مهارات وسلوكيات تحسن الأداء مستقبل.

- الاحتفاظ بالموهبة: هي الخطة التي تستخدمها المؤسسة للاحتفاظ بالمواهب من خلال عدة أساليب مثل الامتيازات التعويضات المباشرة وغير المباشرة وموقع العمل الذي له تأثير مباشر على النجاح الوظيفي، كما تعتمد على المكافآت الضمنية التي تعمل على تقليل التهرب الوظيفي (العلي، 2016).

•تقييم الموهبة: من أجل تحليل أداء العاملين يتضمن تحليل صفاتهم الشخصية والبدنية والمهارات الفنية والسلوكية لتحديد نقاط القوة والضعف، فهي العملية التي تتأكد من خلالها المؤسسة أن الجهود التي يبذلها العاملون تساعد على تحقيق الأهداف (بلقرع، 2018).

3.3. علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المواهب:

لا تتطلب إدارة المواهب عمليات الجذب والتطوير والاحتفاظ فقط بل تستدعي إنشاء ثقافة تنظيمية مساندة وقادرة على دعم الموهوبين وجعلهم جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة:

- فالثقافة التنظيمية تساند كل دورة من دورات إدارة المواهب فجذب وتطوير المواهب يتطلب ثقافة تنظيمية مساندة للمواهب وقادرة على اكتشافهم والحصول عليهم، كما تعمل على تطوير المواهب ذات الأداء المرتفع لتسهيل ملأ المناصب الفارغة، توفر الراحة والرضا النفسي والمادي للاحتفاظ بالموهبة.

كما يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تؤثر بطريقة إما إيجابية تعمل ضمنها المؤسسة على تعزيز وتحفيز المواهب وتوفير فرص مستمرة للتطور والتعلم ترفع من قدرة المؤسسة على التطور، أو سلبية إذا كانت ثقافة بيروقراطية موجهة نحو المهام تعتبر العاملين تكاليف يجب دنيتهما ولا تراها كخيارات مثيرة للاهتمام (حسيني، 2018).

4. الدراسة التطبيقية:

1.4. عينة ومنهجية الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من مجموعة من العاملين بالوكالة التجارية للاتصالات- الخروب- بولاية قسنطينة، حيث تم توزيع الاستبيان عليهم ومعرفة مدى تطبيق الوكالة لأبعاد الثقافة التنظيمية وأثرها على إدارة المواهب بها. ومن أجل تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة تم الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي المتعدد، الى جانب مجموعة من الاختبارات الإحصائية السابقة لعملية التقدير.

2.4. خصائص عينة الدراسة:

فيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية.

البيانات	القيم
المستجيبين / العدد	10 / 02
293	

الجنس	61% اناث	39% ذكور	/	/	/
السن	25-20 11.1%	35-25 50%	45-35 22.3%	55-45 8.3%	65-55 8.3%
المؤهل العلمي	متوسط 11.1%	ثانوي 47.2%	ليسانس 38.9%	ماستر 2.8%	/
الأقدمية في العمل	أقل من 5 سنوات 19.4%	من 5 إلى 10 سنوات 16.7%	أكثر من 10 سنوات 63.9%	/	/

الجدول 01: البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن توزيع هيئة العاملين حسب الجنس كان بنسب متفاوتة، حيث أن الاناث مثلوا ما نسبته (61%) من إجمالي الهيئة، في حين مثل الذكور نسبة (39%). أما توزيعها من حيث السن فقد كانت النسبة الأكبر للفئة التي محصور اعمارها بين 35-25 وذلك بنسبة 50 %، تليها فئة التي اعمارها بين 45-35 بنسبة 22,3 %، ثم الفئة المحصور اعمارها بين 25-20 بنسبة 11,1 %، وفي الأخير الفئة المحصور اعمارها بين 65-55 بنسبة 8,3 %؛ أي أن معظم العاملين في الوكالة هم الشباب والكهول.

أما عن المؤهل العلمي فقد حاز العمال الحاصلين على مؤهل ثانوي على المرتبة الأولى بنسبة 47,2 %، يليهم العمال الحاصلين على شهادة ليسانس بنسبة 38,9 %، ثم العمال الذين لديهم مؤهل متوسط ابتدائي بنسبة 11,1 %، لتأتي فب الأخير نسبة

أما عن الأقدمية في العمل، فقد كانت النسبة الأكبر للعاملين الذين عملوا بالوكالة لمدة أكثر من 10 سنوات، وذلك بنسبة 63,9 %، ثم تلي هذه النسبة نسبة العاملين الذين وظفوا في مدة أقل من 5 سنوات بـ 19,4 %، وفي الأخير العاملين الذين كانت مدة عملهم بالوكالة بين 5 و10 سنوات.

4. 3. ثبات وصدق أداة الاستبيان:

قمنا باختبار درجة الدقة والثبات، وذلك من خلال معامل Alpha Cronbach، وكذا صدق الاتساق بين الأبعاد والمحاور من خلال معامل الارتباط pearson.

الجدول رقم 02: الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق الأبعاد والمحاور

رمز المتغير	الأبعاد والمحاور	معامل Alpha Cronbach	معامل الارتباط Pearson	المعنوية
-------------	------------------	----------------------	------------------------	----------

0,000	0,850	0,836	التشجيع على الابتكار	X1
0,000	0,863	0,809	احترام الأفراد	X2
0,000	0,925	0,836	الرؤية المشتركة	X3
0,000	0,942	0,770	ممارسات الإدارة العليا	X4
/	/	0,770	الثقافة التنظيمية	X
0,000	0,879	0,876	استقطاب المواهب	Y1
0,000	0,922	0,913	تنمية المواهب	Y2
0,000	0,960	0,904	احتفاظ بالمواهب	Y3
0,000	0,824	0,855	تقييم المواهب	Y4
/	/	0,917	إدارة المواهب	Y

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن المقياس والعبارات المعتمدة في محور الثقافة التنظيمية وأبعاده فعالة جدا لقياس مدى تطبيقها في الوكالة، حيث يظهر ذلك من خلال قيمة معامل الثبات Alpha Cronbach والتي تفوق 0,77، وهي قيمة جيدة تفسر ثبات نتائج والعبارات المعتمدة داخل المحور وأبعاده، كذلك قيم معامل الارتباط المحصورة بين (0,850 و 0,942) والتي تدل على الاتساق والارتباط القوي جدا بين الأبعاد والمحور الخاص بها؛ ونفس الشيء بالنسبة لمحور إدارة المواهب حيث أن معامل الثبات يفوق 0,855 وهي قيمة جيدة لتفسير نتائج وعبارات المعتمدة داخل المحور وأبعاده، كذلك قيم معامل الارتباط المحصورة بين (0,824 و 0,960) والتي تدل على الاتساق والارتباط القوي جدا بين أبعاد المحور.

4.4. تحليل نتائج الأبعاد والمحاور:

يوضح الجدول التالي قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمختلف أبعاد ومحاور الاستبيان

الجدول رقم 03: قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد ومحاور الاستبيان

الأبعاد والمحاور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
X1 التشجيع على الابتكار	2,9444	0,96383
X2 احترام الأفراد	3,0000	0,86396
X3 الرؤية المشتركة	2,8264	0,77569

X4	ممارسات الإدارة العليا	3,0278	0,80351
X	الثقافة التنظيمية	2,9497	0,76937
Y1	استقطاب المواهب	2,6528	0,95483
Y2	تنمية المواهب	2,7153	0,97129
Y3	احتفاظ بالمواهب	2,7639	0,85970
Y4	تقييم المواهب	2,7083	0,80954
Y	إدارة المواهب	2,7101	0,80666

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي للبعد الأول الخاص بالتشجيع على الابتكار كان 2,9444، والذي يوافق إجابة محايد، وقريب من إجابة غير موافق، كما أنه بعد تحليل إجابات الفقرات، تبين أن كل الإجابات كانت محايدة على أن الوكالة تساعد العاملين على توليد أفكار مبتكرة وغير نمطية، وعلى أنها تستخدم أفكارهم في حل المشكلات، وتكافئ المبدعين وتشجعهم على الإنجاز المستمر، وعلى هذا الأساس توافق متوسط البعد الأول مع إجابة محايد نتيجة تأكيد إجابات الفقرات لذلك.

أما ما يخص احترام الأفراد داخل تلك الوكالة، فقد بلغ متوسط إجابات هذا البعد القيمة 3,0000، مما يعني أنه يوافق إجابة محايد على وجود احترام للأفراد بالوكالة، خاصة ما تعلق باحترام أفكار العاملين وتشجيعها، لكن فيما يخص إجابة الفقرات الأخرى المتمثلة في كون الاحترام يشجعهم وأن هناك الاحترام المتبادل بين العاملين فقد كانت قريبة من إجابة موافق.

بالرجوع إلى بعد الرؤية المشتركة، فإن متوسط إجابات البعد كان 2,82642، أي ما يعادل إجابة محايد، وهو قريب من 2,6 وهو حد فئة إجابة غير موافق، مما يدل على عدم موافقة أغلب أفراد العينة على وجود رؤية مشتركة وواحدة بين الوكالة والعاملين بها.

متوسط البعد الخاص بممارسات الإدارة العليا بلغ 3,0278، مما يعني إجابة محايدة، وبعد تحليل فقرات هذا البعد توصلنا إلى أنه بالرغم من موافقة أفراد العينة على أن الوكالة توفر فرصا مستمرة للعاملين على التطوير والتعلم ونشر المعرفة، غير أن إجاباتهم كانت محايدة فيما يخص بقية الفقرات.

وبالرجوع إلى متوسط المحور ككل، والذي بلغ 2,9497، مما يعني درجة محايد تميل أكثر إلى عدم الموافقة، أي أن جزء معتبر من إجابات أفراد العينة تشير إلى ضعف وجود ثقافة تنظيمية في الوكالة التي يعملون بها، وهذا ما يعني تحقق الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة.

تشير نتائج محور إدارة المواهب بالوكالة أن المتوسطات الحسابية لأبعاد هذا المحور بلغت على التوالي: قيمة 2,6528 بالنسبة لبعد استقطاب المواهب، وقيمة 2,7153 لبعد تنمية المواهب، وقيمة 2,7639 لبعد الاحتفاظ بالمواهب وقيمة 2,7083 لبعد تقييم المواهب، وهي جميعا توافق إجابة محايد وقريبة من إجابة غير موافق -2,6، خاصة ما تعلق بكون الوكالة تعمل باستمرار على توظيف الموهوبين في البعد الأول وأنها توفر الترتيبات للموهوبين حسب قدراتهم في البعد الثاني، وأنها توفر المناخ التنظيمي اللازم لعمل الموهبة في ما تعلق بالبعد الثالث، وتقيم باستمرار نجاح المواهب وتستفيد منهم في ما تعلق بالبعد الرابع.

وعليه فإن المتوسط الحسابي للمحور ككل، تشير نتائجه على عدم موافقة معظم أفراد عينة الدراسة على ان الوكالة التي يعملون بها تتوفر على إدارة المواهب، وهذا ما يعني تحقق الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة.

5.4. تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المواهب لعينة الدراسة

من أجل تحليل العلاقة بين المتغيرات، تم الاعتماد على نماذج الانحدار الخطي المتعدد، من خلال تحليل الانحدار الخطي بين محور إدارة المواهب كمتغير تابع وأبعاد محور الثقافة التنظيمية كمتغيرات مستقلة، وذلك وفق ما تبينه الصيغتين التاليتين:

$$Y = f(X_1, X_2, X_3, X_4)$$

من أجل التعرف على إمكانية استخدام نماذج الانحدار الخطي لتحليل العلاقة بين المتغيرين، سوف نقوم بمجموعة الاختبارات القبلية التالية:

• اختبار التوزيع الطبيعي

لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا تم الاعتماد على اختبار جودة المطابقة (كولمجروف سمرنوف Kolmogorov-Smirnov)، ومن خلال برنامج يمكن إجراء هذا الاختبار، لذلك صيغت الفرضيات التالية:

H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

يوضح الجدول رقم 04 نتائج اختبار (كولمجروف سمرنوف Kolmogorov-Smirnov)، على أبعاد ومحاور الاستبيان والتي جاءت كما يلي:

الجدول رقم 04: اختبار Kolmogorov-Smirnov على أبعاد ومحاور الدراسة

المحاور والأبعاد	عدد الفقرات	قيمة Z المحسوبة	مستوى الدلالة Sij
X1 التشجيع على الابتكار	4	1410,	0680,
X2 احترام الأفراد	4	390,1	770,0
X3 الرؤية المشتركة	4	400,1	0730,
X4 ممارسات الإدارة العليا	4	530,1	0330,
Y إدارة المواهب	16	0,082	0,200

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من قراءتنا للجدول السابق نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية لاختبار K.S للأبعاد الثلاثة الأولى لمحور الثقافة التنظيمية كانت أكبر من 0,05، وهذا يعني قبول الفرضية العدمية والتي تنص على أن البيانات تتوزع طبيعياً، أما فيما يخص البعد الرابع فإن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0,05 (0,033)، مما يعني أنه لا يتبع التوزيع الطبيعي، وعليه يمكن تطبيق الاختبارات المعلمية على الدراسة للأبعاد الثلاثة فقط.

وبالتالي يصبح نموذج الدراسة وفق الصيغة التالية:

$$Y = f(X_1, X_2, X_3)$$

• اختبار الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة

تم قياس مقدار الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة وذلك بعد استبعاد البعد الرابع كون بياناته لا تتبع التوزيع الطبيعي، من خلال الاعتماد على معامل اختبار التباين (Tolerance)، ومعامل تضخم التباين VIF (Variance Inflation Factor)، والجدول رقم 05 التالي يوضح القيم الخاصة بتلك المعاملات.

الجدول رقم 05: مؤشرات اختبار الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة

الأبعاد	Tolerance	VIF
X1 التشجيع على الابتكار	472,0	2,118
X2 احترام الأفراد	478,0	2,093
X3 الرؤية المشتركة	349,0	2,868

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من بيانات الجدول ان قيمة VIF لجميع المتغيرات المستقلة كانت اقل من 5، كما ان معاملات Tolerance كانت أكبر من 0,1، مما يعني ان نموذج الدراسة يخلو من الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة، مما يعني القدرة على استخدام نموذج الانحدار الخطي في التحليل.

• تحليل الانحدار إدارة المواهب والثقافة التنظيمية في الوكالة التجارية للاتصالات:

يوضح الجدول التالي، نتائج الانحدار الخطي بين متغير إدارة المواهب كمتغير تابع، وأبعاد الثقافة التنظيمية كمتغيرات مستقلة.

الجدول رقم 06: نتائج الانحدار إدارة المواهب والثقافة التنظيمية في الوكالة التجارية للاتصالات

المتغير التابع	إدارة المواهب	
العنصر الثابت	0,301	0,347
X1	0,049	0,690
X2	0,110	0,422
X3	0,685	0,000
الاختبارات البعدية	R Square	Durbin-Watson
	0,681	2,082

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من قيم الجدول ان النموذج لديه القدرة على تفسير 68% من التغير في المتغير التابع، اما 32% من التغير به يرجع الى عوامل أخرى غير واردة في النموذج، وهي تعتبر نسبة مقبولة، من جهة أخرى توضح إحصائية Durbin-Watson عدم وجود ارتباط ذاتي بين بواقي النموذج، مما يعني صلاحية نتائج الانحدار المقدمة؛ كما يتضح أيضا أن X3 فقط لديها أثر موجب ومعنوي على المتغير التابع، أما بقية المتغيرات المستقلة فلديها علاقة غير معنوية مع المتغير التابع، أي ان تأثيرها كان على المتغير التابع.

• تحليل العلاقة بين متغير إدارة المواهب وأبعاد الثقافة التنظيمية:

يتضح من خلال تحليل الانحدار بين إدارة المواهب ككل كمتغير تابع، وأبعاد الثقافة التنظيمية الثلاث كمتغيرات مستقلة، ان العلاقة تكمن أساسا في وجود علاقة طردية والمعنوية للرؤية المشتركة على إدارة المواهب بالوكالة، أي ان الثقافة التنظيمية تؤثر في إدارة المواهب بالوكالة التجارية، حيث توصلت الدراسة الى أن ضعف الثقافة تنظيمية في الوكالة التجارية قد

زاد من ضعف إدارة المواهب داخل هذه الأخيرة وبناء على هذا يمكن التوصل إلى عدم تحقق الفرضية الرئيسية.

5. الخاتمة:

تضمنت هذه الدراسة، تحليل العلاقة بين إدارة المواهب للوكالة التجارية للاتصالات وأبعاد الثقافة التنظيمية بها، حيث تعرضت إلى التعريف بكل من المتغيرين وإبراز العلاقة بينهما، عبر الاعتماد على استبيان تم توزيعه على مجموعة من الأفراد العاملين بالوكالة، تضمن هذا الاستبيان على محور يقيس أبعاد الثقافة التنظيمية في الوكالة التجارية، ومحور آخر يقيس أبعاد إدارة المواهب لتلك الوكالة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج التالية:

- إن الثقافة التنظيمية الإيجابية تعمل ضمنها المؤسسة على تعزيز وتحفيز المواهب وتوفير فرص مستمرة للتطور والتعلم ترفع من قدرة المؤسسة على التطور؛
- الثقافة التنظيمية سلبية إذا كانت ثقافة بيروقراطية موجهة نحو المهام فهي تعمل على اضعاف طاقة المواهب داخل المؤسسة، كونها تعتبر العاملين تكاليف يجب تدنيها ولا تراها كخيارات مثيرة للاهتمام.
- هناك ضعف داخل الوكالة في تشجيع العمال على الابتكار والمبادرة والعمل بروح الفريق، مما يتطلب العمل أكثر على نشر هذه الثقافة مما يجعل الوكالة أكثر تقبلاً للأفكار وطرق العمل الجديدة وكفاءات الأفراد ومواهبهم؛
- عدم وجود احترام لأفكار الأفراد العاملين بالوكالة والإيمان بقدراتهم، مما يتوجب على الوكالة إتاحة الفرصة لهم وهذا سيدفعهم لتقديم مجهودات أكبر لصالح الوكالة؛
- هناك ضعف في وجود رؤية مشتركة للوكالة والعاملين بها، مما يستوجب عليها تبني رؤية مشتركة، حيث كلما وثقت بمهاراتهم زاد اهتمامهم بأرائهم وبأهداف الوكالة.
- تعاني الوكالة نقص في الممارسات الإدارية العليا مما يستلزم العمل على تعزيز هذه الممارسات خاصة ما تعلق بالاستقلالية والتحفيز والثقة المتبادلة.
- تعاني الوكالة التجارية للاتصالات من غياب ثقافة تنظيمية بها، وهو ما أثر على إدارة المواهب بها، خاصة ما تعلق باستقطاب المواهب والكشف عنهم، وكذا تحسين أدائهم وتشجيعهم من خلال تعليمهم وتطوير قدراتهم، بالإضافة إلى توفير المناخ المناسب للعمل وتحفيزهم بمكافآت، وفي الأخير العمل على تقييم هذه المواهب من أجل التركيز على نقاط القوة وتفادي نقاط الضعف.

6. التوصيات:

تعتبر الثقافة التنظيمية نقطة البداية الحقيقية لتحريك السلوك نحو الأداء المتميز وإظهار المواهب وإدارتها وخاصة إذا توفرت الشروط التالية:

- ✓ تبني المؤسسة للقيم والمبادئ التي تنمي مواهب الموظفين والاعلان عنها؛
- ✓ تشجيع وتنمية قدرات العاملين بإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق النجاحات للمؤسسة؛
- ✓ مكافأة وتشجيع المواهب لدى العاملين مما يدفعهم إلى الاستمرار في تكرارها.

7. قائمة المراجع:

- Aied malika, & kamel, T. (2021). Talent management as an entry point for leadership development in the economic establishment. *Economic and Management Research Journal*, 15(02), 197-216 .
- Barney Erasmus, L. N., Pierre Joubert. (2017). Talent Management Implementation at an Open Distance E-Learning Higher Educational Institution: The Views of Senior Line Managers. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 18(03), 83-98 .
- Eddine, G. N. (2018). The impact of organizational culture on knowledge sharing –case study. *Journal of Business Administration and Economic Studies*(7), 250-270 .
- Nizamettin Bayyurt, S. R. (2015). IMPACT OF TALENT MANAGEMENT ON PERCEIVED ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS: SERVICE INDUSTRY IN LAHORE, PAKISTAN. *Research Journal of Business and Management*, 02(04), 468-487 .
- أحمد، ع. ا. ع. ا. (2015). ممارسات إدارة المواهب ودورها في تحسين أداء العاملين -دراسة ميدانية- . مجلة الإستراتيجية والتنمية(13)، 80-101.
- الرزاق، ا. ع.، والعبدي، ا. ع. و فاضل، س. م. (2016). دور بعض العوامل التنظيمية في تحديد استراتيجيات إدارة المواهب: بحث ميداني في عدد من مدارس الموهوبين في العراق. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(90)، 1-33.
- العلي، ف. ب. م. (2016). أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية(30)، 01-20.
- بلقرع، ف. (2018). مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 04(01)، 94-113.
- بوزيدي، ش. و داسي، و. (2020). أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب دراسة حالة: مديرية توزيع الكهرباء والغاز " سونلغاز-بسكرة. مجلة العلوم الانسانية، 20(1)، 229-248.
- حسين، س. م. (2010). الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج وأثرها في الأداء الاستراتيجي. مجلة التراث الجامعة(06)، 40-79.

- حسيني، س. ع. خ. ا. ج. ا. (2018). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب في المؤسسة. مجلة الاقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال (07)، 264-241.
- سالم، إ. (2006). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية. (رسالة ماجستير)، جامعة المسيلة، الجزائر.
- سعيد، ه. ك. (2017). دور القيادة الإستراتيجية في تبني ممارسات إدارة الموهبة-بحث ميداني في وزارة العلوم والتكنولوجيا. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(87)، 190-174.
- عشوش، ر. (2011). مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة- دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة - (رسالة ماجستير)، جامعة بسكرة، الجزائر.
- فهم، ر. (2015). إدارة الموهبة كمدخل لتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية-دراسة تطبيقية، .
- محمد، خ. ن. (2012). تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة لبيئية دراسة تطبيقية في الشركة العاملة لصناعة الزجاج والسيراميك- مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 04(08)، 240-206.
- مقدود، و. (2015). إدارة المواهب ضرورة حتمية لمنظمات القرن الحادي والعشرون لخدمة إستراتيجيتها. مجلة معارف، 10(19)، 142-127.