

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب
دراسة حالة: مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة-

مذكورة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

د. أقطي جوهرية

إعداد الطالبة:

بوزيدي شهرزاد

...../Master-GE/GO -GRH /2018	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2017-2018

إهداء

إلى أعز ما أملك في الوجود وأبر الناس بصحبتني

إلى اللذين تعجز الكلمات عن الوفاء بحقهما

إلى أمي الحبيبة وأبي الغالي

إلى أخي العزيز وإلى زوجته وابنته الجميلة

وإلى أختي الحبيبة

وإلى روح أخي الطاهرة رحمه الله

وإلى روح ابنة عمتي وأختي الحبيبة رحمها الله

إلى كل عائلتي وأهلي

إلى كل صديقات الغاليات وإلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد

أهدي هذا العمل إلى كل من علمني ويسهر من أجل العلم والمعرفة.

شكر وتقدير

إن الحمد والشكر لله تبارك وتعالى الذي أمانني على إنجاز هذا العمل

ويسر لي أمري وأمدني بالصبر والعزيمة

ومصادقا لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

أتقدم بجزيل الشكر والاحترام والتقدير الى:

الأستاذة المشرفة الدكتورة "أحلي جومرة"، لما بذلته معي من وقت

وجهد خلال إشرافها وتوجيهها ونصائحها القيمة فقد كانت حاضرة معي

في كل مراحل إنجاز هذا العمل.

كما يسعدني أن أعبر عن تقديري العميق إلى جميع أساتذة كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة محمد خيضر بسكرة.

وأخص بالذكر: أستاذة رحال سلاف والأستاذة داسي وهيبة، الأستاذة. خان أحلام،

الأستاذة. بوروبة. فهيمة ولجميع أساتذة تخصص إدارة الموارد البشرية

وبالمناسبة أتقدم بالعرفان التام

إلى كل من أبدوا تعاونهم ومساعدتهم لي.

الأستاذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة، لقبولهم مناقشة هذه الدراسة

وإثراء مضمونها

كما لا أنسى في الأخير أن أشكر إدارة وموظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز

"سونغاز" - بسكرة على تعاونهم وأخص بالذكر مديرة قسم الدراسات ورئيسة

مصلحة التكوين.

وأتمنى لزملائي وزميلاتي دفعة 2018 تخصص إدارة الموارد البشرية التوفيق في

حياتكم إن شاء الله.

مفتحة

لقد أدت حدة المنافسة وزيادة التحديات التي تواجهها المنظمات ومتطلبات العصر الحديث من الجودة والتميز، إلى سعي هذه المنظمات لإمتلاك نوع عالي ومتميز من الموارد البشرية الموهوبة ذات القدرات العالية والمهارات الفائقة، باعتبارها المورد القادر على الإبداع والإبتكار والتميز وقيادة المنظمة للنجاح، ويتطلب هذا المورد التعامل معه بشكل خاص، وهذا ما أدى إلى ظهور مقاربة أخرى وهي إدارة المواهب. وفي سياق السعي الدائم لتنمية وتحسين أداء المنظمة تتدخل العوامل التنظيمية والتقنية والبشرية للتأثير على مستوى الأداء ومن بينها الثقافة التنظيمية، فمن خلال الثقافة التنظيمية يمكن أن نميز مدى تبني المنظمة لفكر تشجيع الأفراد على إظهار مواهبهم وقدراتهم الفكرية والإبداعية في عملهم.

وفي الأونة الأخيرة حظي موضوع الثقافة التنظيمية بإهتمام كبير من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وكذا علم إجتماع المنظمات، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفيه وقوية تمكن أعضائها من الإلتزام والإنضباط، الإبداع والإبتكار، المشاركة في إتخاذ القرارات مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، ونظرا لأن الثقافة التنظيمية تعتبر هي المسؤول الرئيسي عن سلوك الموظفين داخل المنظمة فالأفراد يتصرفون وفقا للقيم والتقاليد والعادات التي يؤمنون بها مما يشكل ذلك ثقافة خاصة بالمنظمة، ووفقا لهذا يمتنعون عن عمل معين أو يتجهون لعمل ما، أي من خلال الثقافة التنظيمية يحدد الأفراد ما يرغبون بعمله وما يمتنعون عنه وبالتالي يؤثر ذلك على طبيعة إنجاز المهام داخل المنظمة.

ولنجاح إدارة المواهب في المنظمات يجب أن تقوم بتشخيص ثقافتها التنظيمية ومعرفة الأنواع السائدة بها، وتحاول أن تنشر الثقافة التنظيمية التي تدعم تبني إدارة المواهب، وتحاول أن تضعف الثقافة التي تعرقل تبني إدارة المواهب، وهذا ما تحتاجه أيضا المنظمات الجزائرية لأنه هناك إغفال من طرف مدراءها لهذا الجانب، ومن أجل ذلك أرادت الطالبة التعمق أكثر في أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة.

حيث تتكون هذه الدراسة من فصلين بالإضافة إلى مقدمة التي تناولنا فيها: الإشكالية، أهداف، أهمية، منهج وحدود الدراسة، وكذا التعريفات الإجرائية، ومنهج الدراسة وتضمن الفصل الأول الإطار النظري لكل من الثقافة التنظيمية وإدارة المواهب بالإضافة للدراسات السابقة، أما الفصل الثاني فقد خصص للجانب الميداني أين تم إختبار فرضيات الدراسة وإختتمت الدراسة بمجموعة من الإقتراحات بشأن موضوع الدراسة.

- إشكالية الدراسة:

بالرغم من الدراسات الكثيرة التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية، لما لها من مساهمة كبيرة في نجاح أو فشل أي منظمة، وربطها بالعديد من المتغيرات إلا أنه لم يتم الربط بينها وبين إدارة المواهب التي أصبحت من أهم مؤشرات تقدم المنظمات في الوقت الحالي، لأنها من المواضيع الجديدة وحديثة النشأة والتي لها دور كبير في رسم إستراتيجيات المنظمة. ولهذا حاولت المنظمات الجزائرية مواكبة متطلبات الوضع الإقتصادي الراهن الذي يفرض عليها جذب أفضل المواهب المتوفرة في سوق العمل وتطويرها والإحتفاظ بها، وهذا يتطلب توفر ثقافة تنظيمية ملائمة وداعمة لهذه المواهب، وفي ضوء ذلك نطرح الإشكالية التالية:

✓ هل تدعم الثقافة التنظيمية السائدة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة تبنيتها لإدارة

المواهب؟

وعلى أساس هذه الإشكالية ولفهم مضمونها والتعمق فيها نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي أنواع الثقافات التنظيمية الفرعية السائدة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة؟
- ما مستوى إهتمام مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة بإدارة المواهب؟
- ما هي الثقافة التنظيمية الفرعية الداعمة لإدارة المواهب في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة؟
- ما هي الثقافات التنظيمية المعرّقة لإدارة المواهب في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة؟

- أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص أهداف الدراسة في الآتي:

- التعرف على الثقافات التنظيمية الفرعية السائدة داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة.
- التعرف على العلاقة بين المتغيرين (الثقافة التنظيمية وإدارة المواهب)
- وضع النتائج المستخلصة في إطار عام يمثل نموذج مقترح لآثار الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب
- المساهمة في دراسة المعوقات الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز لإدارة جيدة للمواهب.

- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الموضوع فيما يلي:

- يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي لقيت إهتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي، لأنها تعد من أهم العوامل المحددة لنجاح أو فشل المنظمة.



● تعتبر الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي للقدرات والطاقات، فهي تؤثر بشكل كبير على الأداء وبالتالي تساهم على نشر الإبداع والابتكار.

● تعد إدارة المواهب أحد الأساليب الفنية التي تثنى الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة، ويعد تبنيتها في المنظمة الجزائرية ضرورة حتمية، وكما تعتبر الثقافة التنظيمية أحد أهم متطلبات التبنى.

- حدود الدراسة:

والتي تتمثل تتجسد في:

1- الحدود البشرية: أُنجزت الدراسة الميدانية على مختلف موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة.

2- الحدود الموضوعية: إقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين: الثقافة التنظيمية وإدارة المواهب، بالتركيز على أربع عمليات لإدارة المواهب وهي: جذب المواهب، تطوير المواهب، تخطيط الخلافة والإحتفاظ بالمواهب، بينما تم تبنى أنواع الثقافة التنظيمية حسب نموذج "Harrison" حيث تتمثل في: ثقافة القوة، ثقافة التوجه نحو الأفراد، ثقافة التوجه نحو المهمة وثقافة الدور.

3- الحدود المكانية: أُنجزت الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة.

4- الحدود الزمنية: أُجريت الدراسة الميدانية لهذا البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2017-2018.

- التعريفات الإجرائية:

1- الثقافة التنظيمية: المفاهيم والقيم والإفتراضات والمعتقدات والتوقعات والإتجاهات والمعايير التي تربط بين أفراد المنظمة في بوتقة واحدة والمشاركة بين الموظفين وتشكل كل هذه المفاهيم السلوكية مجتمعة الإتفاق المعلن وغير المعلن في المنظمة حول كيفية إتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات في المنظمة، وبعبارة أخرى توفر الإطار الذي يوضح الطريقة التي يؤدي بها العمل في المنظمة، وقد تبنى 4 أنواع من الثقافة التنظيمية وهي:

2- ثقافة القوة: تحدد فيها المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظما، ويتم التنسيق بين الوحدات، وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والإلتزام.

3- ثقافة التوجه نحو الأفراد: ينصب إهتمام هذا النوع من الثقافة على تحقيق مصالح الأفراد بالدرجة الأولى ويتمسك الأفراد بقيمهم بشكل مميز ولذلك فإن العلاقة القائمة بين الأفراد هي علاقة قوية ومتبادلة بين الإدارة والموظفين.

4- ثقافة التوجه نحو المهمة: وتتركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتحمم بالنتائج وتحاول إستخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

5- ثقافة الدور: وهي التي تقوم فيها المنظمات على إتباع القواعد. وتكون فيها السيطرة العالية من طرف الإدارة العليا، وعلى الجميع معرفة أدوارهم ومسؤولياتهم.

6- إدارة المواهب: عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين كافة ممارسات رأس المال البشري التي يتم تبنيها داخل المنظمة من أجل ضمان أفضل لجذب العناصر البشرية التي تمتلك قدرات ومهارات ومعارف متميزة للعمل داخل منظمة ما، وإستخدامها بشكل أمثل.

7- جذب المواهب: تعتمد هذه الإستراتيجية على جذب أكثر وأفضل الأفراد الموهوبين (من حيث الكفاءات، والقدرات المناسبة لثقافة المنظمة، ومن يستطيع أن يحقق إستراتيجية المنظمة).

8- تطوير المواهب: عند قيام المنظمات بتعيين الموظفين عليها القيام بتنميتهم ليصبحوا متمكنين من وظائفهم ويتكيفوا معها، وعلى المنظمات منح الأفراد الموهوبين لديها الفرصة لتطوير مجالات تفوقهم وتحسين أدائهم الكلي.

9- تخطيط الخلافة "التخطيط التعاقبي": هي محاولة إكتشاف المواهب الموجودة في المنظمة، وبالتالي محاولة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب للإستفادة من المهارات والكفاءات التي يملكها ذلك الشخص، وفتح المجال هؤلاء الأفراد لإستثمار تلك القدرات من خلال دعم المنظمة لهم وتمكينهم أكثر لزيادة معارفهم وتنميتها، بما يلائم المناصب المستقبلية التي يمكن أن يشغلوها.

10 - الإحتفاظ بالمواهب: يمثل الإحتفاظ بالمواهب العملية التي تركز بشكل إستراتيجي على إبقاء الموهبة داخل المنظمة، من خلال تشجيع الإستثمار في الأفراد الموهوبين وبشكل مستمر.

- منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي حيث يتم في كل البحث وصف للظواهر المدروسة وشرحها، ويتم الإعتماد على الطريقة الإفتراضية الإستنتاجية أين يمر البحث بمجموعة من الخطوات بدءاً من تقديم إطار نظري لمتغيرات الدراسة ثم شرح العلاقة بينها، إعتقاداً على الدراسات السابقة من أجل بناء مجموعة فرضيات يتم إختبارها لاحقاً.

وسيتيم الإعتماد على الإستبيان لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، ويتم تحليلها إحصائياً وهو ما يجعل البحث يعتمد على المقاربة الكمية في تحليل البيانات من أجل الإجابة على فرضيات الدراسة. كما تم الإعتماد على المقابلة من أجل دعم مناقشة وتفسير نتائج الدراسة.



الفصل الأول:

الإطار النظري

لمتغيرات الدراسة

تمهيد:

يشهد العالم اليوم العديد من التغيرات التكنولوجية والإقتصادية والثقافية، والتطورات السريعة، والمنافسة اللامحدودة في كل شيء، حتى صار التميز عنصراً أساسياً من أجل البقاء والإستمرار، ولذلك أولت المنظمات المعاصرة إهتماماً شديداً للموارد البشرية، وخاصة ذات الكفاءة والأداء العالي، بإعتبارها المعيار الأهم للتقدم والتفوق.

فأصبح من يمتلكها اليوم يمتلك المزايا التنافسية التي تضعه في الطليعة، لذا ركزت إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية -على مستوى الأداء المنظمي في مطلع الألفية الثالثة في رؤيتها ورسالتها -على العنصر البشري النوعي، وما يمتلكه من مهارات ومواهب، بإعتباره الغاية والوسيلة بالوقت ذاته.

فإهتمت بوجوده كقوة لا يمكن تقليدها، وتوجهت بشدة للتركيز على إدارة مواهب، والإنتقال فيها من رد الفعل إلى المبادرة من خلال محاولة إكتشاف وإستقطاب، الإستباقية، وإختيار وتعيين وتنمية وإدارة الموهوبين، ولا يتم هذا إلا إذا إستطاعت المنظمة إيجاد ثقافة تنظيمية داعمة لهذه المواهب بإعتبارها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الموارد البشرية وتحقيق إنتاجية مرتفعة من خلالهم، وبالتالي يجب أن يكون في قيم المنظمة فكرة إختيار وإستقطاب تلك المواهب والمحافظة عليها وتطويرها لكونها تحقق لها مزايا تنافسية دائمة.

لذلك سنحاول في هذا الفصل التطرق لكل من الثقافة التنظيمية وإدارة المواهب والعلاقة بينهما من خلال

تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث والمتمثلة فيما يلي:

المبحث الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة المواهب.

المبحث الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المواهب

المبحث الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة يفرض على القادة ومديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات. فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه الموظفون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات وإتجاهات ومهارات تقنية قبل إنضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضيف المنظمة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها وإهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها.

ولاستيعاب دراسة مفهوم الثقافة التنظيمية وللإستفادة منه في حياة الموظفين والمنظمات سنتطرق في هذا الجانب إلى مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها وخصائصها بالإضافة إلى أبعاد الثقافة التنظيمية وأنواعها، مصادرها ومكوناتها ومستويات الثقافة التنظيمية ومحدداتها وأيضاً نماذجها.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية

لفهم الثقافة التنظيمية يجب أولاً التطرق إلى مراحل تطورها وإلى مفهومها.

الفرع الأول: مراحل تطور الثقافة التنظيمية ومفهومها

أولاً: مراحل تطور الثقافة التنظيمية

مرت الثقافة التنظيمية بعدة مراحل اختلفت بين الباحثين حسب وجهة نظرهم، وهي كما يلي:

1- مرحلة العقلانية: تضمنت النظر إلى الفرد من منظور مادي، بمعنى تزويده بحوافز مادية، لأداء مهامه، حيث اعتبرت الفرد كآلة وتجاهلت تأثير العلاقات الإنسانية.

2- المرحلة العاطفية: بدأت هذه المرحلة بناء على دراسات هورثون والتي حملت قيماً تؤكد أن الإنسان ليس مجرد آلة يحفز مادياً، وإنما له مشاعر وأحاسيس وقوة إرادة تؤثر على الإنتاجية في المنظمة.

3- مرحلة المواجهة: بدأت مع ظهور النقابات العمالية، والإهتمام بالعلاقات الإنسانية، ومحاسبة الإدارة في جانب إهمال العنصر الإنساني، وقد أدى الحرص على منح الفرد تفوقه، وتكليفه بواجباته إلى تصاعد قيم الإحترام والتقدير.¹

4- مرحلة الإجماع في الرأي: وظهرت في هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، حيث إنتقلت الإدارة الفعلية من المدراء إلى الموظفين، وظهرت نظرية دوجلاس ماكركور والتي أظهرت أهمية القيم الإدارية من خلال تقسيم المعتقدات الإدارية إلى Y أن الموظف كسول ولا يجب العمل ويحفز مادياً، بينما أظهرت فرضية X حيث تضمنت فرضية Y و X فرضيات مفاهيم

¹ - الخليفة زياد سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء "دراسة مسحية على ضباط القيادة والأركان للقوات المسلحة العمومية"، رسالة ماجستير، قسم الإدارة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص 20.

وقيم مختلفة، فأظهرت أن الإنسان كائن إيجابي يجب العمل وهو جدير بالثقة وحب العمل.¹

5- مرحلة الإدارة بالأهداف: ركزت على مبادئ الشورى والمشاركة بين الإدارة والموظفين في عملية إتخاذ القرار، والتخطيط والتنفيذ والإشراف بالإضافة إلى العمل بكل حماس وتشكيل فرق العمل وتحديد المسؤوليات ووضع وتنفيذ السياسات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

6- مرحلة التطوير التنظيمي: ويعرف التطوير التنظيمي " بأنه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة الفعالية التنظيمية من خلال تداخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم، مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية."

وقد تميزت هذه المرحلة بتحليل الأفكار والمعلومات الإدارية والتي من خلالها يمكن إيجاد تطوير تنظيمي من خلال فهم واقع الحال ووضع خطة مستقبلية لما ترغب فيه المنظمة في المستقبل، وقد صاحب هذه المرحلة نمو سريع لأنشطة التطوير الذاتي والذي تركز على عمل المعالجين السيكلوجية، ويهتم بالعلاقات المتبادلة بين الأفراد، كما كان الإهتمام المتزايد منصبا على نوعية ظروف العمل كجزء مهم من المرحلة من تطوير الفكر الإداري، عندما بدأ الإداريون الإهتمام بتحليل الجوانب غير الإنسانية والمسببة للضغوط في بيئة العمل من أجل العمل على تحسينها.

7- المرحلة الواقعية: تعد مزيجا من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم، من خلال إدراك المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها، ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس.²

ثانيا: مفهوم الثقافة التنظيمية

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم الثقافة التنظيمية نظرا لإختلاف وجهات نظر الباحثين حولها ولكن يمكن عرض بعض التعاريف المتقاربة، فقد عرفها (Gibson) جيبسون بأنها تعني: " شيئا مشابها لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم وإفتراضات وإعتقادات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة. وإن ثقافة المنظمة تعبر في كثير من الأحيان عن هويتها الشخصية".³

كما يعرفها (Kurt Lewin) كيرت لوين بأنها: " مجموعة من الإفتراضات والإعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها. ويمكن الحديث عن ثقافة المنظمة

¹ - عبد الحفيظ مقدم، الثقافة والتسيير، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، من 28 - 30 نوفمبر 1992.

² - خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 172، 173.

³ - زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، ط1، دار الميسرة للنشر والطباعة، عمان. الأردن، 2011، ص 312.

بصورة عامة، أو ثقافة وحدة تنظيمية، والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس، ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيها".¹

ويعرفها (William) ويليام بأنها: " مجموعة من المعايير والقيم والمعتقدات والفهم المشترك وقواعد السلوك، التي يتشاركها الأفراد سواء بصور ملحوظة أو غير ملحوظة وتؤثر إلى حد بعيد على عملية صنع القرار".²

أما (Robbins) فيرى أن الثقافة التنظيمية عبارة عن: "النظام المطبق من خلال نظام المفاهيم المشتركة والأعراف والتقاليد التي تكون سائدة بين أعضاء المنظمة والتي تميزها عن منظمات أخرى".³

ويعرف (Schein) شاين 1992: "الثقافة التنظيمية كمجموعة من اللاوعي والمعتقدات والإفتراسات ومن خلال هذه القيم التي تحدد قيم المنظمة، سواء الجماعية والتي تتشكل من الإجراءات الفردية للمنظمات". ويرى شاين "أن الثقافة بصفة عامة، تنطوي على منظورين على الأقل: ما يعتقد الأفراد وما يفعلونه، وفقا لشاين مختلف العمليات العقلية، والمعتقدات، والأهم من ذلك القيم هي مكونات الثقافة، وهذه تؤثر على سلوك الأفراد الذين يعملون في المنظمة".⁴

كما عرفها محمد القريوتي: "بأنها تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من كل عضو فيه".⁵

أما السالم 2002 فيعرفها بأنها: "نظام من القيم والمعتقدات المشتركة التي تتفاعل مع كل من الموظفين وهيكل المنظمة والنظم المختلفة بهدف إنتاج أعراف أو أنماط سلوكية خاصة بكيفية إنجاز الأعمال في المنظمة".⁶

1 - المنظمة العربية للتنمية الإدارية- أعمال المؤتمرات، إدارة الموارد البشرية ودورها في التطوير الإداري، بحوث وأوراق عمل ندوة "الإتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي" طنجة - المملكة المغربية- أبريل 2009، القاهرة، مصر، 2010، ص 55.

2 - زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، 2011، ص 51.

3- Robbins.P, **Organizational Behavior**, 8th ed, New Jersey : Prentice Hall International, 1998, p595.

4- Victoria W. Miroshnik , **Organizational Culture and Commitment Transmission in Multinationals** , Palgrave Macmillan, England, 2013, p 11.

5 - عيساوي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي "دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بوجمعة بيشار"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص حوكمت الشركات، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، 2012، ص 17.

6 - طارق طعمة الشمري، دور الثقافة التنظيمية في مكافحة ظاهرة غسل الأموال "دراسة تطبيقية في مصرف الراجحي فرع الأنبار"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 6، العدد 11، العراق، 2014، ص 302.

وتعرف أيضا بأنها: "هي مجموعة من القيم والأفكار للتعامل مع المشاكل الداخلية، ومعالجة المشاكل الخاصة ببيئة المنظمة، أي أن الثقافة تعكس طريقة عمل الأشياء والممارسات المقبولة أو غير المقبولة وطبيعة العلاقات السائدة ما بين الأفراد أو الجماعات داخل المنظمة".¹

والملاحظ من خلال هذه التعريفات أن لديها قواسم مشتركة وهي: بأن الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة من القيم والإفتراضات المشتركة بين الموظفين داخل المنظمة، وأنها تحدد سلوك الأفراد داخل المنظمة، كما أنها معيار تمييز منظمة عن غيرها.

مما سبق نجد أن الثقافة التنظيمية تعد من الخصائص المميزة للمنظمة وليس للأفراد، وتشير ثقافة المنظمة إلى ذلك الهيكل المعمق، الذي يكتسب أصوله من القيم والمعتقدات والإفتراضات التي يحملها الأفراد داخل المنظمة، فالقيم المشتركة تعد أساسا لقيام المنظمة بوظائفها لكونها هي التي تحافظ عليها كوحدة مترابطة وتعطيها هويتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى.

الفرع الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

ويمكن إستخلاص مجموعة من خصائص الثقافة التنظيمية والمتمثلة فيما يلي:

- **ثقافة المنظمة نظام مركب:** يتكون من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المنظمة، وتشمل الجانب المعنوي من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار والجانب السلوكي من عادات وتقاليد، والجانب المادي من أشياء ملموسة.

- **ثقافة المنظمة نظام متصل مستمر متكامل:** هي كيان مركب تتجه باستمرار إلى خلق الإنسجام بين عناصرها المختلفة.

- **ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف:** تغير الثقافة يعني مرونتها وقدرتها على التكيف حيث تتكون ثقافة المنظمة إستجابة لمطالب بيئتها وأهدافها وإحتياجات أفرادها.²

أما الكاتب محمد قاسم القريوتي فقد قدم مجموعة من خصائص الثقافة التنظيمية وهي كالتالي:

- ✓ درجة المبادرة الفردية وماتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية وحرية التصرف.
- ✓ درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.

¹ - أثير عبد الأمير حسوني، الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر "دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء الشركات الصناعية في الديوانية"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القاديسية، 2007، ص 4.

² - سمير يوسف عبد الإله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، دراسة مقارنة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2007، ص 24.

- ✓ درجة وضوح الأهداف والتوقعات من الموظفين.
- ✓ درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
- ✓ مدى دعم الإدارة العليا للموظفين.
- ✓ مدى الرقابة المتمثلة في الإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على الموظفين.
- ✓ مدى الولاء للمنظمة.
- ✓ طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على معايير الأقدمية.
- ✓ درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.
- ✓ طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان مقتصرًا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الهرمي أو النمط الشبكي الذي يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.¹

الفرع الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية

يعطي الكثير من المديرين الأولوية، والإهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم، لأنهم يعدونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة، حيث يجمع عدد من الكتاب على أنها تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير، كما أنها تولد ضغوطا على الموظفين بما للمضي قدما للتفكير، والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب معها، فالمنظمة توجد شعورا وإحساسا بالهوية بالنسبة لأعضاء التنظيم وتساعد في إيجاد الإلتزام بين الموظفين كمرشد للسلوك الملائم، وتحرز استقرار المنظمة كنظام إجتماعي، ولتحل كإطار مرجعي لإستخدامه في معظم نشاطات المنظمة. كما تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الأوجه التالية:

- 1- بمثابة دليل لإدارة الموارد البشرية، حيث تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والإسترشاد بها.
- 2- إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
- 3- الموظفون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى أو كما يرغبون إنما في إطار نظمي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء الموظفين فيما بينهم وبين المراجعين، والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، كما أن ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها، ومستويات الأداء، وتكافئهم على إتباعها.
- 4- تعد الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وهي كذلك مصدر فخر وإعتزاز موظفيها، خاصة إذا كانت تدعم الأمور الإيجابية مثل الإبتكار والتميز والريادة.

1 - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص ص 286، 287.

- 5- الثقافة القوية تعتبر عملاً فاعلاً ومؤيداً للإدارة ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتكون الثقافة قوية عند غالبية الموظفين بالمنظمة عندما يفهمون أحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.
- 6- تعد الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات إبتكارية كالتفاني في العمل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية، كالطاعة العمياء، والإلتزام الحرفي بالرسميات.
- 7- ثقافة المنظمة تعتبر عاملاً مهماً في جذب الموظفين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب الأفراد الطموحين. والمنظمات التي تتبنى قيم الإبتكار والتفوق تبحث عن الموظفين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها الموظفون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع إثبات الذات.
- 8- تعد الثقافة عنصراً جديراً تؤثر على فاعلية المنظمة، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير، وأحرص على الإستفادة منه، كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة وإستعدادها للتطوير.
- 9- تحتاج ثقافة المنظمة كأى عمل آخر في حياة المنظمات إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على إستقرارها النسبي، ورسخها في أذهان الموظفين وضمائرهم وإتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم.¹
- كما يرى أحد الباحثين أن الثقافة تؤدي عدداً من الوظائف أهمها:
- تحدد دور متميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات.
 - تنمي الإحساس بالإتتماء لدى الموظفين فيها.
 - تنمي الإهتمامات الجماعية بدلاً من الإهتمامات الفردية.
 - تؤدي إلى وجود نظام إجتماعي ثابت، وتضييق الفجوة بين معتقدات الأفراد وأفعالهم.
 - تساعد الثقافة على إيجاد نظام فعال للرقابة على إتجاهات وسلوكيات الأفراد.
 - الثقافة توجد بيئة فعالة للإبتكار.
 - تساهم في إختيار نمط الإدارة المناسب.
 - تساهم في وضوح رسالة المنظمة، والتي تعتبر مفتاحاً رئيسياً للكفاءة التنظيمية.

¹ - سنية كاظم تركي، بشرى عبد إبراهيم، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة "دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات القطنية - بغداد"، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 102، العراق، 2015، ص 209.

- إن وجود إطار فعال للثقافة التنظيمية يساهم في: تدعيم وتقوية نظم الإتصالات والعلاقات الإنسانية والولاء التنظيمي بالإضافة إلى تحسين خدمة العملاء، كما تساهم في جعل عمليات التشغيل أسرع والأخطار والتكاليف أقل.¹

المطلب الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية وأنواعها

في هذا المطلب سنحاول ان نتعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية ولأهم أنواعها

الفرع الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية

بعد التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية سنحاول تسليط الضوء على أبعادها من خلال أهم ما ذكره الباحثين في هذا المجال، من خصائص رئيسية ترتبط وتشكل توجه الثقافة التنظيمية داخل المنظمات، إذ إختلف الباحثون والكتاب حولها ونذكر منها:

1- المشاركة Involvement: وهي توفير الظروف الملائمة لكافة أعضاء المنظمة لصناعة القرار وإبداء الأفكار والمقترحات المختلفة.

2- التعاون Collaboration: وهو تشجيع المنظمة للعمل الجماعي بدلا من العمل الفردي في جميع الأعمال بها.

3- نقل المعلومات Transmission of Information: ويقصد به وصول المعلومات الجديدة أو الأخرى المهمة للموظفين في الوقت المناسب.

4- التعلم Learning: وهي عمليات الأنشطة التي ترمي إلى زيادة المعرفة الموجودة لدى الأفراد.

5- الإهتمام بالزبائن Care about clients: أي الإهتمام بالوصول إلى رضا الزبائن والعملاء.

6- التوجه الإستراتيجي Strategic direction: وجود رسالة واضحة ومحددة للمنظمة وأهداف إستراتيجية طويلة الأمد وتحديد الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف.

7- نظام الرقابة System of Control: مقارنة أنشطة المنظمة والأفراد الفعلية بالمعايير التي تم وضعها مسبقا.

8- الإتصالات Communication: وهي عمليات إرسال وإستلام الرموز ذات المعنى بهدف إعلام الآخرين أو الطلب منهم إجراء عمل أو تعديل سلوك، وتعتبر الإتصالات شريان الحياة للمنظمة التي تبنى بها الجسور بين صاحب العمل والموظفين ضمن المنظمة.

¹ - عاشوري ابتسام، الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2015، ص 76، 77.

9- التناسق والتكامل **Coordination and Integration**: ويقصد به ضمان العمل بفاعلية مع الأشخاص من الأقسام وفرق العمل الأخرى عند تنفيذ الأنشطة المشتركة.¹

إن الأبعاد السابقة تركز في مضمونها على الجوانب التنظيمية الإدارية في أغلبها من إتصالات وهيكل تنظيمي وعلاقة الإدارة بالموظفين، لذلك لا بد من التطرق للجانب الثقافي أكثر، حيث قام **Hofstede** هوفستيد بعد تقديمه للأبعاد الثقافية الوطنية بتحديد الأبعاد الثقافية التنظيمية من خلال طرح نموذج سنة 1987 والذي إستمر في التطور من خلال أبحاثه مع **بوب وايسفيسز Bob Wasfisz** بعد دراسة أجريت على 20 منظمة في الدانمارك وهولندا، وإستنتج مجموعة من الأبعاد وهي:

✓ **التوجه نحو الإجراءات عكس التوجه نحو الأهداف**: يعتبر هذا البعد الأكثر تأثيراً في فاعلية المنظمة، ففي المنظمات ذات الثقافة التنظيمية المتوجهة نحو الإجراءات يهتم موظفوها وإدارتها بطريقة إنجاز العمل وكيفية القيام به من خلال طرح التساؤل كيف؟ بحيث يتجنبون المخاطرة ولا يبذلون جهد كبير في أداء العمل مما يحدث الروتين، أما في الثقافات التنظيمية ذات التوجه نحو الأهداف فإن الأولوية والإهتمام بالنسبة للإدارة والموظفين ينصب في تحقيق أهداف معينة ومحددة، دون الإهتمام بالمخاطر التي قد تواجههم في سبيل تحقيق تلك الأهداف.²

✓ **الدافع الداخلي مقابل الدافع الخارجي**: في الثقافات ذات الدافع الداخلي، يشعر الأفراد فيها بأن العالم الخارجي تحت السيطرة، إعتماًداً على أخلاقيات العمل والصدق وتعتبر من الأولوية، كما يعتقدون بأنهم يستطيعون تقديم الخدمة الأفضل للمتعاملين، أما الثقافات التنظيمية ذات الدافع الخارجي فهي براغماتية نفعية أكثر منها أخلاقية تحاول دائماً مراعاة المتطلبات التي يفرضها المتعاملين.

✓ **التساهل في العمل مقابل الإلتزام**: يتعلق هذا البعد بمدى التنظيم الداخلي والرقابة والإلتزام في التنظيم، فالثقافات التنظيمية المتساهلة تفتقد للتنظيم الداخلي والقدرة على التوقع بسلوك الموظفين، كما تفتقد للرقابة والإلتزام، وتكثر فيها الأحداث غير المتوقعة، والعكس بالنسبة للثقافات التنظيمية الملتزمة إذ توفر الرقابة والحرص على العمل فيها الوعي المهني لدى الموظفين والعمل بإلتزام، والجدية وإحترام المواعيد.

✓ **التوجه المحلي مقابل التوجه المهني**: في الثقافات التنظيمية المحلية يكون إلتناء الموظفين للمدير أو الوحدة التنظيمية مكان عملهم ويعرفون أنفسهم انطلاقاً من هذا الإلتناء، وتتسم هذه الثقافة بالتوجه قصير المدى وتحكم النمط

¹ - رعد عبد الله عيدان الطائي، عادل ياسين جواد، دور الثقافة المنظمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية (بحث في هيئة النزاهة)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 79، 2014، ص 83.

² - داسي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة "دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص 117.

الإجتماعي في الحياة المهنية وفي سير المنظمة، أما الثقافات ذات التوجه المهني فإن الأفراد فيها يعرفون إنتمائهم بالمحتوى الوظيفي لمهنتهم ومكائنتهم داخل التنظيم، وتتسم هذه الثقافة بالتوجه طويل المدى والتركيز على المستقبل والتطور الوظيفي والاستقلالية عن النمط المجتمعي.¹

✓ **النظام المفتوح مقابل النظام المغلق:** يتعلق هذا البعد بمدى إنفتاح المنظمة في ثقافتها على العالم الخارجي والأفراد، ففي الثقافات ذات النظام المفتوح يرحب الموظفون بالأعضاء والموظفين والمتعاملين الجدد، وتنتشر ثقافة أن أي فرد قادر على العمل والتأقلم بسهولة مع مناخ المنظمة وأفرادها، والعكس بالنسبة للثقافات ذات النظام المغلق أين يصعب على المنظمة التعامل مع الأفراد والموظفين والمتعاملين الجدد، وتنتشر ثقافة تجنب الآخر، ويشعر الأفراد بصعوبة العمل والتأقلم مع المناخ التنظيمي للمنظمة.²

✓ **التوجه نحو الموظفين مقابل التوجه نحو العمل:** يتعلق هذا البعد بالممارسات والإتجاهات الإدارية، ففي الثقافات التنظيمية المتوجهة نحو الموظفين فإن المنظمة تضع أولوية كيان الموظف وصحته ومصالحته أكثر من أي شيء آخر، من خلال تقديم الدعم وحل مشاكله حتى وإن كان ذلك على حساب إنجاز العمل، وفي الثقافات ذات التوجه نحو العمل فإن أولوية المنظمة هي إنجاز العمل ولو كان ذلك على حساب صحة الموظف ومصالحته.

✓ **درجة تقبل أسلوب القيادة:** هذا البعد يتعلق بمدى تقبل الموظفين في المنظمة لأسلوب القيادة المتبع من طرف القادة والمدراء، ويقاس من خلال معرفة درجة وعي القادة بأهمية ملائمة أسلوب القيادة لأفراد التنظيم، فهناك ثقافات تنظيمية تحث على ضرورة تطوير وتغيير أسلوب القيادة ليتماشى مع طبيعة وإستجابات الموظفين أو فرق العمل، وهناك ثقافات تنظيمية أخرى لا تبالى كثيرا بهذا البعد بحيث يعتمد على أسلوب واحد مع مختلف الظروف.³

الفرع الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية

هناك العديد من أنواع الثقافة التنظيمية وسنحاول عرض بعضها، حيث تميز أدبيات الفكر الإداري المعاصر بين نوعين من الثقافة التنظيمية هما:

1 - عبد المجيد بكاي، التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر "دراسة ميدانية بمستشفى طب العيون صدافة الجزائر- كوبا بولاية الجلفة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه طور ثالث، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم: ثقافة تنظيمية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2016، ص 197، 198.

2 - خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة (EN.I.C.A.B)"، رسالة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص 15.

3 - عبد المجيد بكاي، مرجع سابق، ص 199.

✓ **الثقافة القوية:** الثقافة التنظيمية القوية تشير إلى مجموعة من القيم والمعتقدات التي يتم التمسك بها بقوة وتقاسمها على نطاق واسع داخل المنظمة، ولكن تتطلب هذه الثقافة التنظيمية أن يتم تحديدها أكثر وتوضيحها وأنه من غير المحتمل أن تتغير هذه الثقافة. وهذا يعني أن في هذا الشكل من الثقافة، يجب أن تتخذ المنظمة إجراءات جادة لغرس ونشر قواعدها وقيمها لموظفيها. أما بالنسبة إلى "إهتشمول ومحمد" "Ehteshamul and Muhammad" تظهر قوة الثقافة التنظيمية من خلال تحديد مستوى المعنى المشترك للمبادئ، والمعايير والقيم، وكلما كان المعنى أكثر شمولية بين أعضاء المنظمة زادت قوة الثقافة التنظيمية، حيث أن الثقافة القوية هي التي تتماشى فيها أهداف الموظفين مع أهداف المنظمة وغالباً ما يعتقد أنها ثقافات ناجحة.¹

وهناك عاملان أساسيان يحددان قوة ثقافة المنظمة:

أ- الإجماع (Consensus) أو مدى مشاطرة (Shared ness) الإعتقادات: وتكون الثقافة القوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والإعتقادات في ثقافة المنظمة، ومشاركة واسعة لنفس القيم. ويتوقف ذلك على عاملين رئيسيين:

- تنوير الموظفين وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية العمل بها.
- نظم العوائد والمكافآت، إذ أن منح الأعضاء الملتزمين بالقيم والعوائد والمكافآت يساعد الآخرين على تعلم القيم وتفهمها.²

ب- الشدة (Intensity): ويشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم والإعتقادات، وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك الموظفين بالقيم والإعتقادات. وهكذا تتواجد ثقافة قوية بتوافر الإجماع على القيم والإعتقادات والتمسك بهذه القيم بقوة من قبل جميع أعضاء المنظمة.³

✓ **الثقافة الضعيفة:** وهي الثقافة التي لا يتم إعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهنا فإن الموظفين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.⁴ وهذا راجع لعدة أسباب منها:

- سلوك تحيز المسؤولين لأفكارهم، وإعتبار أنفسهم حاملين للحقيقة.

¹ - Thokozani S.B Maseko, **Strong vs.Weak Organizational Culture: Assessing the Impact on Employee Motivation**, Arabian Journal of Business and Management Review, Volume 7 • Issue 1 • 1000287,2017, p 2.

² - حسين حريم، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط 3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 315.

³ - حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، ط 2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 264.

⁴ - جوان فاضل مهدي، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري والعلاقة والتأثير "دراسة تطبيقية على أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني/ بابل، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد للدراسات الإقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 8، العدد 3، العراق، 2016، ص 163.

- إتمام هذه الثقافات بالعدائية، وذهنية إتخاذ القرار.

- يعد هذا النوع من الثقافة رهان لمستقبل المنظمة، بإعتبار أنه لا يساعد على التغيير، ونظراً لإصرار المديرين على تطبيق إستراتيجيات تجاوزتها الأحداث، ورفض تحمل مسؤولية التغيير، إما لإقتراب نهاية حياتهم المهنية أو لخشية الإصطدام بمعارضة الآخرين، أو لكونهم يفتقدون الشجاعة.¹

وإلى جانب هذا التقسيم العام للثقافة يميز العديد من الباحثين بين عدة أنماط من الثقافة بإعتبار الطابع العام لها على النحو التالي:

✓ **الثقافة البيروقراطية:** وفي هذه الثقافة تتحدد السلطات والمسؤوليات، فالعمل منظم ومحدد وموزع، وهناك تناسق بين الوحدات التنظيمية المختلفة، ويأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات شكلاً هرمياً، وتعتمد هذه الثقافة على التحكم والإلتزام بالقواعد والإجراءات والقوانين الموضوعة من قبل الإدارة العليا والتقيد بتنفيذ جميع القرارات المتخذة من قبلها.²

✓ **الثقافة المساندة (الداعمة) (Reinforcemen culture):** تتسم بالتعاون والتماسك والمساندة الذي يؤدي إلى العمل بروح الفريق والعدالة والتعاون والقيم العالية ودعم التواصل للعلاقات الإجتماعية، فهي متجهة نحو العلاقات والتعاون والحرية الفردية، ومراعاة للجوانب الإنسانية في العمل.³

✓ **ثقافة العمليات:** ويكون الإهتمام محصوراً على طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً ويهتم بالتفاصيل في عمله.⁴

✓ **ثقافة قادرة على التكيف:** وهي الثقافة التي تنسجم مع التغيير الذي تنشده المنظمات وبذلك تكون داعمة له، ويتحقق مثل ذلك إما من خلال الضغوط الداخلية أو الخارجية، إذ كلما كانت قوية كانت أكثر تعاملًا وتكيفًا مع المتغيرات، ويظهر تأثير ثقافة التكيف على الأداء حيث تركز أكثر على تكيف الثقافة مع محيطها، لأن تطور الأداء هو نتاج الثقافة المحترمة للإستراتيجية المنظمة. فإذا كلما كان التكيف مرتفعاً كان الأداء مميزاً والعكس صحيح.

¹ - خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 09، سبتمبر 2013، ص ص 266، 267.

² - نجوى يوسف جمال الدين، عبد الله عبد القادر الكمالي، محمود حسان سعيد حسان، الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر، العلوم التربوية، العدد الثالث، ج 1، القاهرة، مصر، 2014، ص 519.

³ - شهناز فاضل أحمد، تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الإبداع التنظيمي (دراسة استطلاعية)، المجلة العراقية للعلوم الإقتصادية، المجلد السابع، العدد 20، العراق، 2009، ص 5.

⁴ - عدي غانم الكواز، ولید عامر ضائع، بناء مقياس أنماط الثقافة التنظيمية لمدرّاء مديريات التربية الرياضية والفنية في الجامعات العراقية من وجهة نظر منتسبيها، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية (نصف سنوية)، المجلد 19، العدد 61، العراق، 2013، ص 274.

✓ **ثقافة الإرتباط:** تركز هذه الثقافة على الداخل من خلال مدى إرتباط الموظفين ومشاركتهم لضمان سرعة مقابلة التغير بالحاجات مع البيئة، وتضع هذه الثقافة قيمة أعلى لمقابلة حاجات الموظفين، ويؤكد المديرون على قيم التعاون وبناء الإعتبار لكل من الموظفين والزبائن والعمل على تجنب وتجاوز إختلافات المكانة.¹

✓ **ثقافة التناسق والثبات (Consistency and Stability):** هي تلك الثقافة التي تكون فيها القيم والمكافآت ممنهجة وعقلانية، ونظامية الطريق؛ للقيام بالأشياء التي تمثل ثقافة الثبات، ويكون التركيز الداخلي توجه ثابت في بيئة مستقرة، تتبع القواعد والقيم، وتكون الثقافة داعمة والمكافآت ممنهجة وعقلانية، وتدار بطريقة نظامية لضمان القيام بالأعمال. يشهد عالم الأعمال تغيرا سريعا، إذ نجد القليل من الشركات تعمل في بيئة مستقرة، ويتجه غالبية المديرين لتغيير ثقافتهم ويكونون أكثر مرونة عندما يعملون في بيئات متغيرة أو تحصل تغيرات في البيئة، ومع ذلك فهم يسعون لتجديد المنظمة، إن ثقافة الثبات تؤمن بها إدارة المنظمات جميعها لكنها تتطلب قدرا من التوازن ما بين الثبات والمتغير في الثقافة، كما تتطلب السيطرة والعناية بمتطلبات البيئة كذلك.²

كما يمكن تقسيم الثقافة التنظيمية إلى:

✓ **الثقافة الرئيسية والفرعية:** تتمثل الثقافة الرئيسية في التنظيم بالقيم الأساسية التي يتفق عليها أغلبية أعضاء التنظيم وتشكل هوية واضحة للجميع. أما الثقافات التنظيمية الفرعية فتتمثل بالقيم السائدة في الأنظمة الفرعية والتي تتفاوت فيما بينها من ناحية، وبينها وبين الثقافة الرئيسية من ناحية أخرى. وكلما تفاوتت الثقافات الفرعية وتعددت، وكانت مختلفة عن الثقافة الرئيسية، فإن ذلك يؤثر على فاعلية التنظيم، لعدم نمطية السلوك وضياع الهوية العامة للتنظيم.³

المطلب الثالث: مصادر الثقافة التنظيمية ومكوناتها

حيث تتمثل مصادر الثقافة التنظيمية ومكوناتها فيما يلي:

الفرع الأول: مصادر الثقافة التنظيمية

تتأني الثقافة التنظيمية من أربعة عناصر متفاعلة ومتكاملة مع بعضها البعض وهذه المصادر هي:

1- خصائص أفراد المنظمة: عندما تقوم المنظمة بتعيين الأفراد الجدد الذين يشتركون معها في القيم والمعتقدات التي يؤمنون بها، وتستبعد الأفراد الذين يعارضون قيم المنظمة، فالذين يستمرون في العمل يتفقون مع ثقافة المنظمة ليصبحوا

¹ - Mark G. Ehrhart , Benjamin Schneider, William H. Macey, **Organizational Climate and Culture "An Introduction to Theory, Research, and Practice "**, Routledge Taylor & Francis Group, New York and London, 2014, p 130.

² - ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات "منظور كلي"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013، ص 322.

³ - بلال خلف السكارنه، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص 338.

أكثر تقارباً من بعضهم في معتقداتهم وأكثر بعداً عن المنظمات الأخرى¹، ويستطيع مؤسس المنظمة إرساء النمط الثقافي المرغوب به للمنظمة من خلال اعتماد على ثلاثة طرق هي:

- إختيار الأفراد وتعيينهم والحفاظ على عليهم لاسيما الذين لديهم من طرائق التفكير أو المعرفة أو المهارة أو القابلية التي تتفق مع ما يرغب به مؤسس المنظمة وعلى النحو الذي يسهم في تحقيق رؤيته الإستراتيجية.
- تعليم الأفراد وتنشئتهم إجتماعياً على التفكير والشعور بنفس الطريقة التي يفكر فيها أو يشعر بها مؤسس المنظمة.
- ضرب مؤسس المنظمة للأمثلة الصادقة في سلوكياته وعلى النحو الذي يشجع على الإقتداء به.

2- الأخلاق التنظيمية: يرى (Slocum and Hellriegel, 2009) أن الأخلاق تعبر عن القيم والمبادئ التي تميز بين ما هو صحيح وما هو خاطئ، أي أن الأخلاق التنظيمية تمثل القيم الأخلاقية، المعتقدات، والمعايير التي من شأنها أن تمهد الطريق المناسب لأصحاب المصالح للتعامل مع بعضهم البعض أو التعامل مع الأطراف الأخرى في بيئة المنظمة والأخلاق التنظيمية في حقيقتها دالة لثلاثة عناصر هي:

- **الأخلاق المجتمعية:** تعبر عن القيم الأخلاقية التي يضيفها النظام القانوني في مجتمع ما من حيث الأعراف والممارسات والقيم والمعايير غير المكتوبة السائدة في الحياة اليومية للمجتمع الذي تعيش فيه المنظمة.
 - **الأخلاقيات المهنية:** يقصد بالأخلاقيات المهنية القيم الأخلاقية التي تطورها مجموعة معينة بهدف السيطرة على أدائها للمهام الموكلة لها أو السيطرة على إستعمال مواردها. أي أنها أخلاقيات خاصة بمهنة معينة أو نشاط معين.
 - **الأخلاقيات الشخصية:** تعبر الأخلاقيات الشخصية عن القيم الأخلاقية الفردية التي يعتمد عليها الأفراد في تنظيم تفاعلاتهم مع الآخرين، والأخلاقيات الشخصية تتأثر بالقيم الأخلاقية للعائلة أو الأصدقاء أو الجماعات المرجعية.²
- 3- نظام حقوق الملكية:** يمكن أن تساهم عملية توزيع حقوق الملكية في المنظمات في وجود نمط ثقافي معين فيها. وحقوق الملكية تشير إلى الحقوق التي تمنحها المنظمة لأفرادها بقصد الإنتفاع من مواردها وإستخدامها، وبذلك فإن حقوق الملكية تشير إلى حقوق ومسؤوليات أصحاب المصالح الداخليين، كما أنها تشير إلى سبب تطوير المعايير المختلفة، القيم والإتجاهات نحو المنظمة. فمثلاً يمتلك حاملي الأسهم حقوق ملكية قوية مقارنة بأصحاب المصالح الآخرين لكونهم يمتلكون موارد المنظمة.

¹ - علي حسون فندي الطائي، عبد المنعم كاظم حمادي، مروى جعفر صادق، تأثير الثقافة التنظيمية في أبعاد الهيكل التنظيمي "بحث ميداني في ديوان وزارة العلوم والتكنولوجيا العراقية، مجلة كلية العلم الجامعة، المجلد 8، الإصدار 1، العراق، 2016، ص 11.

² - إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص 624-627.

4- الهيكل التنظيمي: يمكن للهيكل التنظيمي أن يعزز القيم الثقافية التي تشجع التكامل والتنسيق الجيد. وهناك كثير من الأعراف والقواعد التي تساعد على تخفيض مشكلات الإتصال وتمنع تشويش المعلومات وتسرع من تدفقها. وللمحافظة على الثقافة التنظيمية فإن هناك ثلاثة عوامل تؤدي دورا مهما:

أ- الإدارة العليا: إن ردود فعل الإدارة العليا تعد عاملا مؤثرا في ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها. وتتحدد الثقافة التنظيمية بمدى إلتزام الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال إستخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة. وكذلك المعايير السلوكية التي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة الموظفين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات.

ب- إختيار الموظفين: تؤدي عملية جذب الموظفين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة.

ج- المخالطة الإجتماعية: عند إختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة، ومن ثم يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد بموظفيها وعلى ثقافة المنظمة.¹

الفرع الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية

في سعي المنظمات لتعليم الأفراد الجدد للثقافة التنظيمية الخاصة بها تحاول توضيح وتحديد مكونات ثقافتها الحالية والمتمثلة في:

1- القيم والمعايير **Values and Norms**: تعتبر قيم المنظمة عنصرا أساسيا لكل منظمة وتشمل المعايير العامة، أو المبادئ التوجيهية التي يشير إليها أعضاء المنظمة (مثل المديرين والموظفين) عند تحديد أنواع السلوكيات، والأحداث والحالات والنتائج المتعلقة بأنشطة المنظمة المرغوبة أو غير المرغوب فيها. عرف كل من هيل وجونز **Hill and Jones** القيم التنظيمية بأنها: "معتقدات وأفكار حول أنواع الأهداف التي يجب على أعضاء المنظمة إتباعها والأفكار حول الأنواع المناسبة أو معايير السلوك التي ينبغي أن يستخدمها الأعضاء التنظيميون لتحقيق هذه الأهداف. ولكي تكون قيم المنظمة فعالة وذات مغزى يجب أن توضع بصورة رسمية بطريقة ما في القيم المنبثقة التي تحدد المبادئ والقيم التي تشكلت المنظمة لتحقيقها. وعلى سبيل المثال، منظمة دينية القيم التي تتبناها تقوم على الإيمان وتقديم الخدمة للآخرين".

1 - عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية "دراسة ميدانية على هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، سوريا، 2010، ص ص 126، 127.

وتعرف المعايير بأنها معيار أو أسلوب سلوك يعتبر نموذجياً أو مقبولاً من قبل أعضاء المنظمة، ويعرف كل من "هيل وجونز Hill and Jones" : "أن المعايير التنظيمية هي مبادئ توجيهية أو توقعات تحدها وأنواع السلوكيات المناسبة من قبل الموظفين في حالات معينة والتحكم في سلوك أعضاء المنظمة تجاه بعضهم البعض".¹

2- الإتجاهات التنظيمية: تعد الإتجاهات التنظيمية من محددات السلوك التنظيمي، وذلك لأن الفرد يأتي محملاً بالإتجاهات التي لا بد أن تترك بصمات على تصرفاته في العمل، وتركز التنظيمات الإدارية على غرس الإتجاهات الإيجابية نحو العمل من خلال خلق التوجه لدى الموظفين نحو الإبداع والإبتكار وتطوير العمل فضلاً عن المشاركات الجماعية وتشكيل فرق العمل، وتحاول المنظمات تغيير الإتجاهات السلبية عن طريق الدورات التدريبية والتعليمات واللوائح.²

3- المعتقدات التنظيمية Organizational Beliefs : وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات ، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.³

4- الأعراف التنظيمية: الأعراف بشكل عام عبارة عن معايير يلتزم بها الموظفون في التنظيم لإعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية لهم بغض النظر عن فائدتها أو فاعليتها.

أما الأعراف التنظيمية فهي معايير يلتزم بها الموظفون في التنظيم على إعتبار أنها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل، ومن هذه الأعراف على سبيل المثال: إلتزام التنظيم بعدم تعيين أحوين إثنين في نفس التنظيم أو الأب وإبنه، أو الشخص الذي يتزوج من أجنبية لا يسمح له بالعمل في بعض التنظيمات، ومن الجدير بالذكر أن الأعراف يفترض أن تكون غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.⁴

5- التوقعات التنظيمية Organization Expectations: وتتمثل بالتعاقد النفسي الذي تم بين الموظف والمنظمة وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم، وما يتوقعه التنظيم من الموظف. مثال عن توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم إحتياجات الفرد العامل النفسية والإجتماعية.⁵

¹ -Alan S.Gutterman, **Organizational Culture**, A Guide for Growth-Oriented Entrepreneurs, Sample Chapter :Elements of Organizational Culture, 1^E, 2015, P 4,5.

² - فلاح تايه النعيمي، مدين عبد الوهاب جبر، علاقة إدارة الثقافة التنظيمية بتغيير سلوك الضيف "دراسة تطبيقية في فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد، مجلة جامعة المستنصرية، العدد 97، العراق، 2013، ص 5.

³ - محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعلم الإبتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2008، ص 23.

⁴ - يونس مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة "المديرية العامة"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص 25.

⁵ - خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، مرجع سابق، ص 185.

6- الرموز Symbols : هي مظهر ثقافي ملحوظ يعمل على توصيل القيم الجوهرية والهوية المشتركة، والرموز عبارة عن الأشياء التي تحمل في طياتها المعاني، هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممتلئة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني وتجهيزاتها)، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المنظمة.¹

7- القصص والأساطير Stories & Myths: القصص هي روايات لأحداث في الماضي يعرفها جيدا الموظفون، وتذكرهم بالقيم الثقافة للمنظمة، وهي مزيج من الحقائق والخيال. وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر، والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها، أما الأسطورة/ الخرافة: فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً ولكن مقبولاً لحدث/ شيء معين يبدو بخلاف ذلك محيراً وغامضاً. فقد يقوم أفراد المنظمة أحياناً بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسس الإطار لتفسير الأحداث الجارية في المنظمة.²

وفيما يلي شكل يوضح مكونات الثقافة التنظيمية:

الشكل رقم (1-1): مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة

¹ - Gilles bressy, et christion, kankayt, **économie d'entreprise**, 4 éme édition , dallaz, paris, 1998. p 52.

² - نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين "دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص 86.

المطلب الرابع: مستويات الثقافة التنظيمية ومحدداتها

يوجد للثقافة التنظيمية مستويات ومحددات، والتي سنقوم بعرضها من خلال هذا المطلب والمتمثلة في:

الفرع الأول: مستويات الثقافة التنظيمية

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي: المجتمع، الصناعة والمنظمة، إذ يتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة والمجتمع مع خصائص المنظمة.

1- ثقافة المجتمع:

تشمل القيم والإتجاهات والعادات السائدة في المجتمع الموجودة به المنظمة، يتم نقلها من المجتمع إلى المنظمة عن طريق الموظفين مما يساهم في تشكيل ثقافة المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من المتغيرات الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الإقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية، البيئة الدولية والعولمة، حيث يؤثر كل هذا على إستراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها ولكي تحظى المنظمة بالقبول والتشريعية يجب أن تكون إستراتيجياتها متوافقة مع ثقافة المجتمع.¹

2- ثقافة الصناعة:

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة وإختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط إتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط. ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك وشركات البترول أو شركات الطيران وغيرها.²

3- ثقافة المنظمة:

عادة ما تكون المنظمات العامة والمنظمات الكبيرة لها ثقافات مختلفة عن المنظمات الصغيرة أو الخاصة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة، ذلك لأن الأفراد في كل نوع من المنظمات يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون

¹ - إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية "دراسة حالة الشركة الجزائرية للألومنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص ص 23، 24.

² - مصطفى محمود أبوبكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ودار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 90.

لمصادر وأنواع من الضغوط مختلفة مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والإفتراسات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة.¹

الفرع الثاني: محددات الثقافة التنظيمية

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي إستهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية وهي كالآتي:

- **التاريخ والملكية:** يعكس تاريخ تطور المنظمة ونوعية القيادات التي تبادلت إدارتها جزءاً من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة ، محلية أم دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.
- **الحجم:** لا يعني بالضرورة إختلاف الثقافة بين المنظمات الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الإتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر بإعتبارات الحجم.
- **التكنولوجيا:** على سبيل المثال، تركز المنظمات المتخصصة في إستخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المنظمات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.
- **الأفراد:** تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات الموظفين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها الموظفون والعكس صحيح.
- **البيئة:** الطريقة التي تختارها المنظمة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وموظفين.. إلخ ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.
- **الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، على سبيل المثال، فإن المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.²

¹ - مومي نجاة، ثقافة المنظمة وأثرها على الأداء العام "دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة ENICAB"، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009، ص 45.

² - محمد يونس محمد السبعوي، إسهام جاهزية الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة "دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي دائرتي صحة وكهرباء نينوى"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الإقتصادية ، المجلد 11، العدد 33، العراق، 2015، ص 167.

المطلب الخامس: نماذج الثقافة التنظيمية

هناك العديد من نماذج الثقافة التنظيمية ومن بين هذه النماذج سنتناول مايلي:

✓ نموذج هارسون "Harrison":

وهو النموذج المعتمد في دراستنا هذه، حيث يمثل نموذج هاريسون "Harrison" (1972) نموذجا للثقافة، يُعرف بنموذج ثقافة هاريسون الذي يقسم الثقافات التنظيمية إلى الفئات الأربعة: ثقافة القوة وثقافة التوجه نحو الأفراد وثقافة التوجه نحو المهمة وثقافة الدور، وفيمايلي شرح مفصل لهذه الأنواع:

1- ثقافة القوة (السلطة): إن ثقافة القوة لديها عادة مصدرا وحيدا تستمد منه قوتها، ومن هذا المصدر تنتشر، حيث تتركز القوة في أفراد محددين هم الذين يتخذون القرارات ويعملون على إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها، وتعتمد هذه الثقافة لتحقيق فعاليتها على الثقة المتبادلة بين القائد والموظفين، ومن مزايا هذا النوع من الثقافة في المنظمات على أنها عالية السرعة في إتخاذ القرارات وتنفيذ التغييرات التنظيمية.¹

2- ثقافة التوجه نحو الأفراد: يتم تطبيق هذه الثقافة في المنظمات التي تعتبر وجودها لخدمة موظفيها، ومن الأمثلة الموضوعية والتقليدية على ذلك ما يمكن ملاحظتها في المنظمات المختصة بتقديم الخدمات والاستشارات.²

3- ثقافة المهمة (Task Culture): تركز ثقافة المهمة على أداء المهام وإنجاز ما هو مطلوب. وتتميز هذه الثقافة بسيادة التوجه نحو حل المشكلات، والإعتماد الكبير على الخبرة والعمل الجماعي، والأهمية المحدودة للسيطرة الفردية. فالأفراد يقيمون بعضهم البعض إستنادا إلى مدى مساهمتهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم، كما أنهم يتوقعون بنفس الوقت مساعدة بعضهم البعض عند الحاجة. وكل هذه الجوانب تجعل من المنظمة عالية التكيف، وبذلك تكون هذه الثقافة مناسبة للصناعات التي تمتاز بسرعة التغيير التكنولوجي. والمشكلة في هذا النوع من الثقافة تتمثل في صعوبة الرقابة وإحتمالية ضياع الموارد.³

¹ - Kaouache Raouf, **Analysis of organisational cultures A survey about managers' view at Algerian electricity production companies**, Revue Albahit Al ijtimai'i - N°12- Printemps 2016, P 47,48.

² - سامية معاوي، الثقافة التنظيمية والعلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية "دراسة حالة بالمؤسسة المينائية لسكيددة"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2009، ص 68.

³ - عباس سمير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإستراتيجية التغيير في الجامعات الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD "دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار كنموذج - عنابة"، رسالة ماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، 2008، ص 97.

4- ثقافة الدور (Role Culture): وينصب تركيزها على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد. وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.¹

وتبنى ثقافات الأدوار على الهياكل التنظيمية المفصلة والتي تكون ذات نطاق إشراف عميق. وغالبا ما يكون إتخاذ القرارات في المستويات العليا وذلك لتجنب المخاطرة، وبإختصار فإن المنظمات التي لها تكون ثقافتها ثقافة الدور تميل إلى أن تكون بيروقراطية جدا.²

✓ نموذج كامبرون وكوين (Cameron and Quinn) 1998:

حيث إعتد الباحثان في تصميم نموذجهما على تصنيف الثقافة التنظيمية إستنادا إلى الأفراد والأماكن التي تتسم بطابع معين وتمثل في:

1- الثقافة العشائرية- الجماعية "غير الرسمية" (The Clan Culture): تعني مكان مريح للعمل، حيث يتشارك الموظفون الكثير من الأشياء، وتبدو المنظمة كأنها إمتداد للعائلة.³

فهي ثقافة المجموعة وهم قادة ورموز المنظمة، وتقوم هذه الثقافة على التنشئة الإجتماعية الواسعة وعلى أساس القيم والمعايير المشتركة بشكل كبير، وتخلق لديهم شعور الإلتواء للمنظمة إلى الدرجة التي تجعل أعضاء الجماعة يشعرون بأن إلتزامهم تجاه المنظمة أكبر من حالة التعاقد معها.

إن هذه الثقافة يتم نسبها إلى اليابان بسبب طبيعة هذا المجتمع وطبيعة تكوينه الإجتماعي القائم على أساس التعاون والمشاركة والإلتواء العالي والإحترام المتبادل ولكون الأفراد يعملون في هذه المنظمات مدى الحياة لذلك فإن الكتاب عندما يشيرون إلى اليابان على أنها ذات الثقافة الجماعية فإنهم يذكرون بأن هذه القيم موجودة في العالم ولكنها موجودة في اليابان بشكل أعمق وهذا ما يصنع الفارق وبالتالي التميز الذي تحدته الثقافة والذي سينعكس بالنتيجة النهائية على الأداء العام من تحقيق للإبداع والريادة في مجالات العمل.⁴

1 - محمد بن غالب العوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام الوظيفي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 13.

2 - Diana C.Pheysey, **Organizational cultures Types and transformations**, the Taylor & Francis e-Library, USA and Canada, 2003, p 18.

3 - رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية "دليل عملي"، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 201.

4 - بشرى عبد الحمزة عباس، أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية "دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية"، مجلة جامعة القادسية، كلية الإدارة والإقتصاد، المجلد 7، العدد 30، العراق، 2011، ص 238.

2- ثقافة السوق (ثقافة "نافس") (The Market (Compete) Culture): تتميز هذه الثقافة بالتركيز على الخارج والتميز بالإضافة إلى الاستقرار، التنافسية والتوجه نحو تحقيق الأهداف. وتتمثل الافتراضات الأساسية الخاصة بثقافة المنظمة هنا في كون المحيط عدائي أكثر منه موالي، الزبائن على إطلاع بالبدائل ويهتمون بالجودة وهناك منافسة كبيرة في قطاع النشاط.¹

3- الثقافة الهرمية (The Hierarchy Culture): وهي ثقافة الأفراد وفقا لمستوى أعمارهم وثقافتهم وتتسم هذه الثقافة بالتعامل الرسمي مع المعلومات والتقييم وتتمثل بالاستقرار والرقابة والتنسيق، إذ تتميز هذه الثقافة بال رسمية وتنظيم مكان العمل.²

4- ثقافة الحدس (The Adhocracy Culture): كما يطلق عليها أيضا الثقافة الإبداعية (Innovative Culture) ويعتبر هذا النوع من الثقافات ديناميكي، ويعمل على إستقطاب الأفراد الطموحين، وتتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.³

وهي ثقافة التوقع والرؤية للمستقبل عند المخططين، أن الهدف الرئيسي لهذه الثقافة هو تعزيز القدرة على التكيف والمرونة والإبداع في حالة وجود نسبة كبيرة من عدم التأكد والغموض وكمية كبيرة من المعلومات إذ أن من التحديات المهمة التي تواجهها المنظمات هو إنتاج منتجات وخدمات مبتكرة وسرعة إستغلال الفرص الجديدة.⁴

والشكل الموالي يوضح هذا النموذج:

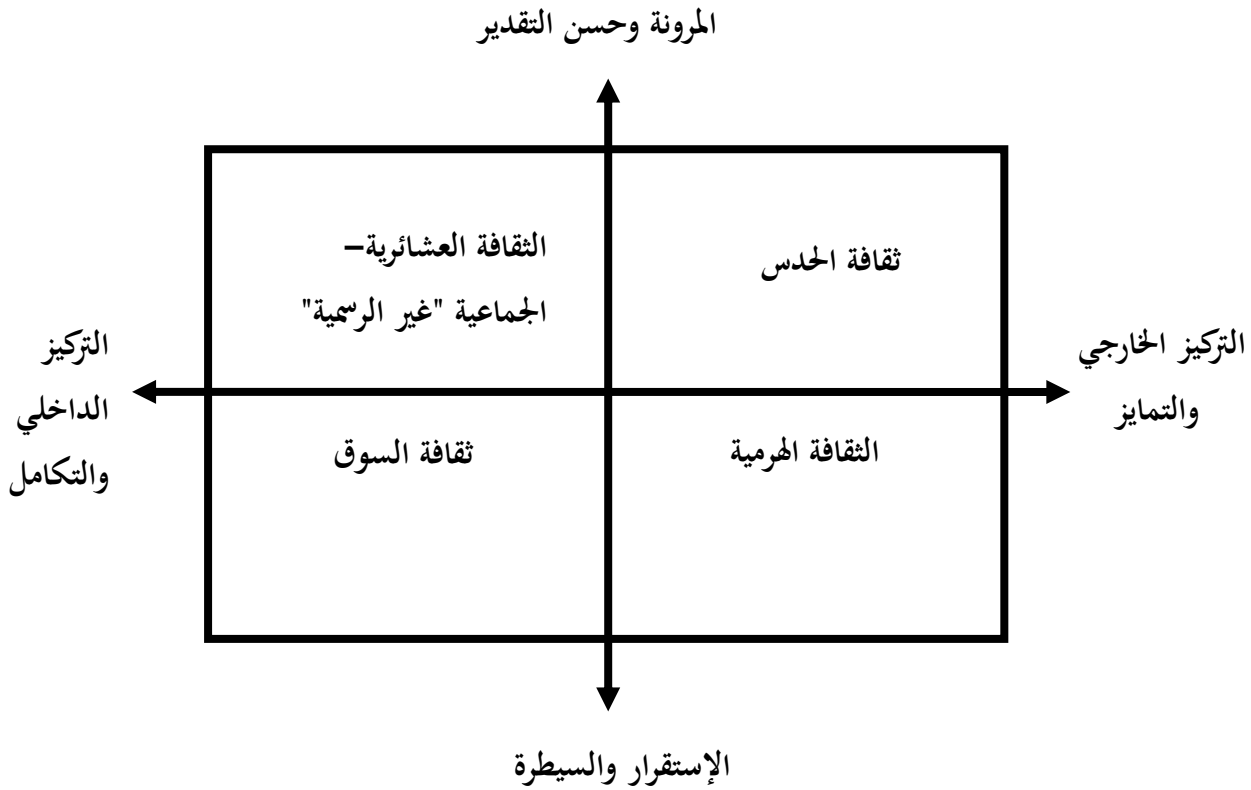
¹ - عماد سعادي ، مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة " دراسة حالة مركب الملح الوطاية ولاية بسكرة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 98.

² - بشرى عبد الحمزة عباس، مرجع سابق، ص 238.

³ - بسام بن مناور العنزى، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري "دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض"، رسالة ماجستير في قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1425 هـ، ص 26.

⁴ - Johanna Nummelin, **MEASURING ORGANIZATIONAL CULTURE IN CONSTRUCTION SECTOR - FINNISH SAMPLE**, Lämpömiehenkuja 2, Espoo, P.O.Box 1000, FI-02044 VTT, Finland, p 61.

الشكل رقم (1-2): نموذج كاميرون وكوين (1998) (Cameron and Quinn)



المصدر: رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية "دليل عملي"، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 201.

✓ نموذج "دينسون":

قدم "دينسون" نموذجاً عملياً يمكن من خلاله فهم وقياس الثقافة التنظيمية ودورها في زيادة الفعالية التنظيمية، ويركز هذا النموذج على أربعة أبعاد رئيسية كما يلي:

● بعد الإحتواء والترابط:

يعكس هذا البعد مدى إندماج الأفراد بقلوبهم وعقولهم في العمل، حيث يشعرون بأنهم جزء من المنظمة، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: التمكين، والتوجه نحو الفريق، وتطوير قدرات الموظفين.

● بعد الإتساق والتجانس:

يعكس هذا البعد ما إذا كان للمنظمة ثقافة قوية متماسكة، كما يعكس درجة الإندماج السائدة بين الموظفين في المنظمة، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: وضوح القيم الجوهرية، والإتفاق، والتنسيق والتكامل.

● بعد التكيف:

يركز هذا البعد على قدرة المنظمة على سرعة التكيف والإستجابة للإشارات الواردة من البيئة الخارجية بما في ذلك العملاء والسوق ويشمل هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: خلق التغيير، والتعلم التنظيمي، والتركيز على العملاء.

● بعد المهمة:

يعكس هذا البعد مدى إمتلاك المنظمة حسا واضحا بالهدف الذي يحدد توجهاتها المستقبلية طويلة الأجل، وتنبع أهمية بعد المهمة من تحديد ما إذا كانت المنظمة تعاني من قصر النظر أم أنها مهتمة بتحديد الإستراتيجية وخطط العمل بشكل منظم، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: الرؤية، والإستراتيجية، والأهداف والغايات.¹

¹ - زيد صالح حسن سميع، مرجع سابق، ص ص 74 - 77.

المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة المواهب

يعتبر نظام إدارة المواهب حديثا نسبيا في عالم إدارة الأعمال، حيث أن بداية الإهتمام به برزت لأول مرة في التسعينات عندما شاع استخدام عبارة حرب المواهب، التي إشتعلت بين المنظمات العالمية الكبرى، تعبيرا على المنافسة الشديدة بينها، حيث تحولت المنافسة إلى إجتذاب أصحاب الكفاءات العالية وتوفير الظروف التنظيمية والمالية التي تساعد على الحفاظ والإبقاء عليهم، وتطور هذا المفهوم وأصبح نظاما يطبق في أغلب إدارة المنظمات كأحد إستراتيجيات التطوير والتغيير، ولذا كان في حاجة إلى إرساء قواعد وأسس علمية في إدارة المواهب، وتعتبر إدارة المواهب في إستراتيجيات إدارة الأعمال الحديثة من أبرز الإستراتيجيات الفعالة التي تشكل جزءا لا يتجزأ من برامج التطوير القيادي، نظرا لكونها لا تتعلق بالتعلم الوظيفي فحسب، وإنما ببناء العلاقات الإنسانية وإدارة المورد البشري. وسنتناول في هذا المبحث أساسيات حول إدارة المواهب وعملياتها ونماذجها، بالإضافة إلى مبادئها وأساليبها، متطلباتها وأيضا تحدياتها.

المطلب الأول: أساسيات حول إدارة المواهب

قبل التطرق إلى موضوع إدارة المواهب يجب أولا التعرف إلى مفهوم الموهبة وكذا أصنافها داخل المنظمة، وفيما يلي عرض لذلك:

الفرع الأول: مفهوم الموهبة وأصنافها داخل المنظمة

أولا: مفهوم الموهبة

لقد أصبحت الموهبة من أهم المواضيع الحديثة في إدارة الموارد البشرية، وبالنظر إلى تطورها التاريخي نجد أن شركة McKinsey هي أول من إستعملت مصطلح الموهبة حيث قدمت عام (1997) دراسة صيغة فيها مصطلح الحرب على المواهب، لإعادة التفكير في الإجراءات التي ستأخذها لإستقطاب الأفراد الموهوبين والإحتفاظ بهم.¹ وعلى الرغم من تشعبات مفهوم الموهبة إلا أنه لا يوجد هناك أي تعريف واضح للموهبة، ورغم هذا فقد تمت العديد من الدراسات في هذا المجال من أجل إعطاء مفهوما واضحا لمصطلح الموهبة والموهوبين إلا أن هناك إختلافات واضحة بين المتخصصين والباحثين بهذا المجال لهذا سنقدم مجموعة من التعاريف منها:

تشير الموهبة بشكل عام إلى القدرات أو المهارات أو الفن الذي يمتلكه شخص ما في مجال معين. ويشير أيضا إلى أولئك الذين لديهم إمكانيات عالية، والمعرفة النادرة والمهارات أو الذين يمكن أن يحققوا بنجاح التحول والتغيير في المنظمة. ويكون الطلب عليهم في السوق، كما تضيف مساهماتهم في الأعمال التجارية قيمة مباشرة إلى موقعها

¹—Bernadette Scott, Sheetal Revis, **Talent management in hospitality: graduate career success and strategies**, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 20 Issue: 7, 2008, p 782.

الإستراتيجي أو التنافسي¹، حيث يعرفها تانسلي وآخرون (Tansley et al 2007) بأنها: "أولئك الأفراد الذين يمكن أن يحدثوا فرقا في الأداء التنظيمي إما من خلال مساهماتهم المباشرة أو على المدى الطويل، من خلال إظهار أعلى مستويات إمكاناتهم"².

فمن الناحية النظرية، هناك مجموعة من الباحثين والخبراء يرون أن بعض الأشخاص يعتبرون موهوبون لإمتلاكهم قدرات وإمكانات إستثنائية يستطيعون من خلالها التأثير في كفاءة وفعالية المنظمة التي يعملون فيها.

بينما يرى آخرون، أنه من الناحية العملية يمكن لأي شخص قادر على التأثير في تحقيق المنظمة لأهدافها أن يطلق عليه موهوب وهنا لا يجب على الإدارة التركيز فقط على مجموعة صغيرة من هؤلاء الذين يمتلكون مقدرات إستثنائية دون غيرهم كون كل فرد يمتلك مقدرات وإمكانات كامنة يمكن تحفيزها ورعايتها لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.³

كما تعرف على أنها: سمات معقدة تؤهل الفرد للإنجاز المرتفع في بعض المهارات والوظائف، والموهوب هو الفرد الذي يملك إستعدادا فطريا وتصقله البيئة الملائمة.⁴

ويشرح "Arporn Puvitayaphan" (2007) معنى الموهوبين بطريقتين: الأول هو خصائص أو مميزات محددة تختلف عن غيرها، هي تلك الصفات الشخصية التي تقف وراء جبل الجليد من نموذج الكفاءة، وهي مفهوم الذات، والصفات، والدوافع، والموقف/القيمة، أما العنصر الثاني في رأيه هو أن الموهوبين يجب أن يؤدوا ويتصرفوا بشكل جيد، كما أنها تتضمن البعد الأخلاقي في تعريفه.⁵

ويمكن إستخلاص تعريف إجرائي للموهبة والموهوبين بأنهم: هم الأشخاص الذين يملكون قدرات وإمكانات عالية تحوّل لهم التعامل مع المشكلات وتحقيق أهداف المنظمة بكل كفاءة وفعالية وهي المهارات التي تحدث الفرق في أداء المنظمة والتي تعمل جاهدة للإحتفاظ بهم.

¹ - Golchin Shafieian, **Defining talent management components**, International Scientific Publications and Consulting Services, 2014, p2.

² - Michelle Fitzgerald, **Talent and Talent Management Insights**, Programme Lead Talent Management, NHS Leadership Academy, 2014, p 7.

³ - زياد فيصل هلال العزام، إدارة المواهب في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، ص 6، 7.

⁴ - نخبة من الخبراء المتخصصين، إدارة الموهبة والإبداع، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2014، ص 128.

⁵ - Pornrat Sadangharn, **THE DETERMINANTS OF TALENT RETENTION IN THE THAI PUBLIC SECTOR**, A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy (Development Administration), School of Public Administration National Institute of Development Administration, 2010, p 20.

ثانياً: أصناف المواهب داخل المنظمة

يمكن تصنيف المواهب في داخل أي منظمة إلى أربعة أصناف وذلك حسب مستوى المسؤولية لكل صنف منها:

1- مواهب القيادة: (Leadership Talent)

هذه الفئة في قمة هرم تصنيف المواهب وهم القادة الموهوبون الذين يتمتعون بالمسؤولية في وضع وإعداد وتوصيل وتنفيذ الإستراتيجية على مستوى المنظمة.¹

2- المواهب الأساسية: (Key Talent)

النوع الثاني من تصنيفات المواهب هي المواهب الأساسية وفيها:

- الأفراد ضمن هذا النوع يكونون في منافسة قوية ويمكن إعتبار هذا النوع من المواهب مهمة جدا للمنظمة، نظراً لما يتمتع به من قدرات وما يمتلكه الأفراد من رؤية وتصور للمستقبل.
- الأفراد في هذا النوع من التصنيف يكون لديهم القدرة على تحمل المسؤولية من المستوى الأول في مدة زمنية لا تتجاوز ثلاث سنوات.
- بالإضافة إلى أن بعض الصناعات أو الأدوار يجب أن تتضمن الأفراد المتخصصين وقادة الفكر أو الأفراد ذوي المهارات النادرة.
- المواهب الأساسية عادة ما تمثل نسبة (2-5 %) من الأفراد الموظفين الذين ينتشرون في التسلسل الهرمي للتصنيف.²

3- الموهبة الجوهرية: (The intrinsic talent)

ويكون فيها:

- الأشخاص الذين ينجزون الأعمال الأساسية.
- تنفيذ ما هو مهم في المدى القصير (6-12 شهر) من دون التركيز على المستقبل.

4- الموهبة الداعمة: (Supporting Talent)

¹ - Asaad Ahmad abdelqader Alsakarneh, Shen Chao Hong, **Talent management in twenty - first century: theory and practically**, International Journal of Applied Research, 1(11), 2015, p 1038.

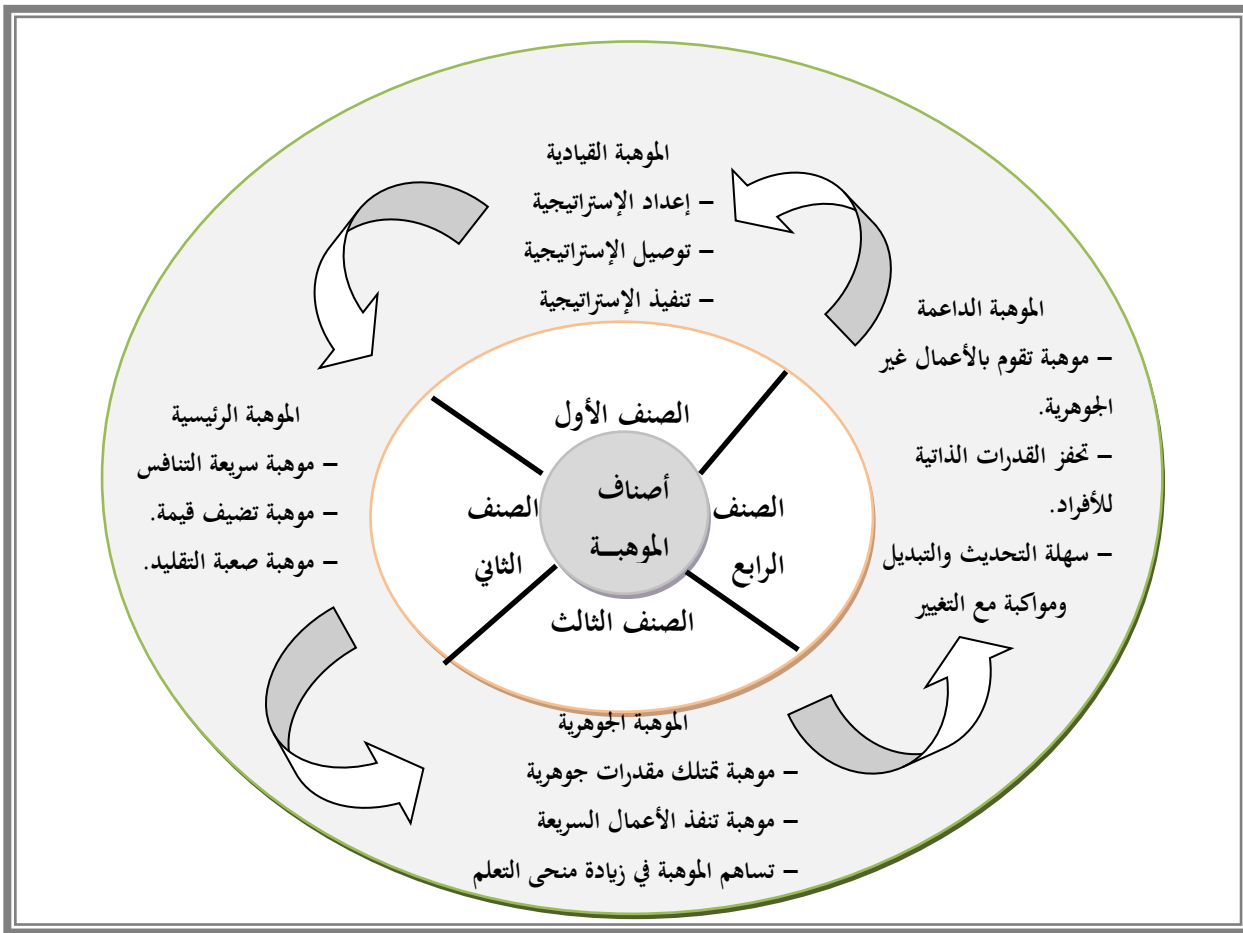
² - عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا "دراسة حالة الجامعة الإسلامية غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2013، ص 33.

وتتضمن مايلي:

- الأنشطة تنفذ من خلال دعم الموهبة الداعمة للأعمال غير الأساسية.
- كثيرا ما تكون هذه الأنشطة على سبيل المثال الأنشطة الإدارية التي قد تصلح للأتمتة.
- مهارات الأفراد الذين يعملون داخل هذه المجموعة من المواهب متوافرة بسهولة، ويمكن تغييرها في غضون أسابيع¹.

ويمكن توضيح تصنيفات المواهب في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-1): أصناف الموهبة داخل المنظمة



المصدر: هاشم فوزي العبادي، إدارة الموهبة في منظمات الأعمال - روى ونماذج مقترحة، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، ص 09.

الفرع الثاني: التطور التاريخي لإدارة المواهب، مفهومها وأهميتها

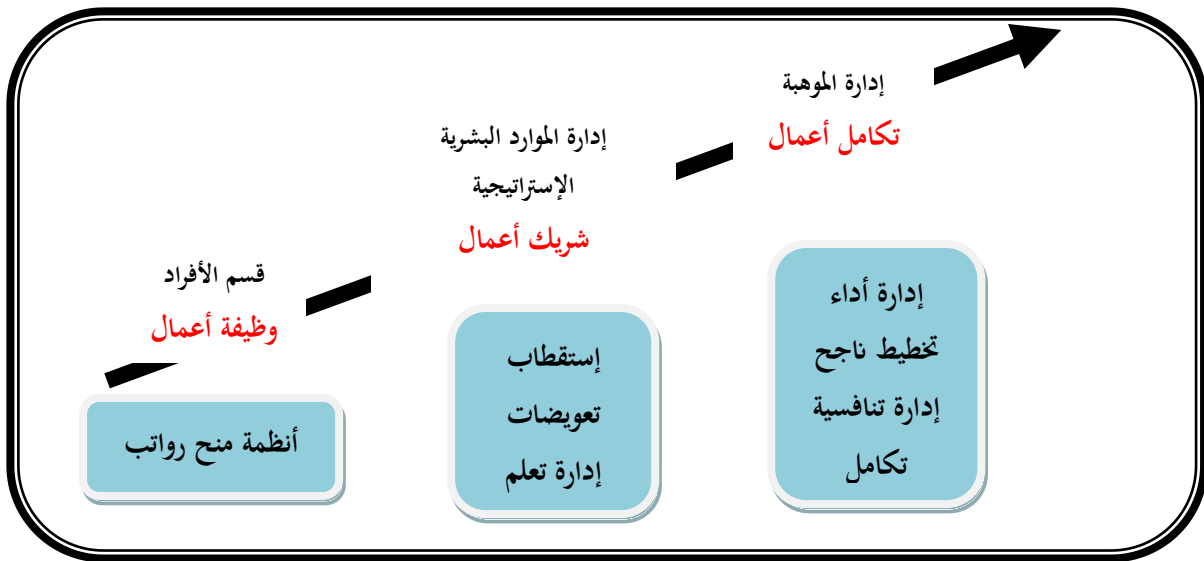
1 - سعد علي حمود العنزي، عامر علي حسين العطوي، أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة المواهب في المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 98، 2011، ص 97.

أولاً: التطور التاريخي لإدارة المواهب

لقد مرت إدارة المواهب بعدد من المراحل قبل الوصول إلى المرحلة التي هي عليها الآن، إذ حدث هذا التطور كنتيجة طبيعية لزيادة إدراك منظمات الأعمال لأهمية العنصر البشري ودوره في تحقيق النجاح والتفوق التنظيمي، ويمكن تحديد أهم مراحل تطور إدارة المواهب بالآتي:

- 1- **قسم الأفراد:** وهي المدة التي إمتدت منذ السبعينيات من القرن الماضي إلى الثمانينات منه، وملاحظها الأساسية هي توظيف الأفراد، دفع أجور لهم والتأكد من أنهم إستلموا من المنظمة عوائد ضرورية.
 - 2- **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية:** إمتدت من الثمانينات إلى التسعينات، وأدركت فيها المنظمات بأن وظيفة الموارد البشرية في الواقع أكثر أهمية وأصبحت ذات بعد إستراتيجي وتطورت من أعمال إلى شريك أعمال.
 - 3- **إدارة المواهب:** بدأت منذ بدايات القرن الحادي والعشرين ومازالت مستمرة، وتتضمن عمليات وأنظمة موارد بشرية جديدة، وبشكل متكامل جدا وأصبحت من شريك أعمال إلى تكامل مع الأعمال.¹
- ويمكن عرض هذه المراحل في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-4): تطور إدارة المواهب



Source: Bersin, J., (2006), **Talent Management What is it? Why now?** Sinclair Consulting Inc, Morristown, NJ, USA., P 2.

ثانياً: مفهوم إدارة المواهب

¹ - نور خليل ابراهيم، خالد سلمان سعد، متطلبات إدارة المهبة في منظمات الإحتواء العالي "دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا"، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 86، العراق، 2015، ص 554.

تشكل الموهبة قوة مميزة لإدارة المنظمة تمنحها سمة التفوق، والريادية في تعاملها مع فرص بيئتها، ومخاطرها، وتحدياتها الحالية، والمستقبلية. وبالرغم من أن الموهبة تتعلق بالموارد البشرية من قادة وتابعين، إلا أنها تنعكس ضمن نسيج ثقافة المنظمة، وتركيبها المعرفي، حيث تشير إدارة المواهب إلى عملية جذب الموظفين ذوي المهارات العالية للعمل في المنظمة، ودمجهم فيها، وتطويرهم، والإحتفاظ بهم. وتضم إدارة المواهب عناصر عدة هي: إكتشاف المواهب، وتطويرها، وتحفيزها، والإحتفاظ بها.¹

كما تعرف على أنها: "منهجية متكاملة لتحسين رأس المال البشري، بما يمكن المنظمة من بلوغ النتائج المرجوة من خلال بناء الثقافة التنظيمية، والمشاركة، وبناء القدرات ضمن إطار متكامل لإقتناء المواهب وتطويرها وإستثمارها وإستبقائها".²

ويمكن تعريف إدارة المواهب البشرية بأنها: "قدرة المنظمة على توفير نهج منظم لجذب مهارات الموظفين وتوظيفها وتنميتها وتطويرها، والتعامل مع هؤلاء الموظفين على أنهم موهبة/مواهب تستحق الرعاية والإهتمام والدفع إلى الأمام، والسعي لوضع الأشخاص المناسبين ذوي المهارات المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، بحيث يتوافر لدى المنظمات القدرات البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وبناء أفضليتها التنافسية على المنظمات الأخرى".³

وتعرف أيضا على أنها: "عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسة، وتطوير الموظفين الجدد، والمحافظة على الموظفين الحاليين، وجذب الموظفين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في الشركات والمنظمات".⁴

ويعرفها كل من (Scullion & Collings, 2011) على أنها: "هي مجموعة من الأنشطة ذات الصلة يجذب وإختيار وتطوير وإستبقاء أفضل الموظفين في الأدوار الإستراتيجية".⁵

1 - محمد مفضي الكساسبة، تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 1، الأردن، 2016، ص 96.

2 - خالصة الحارثية، عائشة الحارثية، وجيهة العاني، واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة في المدارس والمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 11، العدد 2، الأردن، 2015، ص 204.

3 - نضال المصري، محمد الأغا، إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية "مقترح تطبيقي تنموي إستراتيجي"، مجلة عمران، العدد 4/13، فلسطين، 2015، ص 38.

4 - محمد سعيد الحميدي، الإستثمار في التدريب وإدارة المواهب "تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة"، ورقة بحثية، كلية الشرطة، معهد تدريب الضباط رأس الخيمة، الإمارات العربية المتحدة، 2011، ص 5.

5 - Faria Rabbi, TALENT MANAGEMENT AS A SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE, Journal of Asian Business Strategy, Volume 5, Issue 9, 2015, P208.

بينما تعرف **DDI*** إدارة المواهب: "كعملية حاسمة مهمة تضمن للمنظمات توفير الموظفين بالكمية والنوعية في مكان المناسب لتلبية أولوياتهم التجارية الحالية والمستقبلية. وتغطي العملية جميع الجوانب الرئيسية للمسار الوظيفي للموظفين: الإختيار، التنمية، الخلافة وإدارة الأداء".

وحددت **DDI** مجموعة من الممارسات لضمان فعالية إدارة المواهب وهي كمايلي:

- 1- فهم واضح للمنظمة لإستراتيجيات الأعمال الحالية والمستقبلية.
- 2- تحديد الفجوات الرئيسية بين المواهب الحالية والمواهب المطلوبة لتحقيق النجاح.
- 3- خطة إدارة المواهب تكون مصممة لسد فجوات المواهب. وينبغي أيضا أن تكون متكاملة مع الخطط الإستراتيجية.
- 4- قرارات التوظيف والترقية الدقيقة.
- 5- توافق الأهداف الفردية والجماعية وأهداف المنظمة.
- 6- تطوير المواهب لتعزيز الأداء في المواقف الحالية وكذلك الإستعداد للإنتقال إلى المستوى التالي.
- 7- التركيز ليس فقط على إستراتيجية المواهب نفسها، ولكن على العناصر المطلوبة للتنفيذ الناجح.
- 8- قياس تأثير وقوة العمل خلال وبعد التنفيذ.¹

● عند مراجعة الأدبيات المتعلقة بإدارة المواهب وجدنا أنه يمكن تصنيف مختلف التعاريف الخاصة بإدارة المواهب حسب الإقتراح الذي قدمه **Blass** :

- 1- إدارة الموهبة من وجهة نظر عملية: تقترح أن تتضمن إدارة المواهب جميع العمليات اللازمة لتحسين (تطوير) الأفراد في المنظمة، كما تعتقد بأن النجاح المستقبلي للمنظمة يقوم على إمتلاكها للموهبة الصحيحة، إذن إن إدارة ورعاية المواهب هي جزء من العمليات اليومية (الروتينية) للمنظمة.
- 2- إدارة الموهبة من وجهة نظر ثقافية: التي تعتقد بأن إدارة المواهب هي فكر (طريقة تفكير) يتضمن الإعتقاد والإيمان بضرورة وجود الموهبة لتحقيق النجاح، ويمكننا أن نلمس ذلك من خلال إهتمام المنظمة بتطوير مواهب الموظفين وكذلك عندما يصبح تقدير الأفراد ومساعدتهم على إكتشاف وتطوير مواهبهم جزء من العمل الروتيني للمنظمة.
- 3- إدارة الموهبة من وجهة نظر تنافسية: والتي تركز على أن إدارة المواهب تتضمن كيفية تعرف المنظمة على الموهوبين والتعرف على رغباتهم وتلبيتها، لأنها إن لم تفعل ستتولى المنظمات المنافسة القيام بذلك.

¹ - DDI, NINE BEST PRACTICES FOR EFFECTIVE TALENT MANAGEMENT, Development Dimensions International, Inc, MMVI. Revised MMIX, p 02.

* أبعاد التنمية الدولية (DDI) : هي شركة استشارية دولية في مجال تنمية الموارد البشرية والقيادة. تعمل DDI مع المنظمات لإجراء التغييرات المتعلقة بتطوير القيادة ، واختيار القيادة ، وإدارة الخلافة ، والتنفيذ والأداء.

4- إدارة الموهبة من وجهة نظر تطويرية: والتي تقترح أن تتمحور إدارة المواهب حول تسريع المسارات التطويرية للمواهب، تطبيق نفس عمليات التطوير لكل الأفراد في المنظمة ولكن تسريعها بالنسبة للطاقات العليا. من هنا جاء التركيز على الطاقات العليا والمواهب بسرعة أكبر من الفئات الأخرى.

5- إدارة الموهبة من وجهة نظر تخطيط الموارد البشرية: والتي ترى بأن إدارة المواهب تتمحور حول حصول المنظمة على الأفراد المناسبين ووضعهم في المنصب وفي الوقت المناسب، نجد هذه النظرة حاضرة في المنظمات التي تشهد نمو سريع إتجاه تخطيط الخلافة.

6- إدارة الموهبة من وجهة نظر إدارة التغيير: والتي تستخدم إدارة المواهب كمحرك للتغيير في المنظمة، وإستخدام نظام إدارة المواهب كجزء من مبادرة الموارد البشرية الإستراتيجية للتغيير التنظيمي.¹

ثالثاً: أهمية إدارة المواهب

تعد إدارة المواهب ميزة تنافسية حرجة لمنظمات الأعمال الحديثة وقاعدة أساسية لتطويرها وإزدهارها، الأمر الذي يتطلب من إدارة الموارد البشرية متابعة الأفراد ذو العقول البراقة، لغرض جذبها كخبرات متطورة يمكن للمنظمة الإستفادة منها بشكل كبير في زيادة الإنتاج وعمليات الإبتكار، وبسبب توسع الإقتصاد العالمي والأعمال التجارية وتحديات الموهبة العالمية، إزدادت الحاجة إلى الموارد البشرية الماهرة، مما أدى إلى دفع العديد من المنظمات إلى الإهتمام بإدارة الموهبة لمواجهة تلك التحديات.

فضلا عما تقدم فإن أهمية إدارة الموهبة تتضح من خلال المنافع التي تمنحها لمنظمات الأعمال وكما يأتي:

- زيادة الإنتاجية.
- الإختيار المناسب للموظفين للعمل في المنظمات.
- العمل على تحسين صورة وسمعة المنظمة وعلامتها التجارية.²
- التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الاستراتيجية.
- تحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة واستكشاف الطاقات الكامنة.
- تكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المنظمة.
- تحديد واضح للإستعداد الموهبي.
- تفادي إضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة.

1 - محبوب يمينة، ججيق عبد المالك، إشكالية قياس الموهبة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 2، 2016، ص 35.

2 - حامد كاظم متعب، ستار كاظم حاجم، دور أبعاد إدارة الموهبة في دعم الإبداع في المنظمات التعليمية "دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة القاديسية، مجلة القاديسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 15، العدد 2، العراق، 2013، ص 259.

- المحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة المنظمة.¹

المطلب الثاني: عمليات إدارة المواهب ونماذجها

تتمثل أهم عمليات إدارة المواهب بالإضافة إلى بعض نماذجها في:

الفرع الأول: عمليات إدارة المواهب

لقد دخلنا بلا شك عصر المواهب التي تقوم على ثلاث ركائز: إكتشاف وتطوير وإستبقاء الأفراد ذوي القيمة المضافة للمنظمة. وعلى الصعيد الدولي، فإن إدارة المواهب تشكل مصدر قلق كبير للإدارة العليا، حيث أن النقص المتنامي في المواهب في بعض المهن، بدأ يؤثر على التنمية الإقتصادية للمنظمات التي تعمل فيها. ولهذا سنقدم أهم هذه العمليات أو إستراتيجيات إدارة المواهب والتي تتمثل في: تخطيط الموارد البشرية، جذب المواهب، تطوير المواهب، الإحتفاظ بالمواهب، تعويض المواهب، قيادة وإدارة المواهب. وفيمايلي سيتم شرح كل عنصر بالتفصيل:

أولاً: تخطيط الموارد البشرية

يعتبر تخطيط الموارد البشرية من أقل الممارسات تطوراً في منظمات عصر إدارة المواهب، وهذا يعود إلى حقيقة أن إدارة المواهب لم يكن ينظر إليها كعملية إستراتيجية، بل كانت تعتبر عملية ذات طبيعة روتينية وإدارية. وهذه نظرة خطيرة تعود إلى العصر الصناعي.

يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية على أنه العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول في الوقت المناسب على إحتياجاتها من الموظفين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة، وإن حسن هذه العملية يجنب المنظمة تكاليف إضافية بسبب عدم الإختيار الجيد للعمالة المناسبة.

كما يجب أن يؤخذ بعين الإعتبار عاملين مهمين وهما: المؤثرات الداخلية وهي مجموعة العوامل المرتبطة بالبيئة الداخلية للمنظمة مثل: إستراتيجية المنظمة، الوضع المالي للمنظمة والتغيرات التنظيمية. والعامل الثاني هي المؤثرات الخارجية مثل الأوضاع الإقتصادية الخارجية كالتضخم ومعدلات البطالة وغيرها، وهذه العملية تعتمد على:

✓ **التنبؤ بإحتياجات المنظمة:** الهدف الرئيسي من تخطيط الموارد البشرية هو توفير العدد والنوعية المطلوبة من

الموظفين، ومن هنا تظهر أهمية التنبؤ بإحتياجات الموارد البشرية للمنظمة، ومن أهم هذه الطرق مايلي:

أ- **طرق تحليل عبء العمل:** يتم فيها تحديد الأهداف وترجمتها إلى أرقام خاصة بعدد ساعات الفعلية المطلوبة لأداء عمل معين. بحيث يتم بعد ذلك تحديد حجم العمل الذي يستطيع الفرد الواحد القيام به خلال فترة زمنية محددة، ونصل إلى الزمن الفعلي المطلوب بعد طرح عدد الساعات الضائعة أثناء العمل مثل الإستراحات.

¹ - عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام، مرجع سابق، ص 33.

ب- طريقة تحليل قوة العمل: تركز هذه الطريقة على العدد الموجود من الأيدي العاملة مقارنة مع العدد المطلوب من الأيدي العاملة حسب تحليل عبء العمل وتتم من خلال وسيلة أساسية في التحليل ألا وهي معدل دوران العمل.

ج- خرائط الإحلال: تشتمل خرائط الإحلال على معلومات عن الأفراد المرشحين للوظائف المحتمل أن تكون شاغرة في المستقبل خاصة فيما يتعلق بخبرات وإمكانيات هؤلاء الأفراد. وتشمل على معلومات عن الوظيفة وشاغلها وتاريخ الترقية المتوقعة بالإضافة إلى معلومات عن الشخص البديل وإمكانياته ويجب التفريق هنا بين خرائط الإحلال وتخطيط الخلافة "التخطيط التعاقبي".

من الضرورة الإشارة هنا إلى الفرق بين التخطيط الإحلالي وتخطيط الخلافة، إذ أن التخطيط الإحلالي يسعى للملئ الفجوات المهمة مباشرة، ويأتي دوما كرد فعل وغالبا ما يكون ذو قيمة محددة، أما تخطيط الخلافة فهو ينظر إلى ما هو أبعد من ذلك وهو ذو توجه إستراتيجي وذلك لأن التطوير جزء أساسي منه، وهي عملية تحديد وتقييم المواهب المحتملين وتزويدهم بالمهارات والخبرات المناسبة للفرص الحالية والمستقبلية لتحريك الأفراد الذين يعملون في مواقع عمل جديدة، وإختيار أفراد مرشحين لشغل مناصب جديدة، كما أنها وظيفة مهمة تمكن المديرين والأفراد من تمييز المرشحين المناسبين للوظائف، إلا أنها ينبغي أن تتوافق مع الإحتياجات المستقبلية من المواهب من خلال المتوافر منها حاليا.¹

ثانيا: جذب المواهب

نتيجة التحديات التي تواجه المنظمة في تعبئة الوظائف المهمة والتي تتطلب قدر كبير من المقدرات والمهارات هذا من جانب، وقلة الأيدي العاملة الماهرة المتاحة من جانب آخر، ظهر كما ذكرنا سابقا ما يعرف "بجرب المواهب"، برزت أهمية الجذب كإحدى الأنشطة المهمة للمنظمة، التي تتولى البحث عن الأفراد الصالحين وجذبهم وإختيار الأفضل منهم. تحتاج المنظمة إلى إتباع إستراتيجية ناجحة لجذب الموهبة وإعتماد المبادئ الأخلاقية في كل مرحلة من مراحل الجذب، وبناء سمعة قوية لكي تتمكن من مواجهة المنافسة الشديدة من أجل الموهبة.²

تم إدخال مفهوم العلامة التجارية لصاحب العمل في أعمال (Ambler & Barrow, 1996)، حيث أشارا إلى أهمية تحديد وتعريف المنظمة لمجموعة المزايا الوظيفية والإقتصادية والنفسية التي يوفرها العمل لديها للموظفين (الحاليين والمرتقبين)، كما قدما فكرة إسقاط أحد أدوات تسويق منتجات وخدمات المنظمة في السوق وتميزها كما يقدمه المنافسون على عملية التوظيف كوسيلة للإستحواذ على المتقدمين للعمل وضمان الإحتفاظ بهم (Amblern, T. & Simon B, 1996). وأشار (Will Ruch, 2001) إلى زيادة إدراك المنظمات لأهمية تسويق نفسها داخليا وخارجيا

¹ - خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2013، ص ص 29-

32.

² - علاء دهام حمد، أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب " دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا"، مجلة دنانير، العدد 5، العراق، 2014، ص

15.

كصاحب عمل يوفر تجربة عمل عالية الجودة، بصورة واضحة تجعلها مختلفة وجذابة للكفاءات والمواهب الضرورية لتنافسيتها، وهو ما شكل دافع لخلق علامة تجارية لصاحب العمل، والتي تعتمد فكرتها ببساطة على الإجابة عن السؤال الآتي: لماذا يود شخص ما أن يعمل في هذه المنظمة عوضاً عن العمل في منظمة أخرى مشابهة. كما

قدما (Backhaus&Tikoo, 2004) دراسة ساهمت في وضع إطار نظري للعلامة التجارية لصاحب العمل واعتبراها كأداة تستخدمها المنظمة لوصف سمعتها وسماتها الفريدة وصورتها التي تحدد هويتها كمكان أفضل ومميز للعمل في أذهان الموظفين الحاليين (الداخليين)، والمحتملين (الخارجين) بهدف جذبهم واستبقائهم. ولقد تعددت تعريف العلامة التجارية لصاحب العمل، إذ يرى (Figurska&Matuska, 2013) أن العلامة التجارية لصاحب العمل مفهوم معقد يستند إلى عوامل غير ملموسة مختلفة تشمل الإدراك، الصورة، الهوية، وإمكانية التفرقة بينها. ومع تطور البحوث في مجال التسويق وإدارة الموارد البشرية عرفت استراتيجية مستهدفة وطويلة الأجل لإدارة الوعي وتصورات نفسية التي تخلق الروابط العاطفية وتوجه قرارات التوظيف لدى الفرد الباحث عن عمل من خلال المقارنة بين عدة بدائل وترتبط بشكل مباشر بقدرة المنظمة على الاحتفاظ بالمواهب باعتبارها تشكل توقعاتهم حول التوظيف بالمنظمة ويتنظرون أن تتوافق توقعاتهم مع هذه العلامة.

وتتعدد أهداف العلامة التجارية لصاحب العمل، وقد لخصها (Lazorko&Zajak,2014) في النقاط التالية:

- بناء صورة مثلى لصاحب العمل (المنظمة)؛

- جذب الموظفين الأكثر كفاءة؛

- بناء مناخ ملائم لعمل الموظفين أكثر ارتباطاً بأهداف المنظمة، وأكثر مساهمة في تحقيقها.

إضافة إلى ما سبق يرى (Figurska&Matuska2013) أن الهدف الرئيسي للعلامة التجارية لصاحب العمل هو بناء صورة المنظمة التي تهتم باحتياجات موظفيها، تستثمر في التطوير المهني، وتستجيب لمستجدات سوق العمل.

وأشار (Ambler & Barrow, 1996) إلى أن العلامة التجارية لصاحب العمل تحقق مجموعة من الفوائد لموظفيها بالموازاة مع الفوائد التي تحققها العلامة التجارية للمنتج للمستهلكين، كما يلي:

- تحقيق الأنشطة التطويرية (الوظيفية)؛

- المكافآت النقدية والمادية (الاقتصادية)؛

- خلق مشاعر مثل التوجه، الإلتزام، القصد والنية (النفسية).

ومن جهة أخرى يرى (Mosley,2009) أن الإستراتيجيات الفعّالة لبناء العلامة التجارية لصاحب العمل يحقق نتائج

إيجابية طويلة الأجل للمنظمة، أهمها:

- ميزة تنافسية.

- زيادة مستوى مشاركة الموظفين.

- زيادة تنوع الموارد البشرية.

- ثقافة تنظيمية أقوى.

- رفع مستوى الدعم للمنظمة ولعلامتها التجارية.
- زيادة قيمة أسهم المنظمة.¹

ثالثاً: تطوير المواهب

وتميل إدارة المواهب إلى الإلتزام القوي بضرورة التدريب والتطوير، وقد أفاد إستطلاع للتعلم والتطوير الذي أجراه المركز الدولي للتخطيط والتنمية لعام 2005 أن 94 % من المستجوبين وافقوا على أن أنشطة تطوير إدارة المواهب المصممة تصميمًا جيدًا يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على النتيجة النهائية للمنظمة. وأن تطوير الأفراد ذوي الإمكانيات العالية 67% وتزايد كبار المديرين في المستقبل 62% هما الهدفان الرئيسيان لأنشطة إدارة المواهب.

إن عملية تنمية المواهب تشمل أربعة مجالات واسعة حسب ما ورد عند كاربري وجرافان (Carbery and Garavan):

- 1- تحديد الهوية (من التطوير؟ من الموظف الذي هو بحاجة إلى التطوير؟).
- 2- التصميم (ما القدرات التي يجب تطويرها، والمدة اللازمة لذلك؟).
- 3- التقييم (ما هي الأدوات التحليلية المستخدمة في قياس الفاعلية؟).
- 4- الدعم التنظيمي (ما الدعم الذي يمكن أن تقدمه الإدارة العليا؟).²

فتطوير المواهب تقوم على تطوير الأفراد ذوي الإمكانيات العالية، وتتبعهم بسرعة للإحتفاظ بمشاركاتهم، وتطويرها في عدد من المجالات، بما في ذلك الذكاء العاطفي والمهارات التقنية والقدرة على الأداء في إطار المناخ التنظيمي السائد وما يتوافق مع ثقافة المنظمة. وحدد إستقصاء التعلم والتطوير الذي أعده المركز الدولي للتنمية الدولية أن برامج التنمية الداخلية والتدريب والتخطيط لتعاقب الموظفين هي أكثر الأنشطة شيوعاً لإدارة المواهب، في حين أن الممارسات التي صنفت على أنها الأكثر فعالية هي برامج التطوير الداخلي والإعارة الداخلية والتدريب، وتعتبر الإعارة الخارجية والتعلم العملي أقل فعالية، مع إقتراح أنه مع إدارة المواهب يجب أن تنظر المنظمة داخلها قبل النظر إلى الخارج (جعل، بدلا من توظيف)، ومبادرات التعلم والتنمية مثل التدريب هي حقا موجودة في جدول الأعمال.³

ومن أهم نماذج تطوير الأفراد نجد: نموذج 70/20/10 هو نموذج للتطوير الوظيفي وليس بجديد، ونجده يستخدم بنسبة أوسع في عدد كبير في المنظمات العالمية، إذ يعني هذا النموذج كما هو موضح في الشكل رقم (5-1) إلى أن 70% لما نحتاج لمعرفة أداء وظائفنا يكون من خلال الخبرة العملية في الوظيفة نفسها.

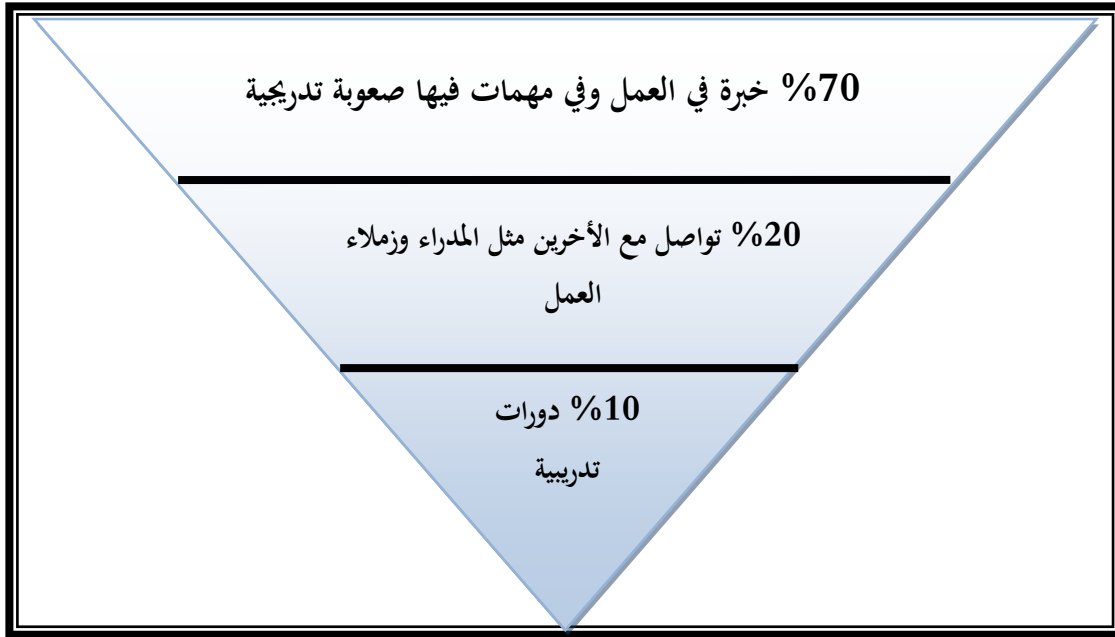
¹ - أقطي جوهرة، حاييف سي حاييف سيزاز، مرابط كوثر، العلامة التجارية لصاحب العمل كأسبقية لفعالية إدارة المواهب، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية، تسويق الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 13/14 مارس 2018.

² - صالح علي الجراح، جمال داود أبو دوله، أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الإنتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، الأردن، 2015، ص 290.

³ - Carole Tansley, Lynette Harris, Jim Stewart and Paul Turner, **TALENT MANAGEMENT UNDERSTANDING THE DIMENSIONS**, Change agenda Nottingham Business School, Nottingham Trent University, 2006, P 13.

ويشير هذا النموذج أيضا إلى الفروقات بين مفهوم التدريب **Training** ومفهوم التطوير **Development** الأوسع، حيث أن برامج التدريب الرسمية تشكل جزءا بسيطا (10%) من عملية التطوير. وهي تعني أيضا أن التدريب الغير رسمي أهم بكثير من خطط التدريب الرسمي المخطط لها مثل الدورات وورش العمل. ويشكل هذا النموذج أساسا جيدا في بيئة العمل اليوم، حيث يوجد الكثير من المعوقات المالية التي تمنع المنظمات من تحمل تكاليف الدورات والبرامج التدريبية، وذلك لأن التطور يمكن أن يتم من دون الدورات و فقط من خلال الخبرة العملية والإتصال مع زملاء العمل والمدراء، ولكن التحدي يكمن في إلتزام كل من المدير والموظف نحو التطوير ورؤيته كجزء أساسي من طبيعة العمل اليومي. وقد يستلزم وجود بعض الخبرة والممارسة لتطوير الـ 70% المتعلقة بأنشطة التعلم في مكان العمل وهنا يجب أن يدرك كل من الموظفين والمدراء أهمية هذا النوع من التطوير مقابل إرسال الأفراد إلى الدورات التدريبية وإفتراض أن التطوير قد حصل.¹

الشكل رقم (5-1): نموذج قاعدة 70/20/10 للتطوير والتوظيف



المصدر: خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2013، ص 37.

¹ - خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سابق، ص ص 35، 36.

رابعاً: الإحتفاظ بالمواهب

إن إستراتيجيات جذب المواهب والإحتفاظ بهم هما الضروريات الأساسية لإدارة المواهب، وأن هذه المواهب لا بد لها من تدريب وتطوير لخلق الشعور لديها بأن قادة المنظمة يولونهم الرعاية الكافية مما يحقق الولاء والإلتزام بالعمل. وبالتالي لا تقف المنظمة بإهتمام كبير بموضوع الإحتفاظ بهم فهي تحصيل حاصل، وهنا يشعر القادة بشكل مباشر للعائد من الإستثمار في المواهب وعدم ترك المواهب لمنظمتهم، فالكثير من المنظمات العالمية في الدول المتقدمة تعتمد إستراتيجياتها في الإحتفاظ بالمواهب وتطويرها إما على تحفيز العاطفة لديها كالبرازيل وفرنسا وهولندا، ومنها تطبيق القانون بجزم مع إعطاء الثقة والإحترام كاليابان، ومنها تعتمد على إجراءات تقييم الأداء كإيطاليا، ومنها تعتمد على رضا المواهب وطرق التحفيز والمنافع المقدمة لهم كالتقاعد وطرق الإحلال طويلة الأجل كما في كندا. وبالتالي، فإنه يمكننا الإستنتاج من كل ما ورد أعلاه بأن ترك الموهبة العمل في المنظمة يعرضها لخطر كبير، لذلك تحتاج لمعرفة وفهم أن المواهب هم ذو قيمة إستثنائية لها وأنهم محل تقدير وعناية فائقة في محاولة منها للإبقاء عليهم ضمن كوارها القيمة والتي تعتبر أحد أصول المنظمة.¹

خامساً: تعويض المواهب

تهتم إدارة المواهب بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد أجرها ودرجات الراتب للوظائف المختلفة، كما يجب أن تقوم بتوفير الإدارة السليمة لنظام الأجور، بالشكل الذي يتفق مع مقدار المخاطرة والجهد والمهارة المقدمة من قبل الموظفين، وإن للتعويضات والأجور أثر مهم على إتجاهات وسلوكيات الأفراد العاملين في المنظمة، ومدى ولائهم ورغبتهم في الإستمرار بالعمل فيها، وتعد الحوافز من مجالات الأداء الرئيسية لإدارة المواهب، فمن خلال الحوافز يمكن السيطرة على جودتها في المنظمة.²

سادساً: قيادة وإدارة المواهب

إذا لم يملك القادة والمدراء في المنظمة طريقة تفكير تدعم إدارة المواهب، فإن التطور نحو بناء ثقافة إدارة الموهبة سيكون بطيئاً، إن أحد المؤشرات على إلتزام القادة في المنظمة بإدارة المواهب هو نسبة الوقت الذي يقضونه في متابعة وحل الأمور المتعلقة بإدارة المواهب مثل وضع وتحليل إستراتيجيات رأس المال البشري، جلسات مراجعة المواهب، والتدريب للمرؤوسين المباشرين، وإجتماعات الموظفين، وعمليات تخطيط الخلافة.³

1 - <https://ae.linkedin.com/pulse> تاريخ الزيارة: 2018/03/25، الساعة: 17:22

2 - غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 48.

3 - خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سابق، ص ص 41، 42.

الفرع الثاني: نماذج إدارة المواهب

بالإضافة إلى النموذج السابق ومن خلال تتبع الأدبيات وتحليل مضامينها الفكرية وجدنا عدد من النماذج التي تعد بمثابة مرشد ودليل عمل لإدارة الموهبة، ومن بين تلك النماذج ما يأتي:

1 - نموذج إدارة الموهبة الإستراتيجية: يتكون هذا النموذج من مجموعة من الإستراتيجيات الناجحة لإدارة الموهبة يمكن إيجازها بالآتي:

- الإستغراق الوظيفي للموهبة.

- إندماج الموهبة أو المحاذاة لها.

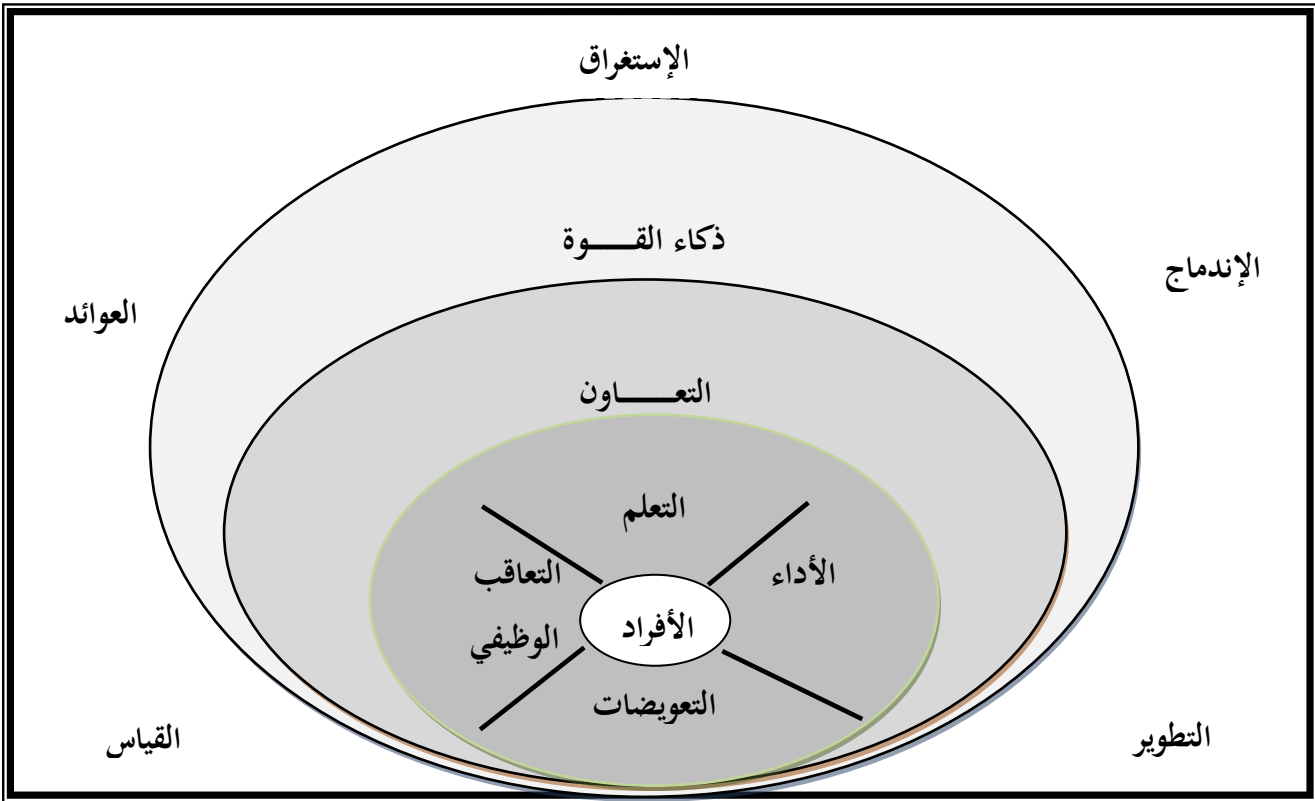
- تطوير الموهبة.

- قياس الموهبة.

- تقديم العوائد لأصحاب الموهبة.¹

وإستناداً إلى ذلك فإن نموذج إستراتيجيات إدارة الموهبة يمثل الشكل (6-1)

الشكل رقم (6-1): نموذج إدارة الموهبة الإستراتيجية

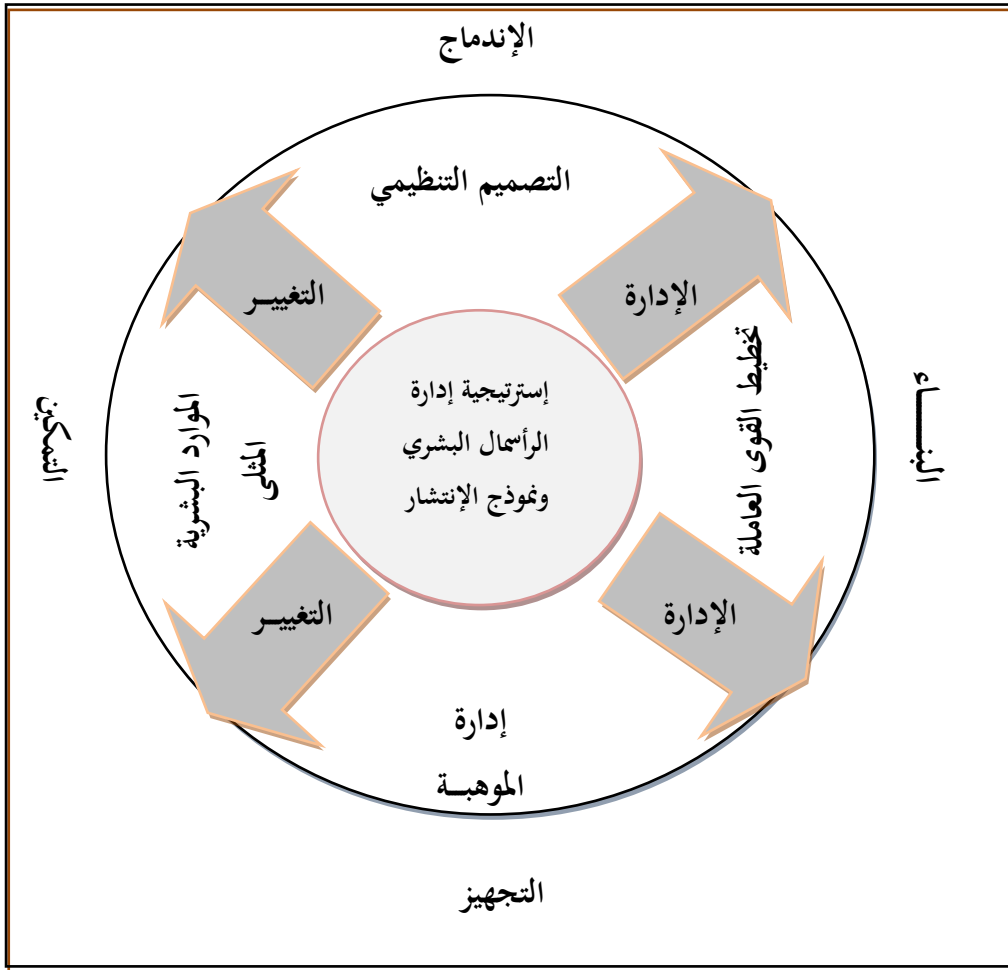


المصدر: أحمد علي صالح، إدارة رأس المال البشري مطارحات إستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 126.

¹ - أحمد علي صالح، إدارة رأس المال البشري مطارحات إستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 126.

2- نموذج إستراتيجية رأس المال البشري والانتشار: إن عناصر إدارة الموهبة هي التي تكمل عروض الخدمات في إدارة رأس المال البشري وتؤلف المنظمة من إستراتيجية إدارة رأس المال البشري ونموذج الانتشار، كما هو الحال في الشكل التالي:

الشكل رقم (7-1): إستراتيجية إدارة الرأسمال البشري ونموذج الانتشار



المصدر: هاشم فوزي العبادي، إدارة الموهبة في منظمات الأعمال - روى ونماذج مقترحة، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، ص 41.

يتضح من الشكل السابق أنه من خلال ما تقوم به المنظمة من تطوير الأفراد وقدراتهم يساعدها في تحقيق التالي:

- إندماج الهيكل التنظيمي مع أهداف المهمة.
- تجهيز الموارد البشرية بالأدوات والمهارات المتطورة المحسنة.
- مساندة ودعم الأداء التنظيمي.
- بناء المقدرات التنظيمية للموظفين.

3- نموذج ديناميكية المهوبة: يشير هذا النموذج إلى أن عملية تطوير المهوبة هي عملية ديناميكية تفاعلية يمكن أن تبدأ بأي عنصر: من عناصر المنهج الإداري الأربعة الرئيسة وهي، (أنظر الشكل (1-8)):

أ- الأهداف الإستراتيجية.

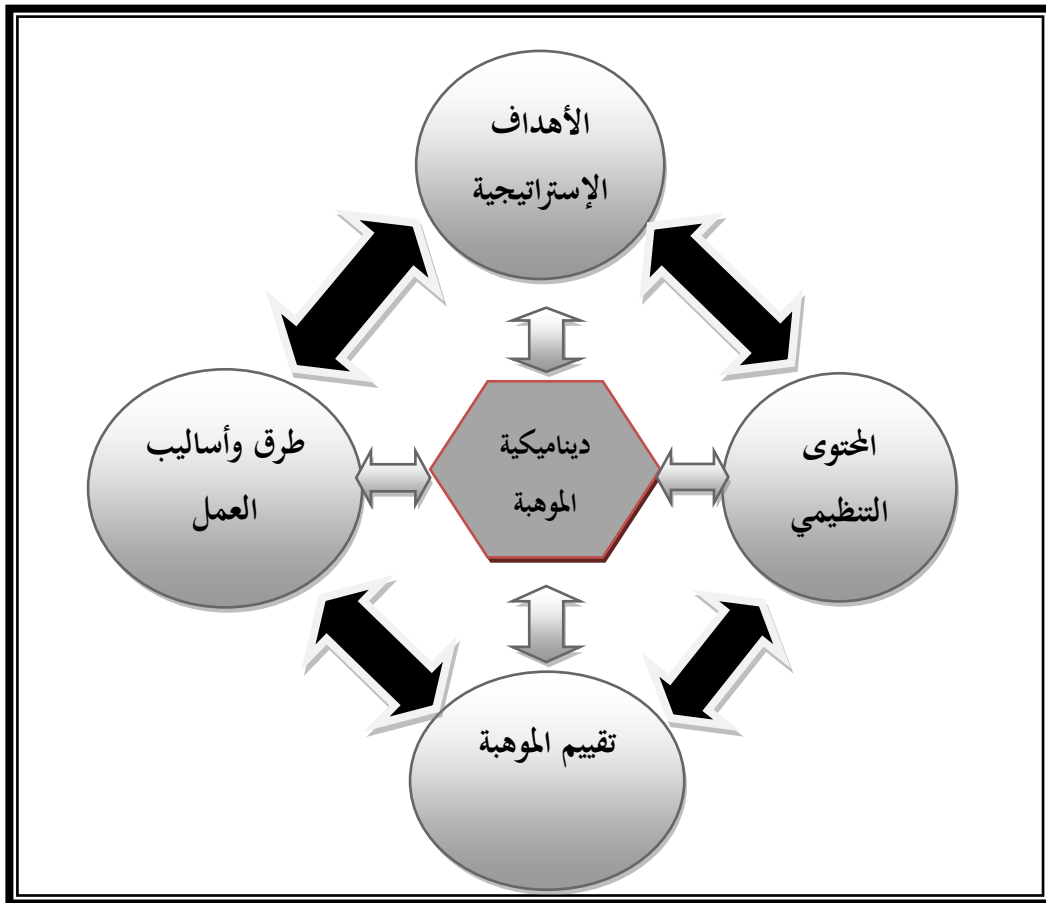
ب - المحتوى التنظيمي.

ج- طرق وأساليب العمل.

د - التقييم.

لهذا يمكن للمنظمة أن تضع تطوير مواهبها في يد القائد المهوب بإعتباره حجر الزاوية والأساس في تنفيذ إستراتيجية المنظمة وتحقيقها، وهو الأقدر على تلمس مقتضيات التطوير وإدخالها في الوقت المناسب.¹

الشكل رقم (1-8): نموذج ديناميكية المهوبة



المصدر: هاشم فوزي العبادي، إدارة المهوبة في منظمات الأعمال - روى ونماذج مقترحة، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، ص 43.

¹ - هاشم فوزي العبادي، إدارة المهوبة في منظمات الأعمال - روى ونماذج مقترحة، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، 2011، ص ص 41- 43.

4- نموذج القيادة الموهوبة التفاعلية: لوصف برنامج تدريب المهارات القيادية يتضمن (Sisk) قدمت الباحثة في هذا النموذج ستة إستراتيجيات تتناول الجوانب السلوكية والمشاعر وهذه الإستراتيجيات هي: (أنظر الشكل رقم (9-1)).

أ - تحديد الأهداف:

وبها يتدرب الأفراد على بناء أهداف وخطط وأولويات وغايات.

ب- التجاوب مع المستقبل:

وبذلك تتم مساعد الأفراد على توجيه جهودهم وأنظارهم نحو المستقبل، مثل التخطيط لمستقبل المنظمة وتطوير خططها.

ج- تعليم تسلسل النشاطات المنظمة:

وهذا من شأنه قيادة الأفراد نحو إنتاج إبداعي لتحديد الزمن المتسلسل والعمل الإنتاجي والتنظيم المتسلسل.

د- إكتساب معرفة الذات:

تزداد معرفة الفرد لذاته كلما كان إنتاجه غزيراً مثل: إكتشاف براءة الإختراع، تصور الفرد لنفسه لثلاثين سنة قادمة مستقبلاً، تنمية العلاقات الوجدانية مع الآخرين.

و- التوعية لفهم الذات:

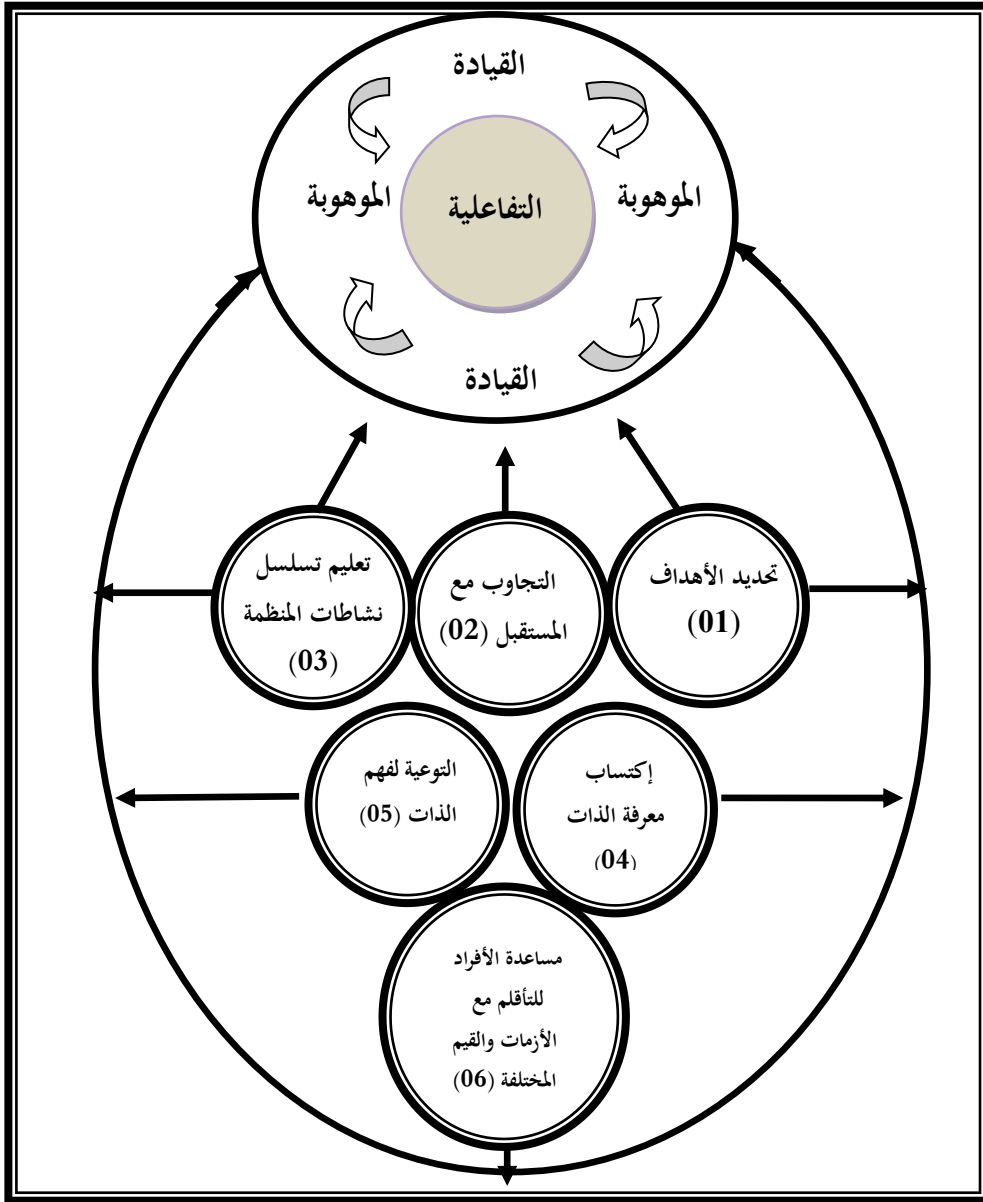
تزداد شخصية الفرد فهماً لذاته من خلال أدائه لمهام القيادة ووظائفها مثل التخطيط، المبادرة، الضبط، تدعيم الآخرين، إعطاء المعلومات، تقييم سلوك الجماعة.

هـ- مساعدة الأفراد للتأقلم مع الأزمات والقيم المختلفة:

وبذلك يتكون لدى الأفراد قدرة على التكيف مع صدمات القيم المختلفة والبحث عن حلول للأزمات والمشاكل، كما يتعلمون أن إختلافات القيم قد تشكل حافزاً لحل المشكلات.¹

¹ - نفس المرجع السابق، ص ص 44، 45.

الشكل رقم (9-1) : نموذج القيادة التفاعلية الموهوبة



المصدر: هاشم فوزي العبادي، إدارة الموهبة في منظمات الأعمال - روى ونماذج مقترحة، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، ص 45.

6- نموذج تكوين موهبة رأس المال البشري:

يرى هذا النموذج أن عملية تكوين موهبة رأس المال البشري تتكون من ثلاث خطوات هي: (أنظر الشكل رقم: 1-1)

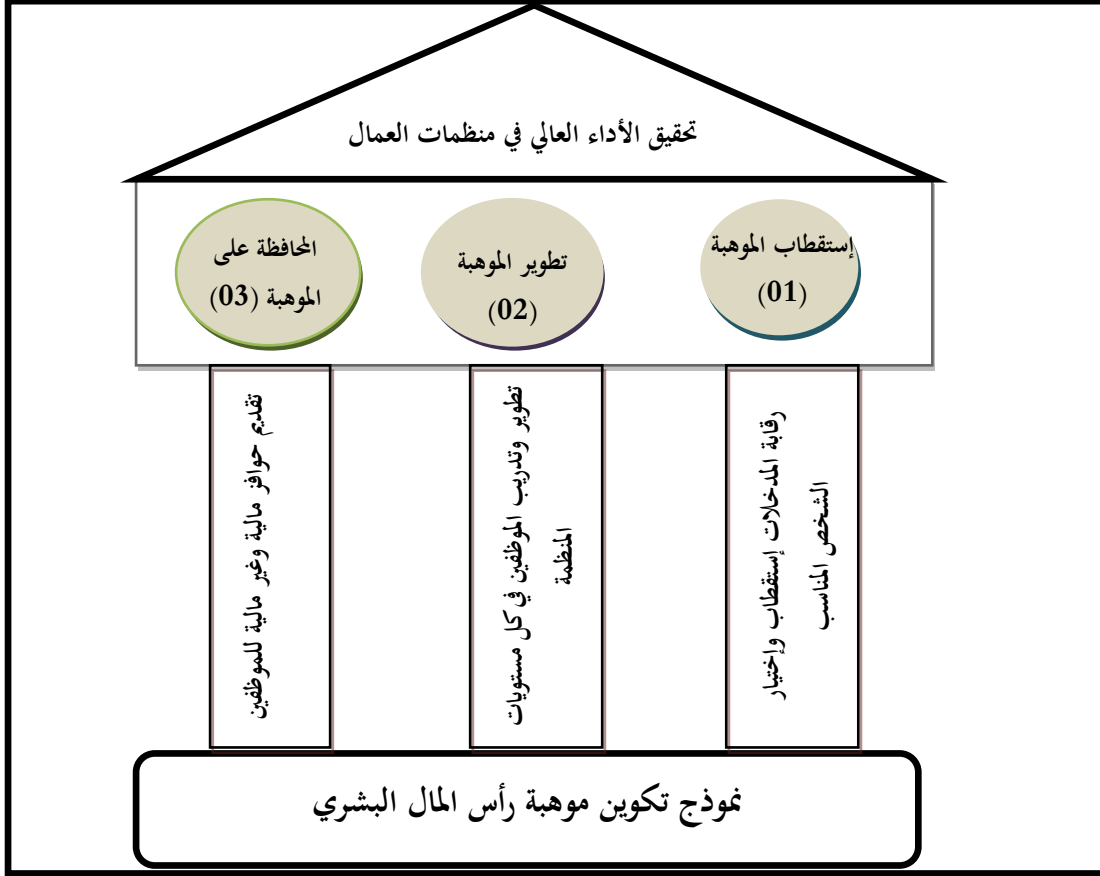
((10)).

1- إستقطاب الموهبة.

2- تطوير الموهبة.

3 - المحافظة على الموهبة¹.

الشكل رقم (10-1): نموذج تكوين موهبة رأس المال البشري



المصدر: هاشم فوزي العبادي، إدارة الموهبة في منظمات الأعمال - روى ونماذج مقترحة، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، ص 47.

المطلب الثالث: مبادئ إدارة المواهب وأساليبها

من خلال هذا المطلب سنحاول تقديم مجموعة من مبادئ إدارة المواهب بالإضافة إلى أساليبها.

الفرع الأول: مبادئ إدارة المواهب

تمثل الموهبة في إدارة المنافسة عنصراً هاماً وحاسماً في إدارة المنظمة، والإحتفاظ بالمواهب وإستثمارها يمثل عائداً كبيراً مادياً وإستراتيجياً أمام المنافسين، ويدرك المدبرون أن الموهبة المنسحبة من المنظمة نتيجة الفشل في إستثمارها، تعطي ميزة نسبية لتفوق المنافسين. ومن الخطأ أن يستمر إعتقاد البعض الخاطئ أن الميزة التنافسية الفعلية تكمن في نظم المعلومات أو هياكل العمل أو المعدات والأجهزة، ولكنها في الحقيقة تكمن في الموظفين والنجاح في إدارة المواهب.

¹ - نفس المرجع السابق، ص 46.

- وهناك مجموعة من المبادئ الذاتية التي يجب أن يضعها المدير أمامه بصفة دائمة وهي التي تتعلق بإدارة المواهب وهي:
- لكي تتفوق المنظمة التي تعمل فيها أو تملكها على المنافسين، ليس أمامك إلا أن تزيد إستثماراتك في الموهوبين من حيث الكم والكيف.
 - على المدير أن يسعى لإكتشاف المواهب من الفرص الداخلية التي تنتجها ظروف العمل في الشركة، أو إستقطابها من المنافسين من الفرص الخارجية.
 - يجب النظر للمواهب على أنها من أحد أهم أصول المنظمة الرئيسية التي تدر أفضل العوائد على المدى القريب والبعيد.
 - كما تحتفظ بالأشياء الثمينة في أماكن أكثر أمانا عليك أن تحتفظ بالمواهب في البيئة التي تؤمن لك حسن إستثمار المواهب.
 - الموهبة شعور ينبض بالحياة، يحتاج إلى الرعاية والنمو والتطوير الدائم، وكذلك الوقاية والحماية من الفيروسات الإدارية المضادة.
 - يحتاج الموهوبون لإدارتهم بنجاح إلى إدارة عليا لديها حد أدنى من الموهبة.¹

الفرع الثاني: أساليب إدارة المواهب

- يجب أن تستحوذ إدارة المواهب على ما يقل عن 40 % من وقت وجهد الإدارة العليا، فهم أكثر أهمية من الوقت الذي تستهلكه الإدارة العليا في موضوعات أقل أهمية.
- وأهم الأساليب التي يجب أن تتبعها الإدارة العليا هي:
- ✓ **وضع الموهبة في تصميم الهياكل التنظيمية:** تهتم المنظمات التي تسعى للتفوق والتميز منذ تأسيسها إلى تضمين الوصف الوظيفي، وإشترطات شغل الوظيفة ضرورة توفر حد أدنى من الموهبة، أو وجود مؤشرات تنبئ بإمكانية نضج الموهبة في المستقبل، ويتطلب ذلك الأمر وجود خبراء في مرحلة الإستقطاب وإجراءات المقابلات لإختيار الموهوبين.
 - ✓ **المقارنة المرجعية:** وهو أسلوب الهدف منه جمع البيانات والمعلومات من المنظمات المنافسة للتعرف على إستراتيجيتها في إدارة وقياس جدوى المواهب، وليس هناك ما يمنع من محاكاة المنظمات التي نجحت في المنافسة عن طريق المواهب ونقل بعض خبراتها والإستفادة منها، أو التفكير في الحصول على المواهب من خلال تطبيق فكرة الأشبال في كرة القدم، أو إكتشاف الموهبة المتخفية عند بعض الموظفين الحاليين، أو شراء المواهب من خارج المنظمة من المنظمات المنافسة.

¹ - محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمة، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص ص 31، 32.

✓ **تخصيص وظيفة في الموارد البشرية لإكتشاف المواهب:** يجب ألا تتوقف الموارد البشرية في المنظمة بالتعاون مع المديرين في الإدارات والقطاعات المختلفة عن البحث عن المواهب في جميع مستويات المنظمة والسعي من أجل رعايتها والإحتفاء بها، مع وضع معايير لقياس مواهب الموظفين. وإتخاذها ذاتيا لإكتشاف المواهب، وفي نفس الوقت لتقييم الأداء والمكافآت والترقيات.

✓ **تدخل الإدارة العليا:** يجب أن تتدخل الإدارة العليا بشكل مباشر في تعيين وتشغيل ومكافأة ونقل وترقية وتحريك الموهوبين.

✓ **إكتشاف الفجوة في المواهب في الوقت المناسب:** يجب أن تكون هناك خطة إستراتيجية في المنظمة تعمل على ربط إستراتيجية المنظمة بنوع وطبيعة المواهب الوظيفية المتوفرة بها، وتقدير فجوة المواهب بين ماتملكه المنظمة من مواهب وما تتطلبه الخطة الإستراتيجية منها. ثم العمل على سد الفجوة من خلال التعيينات الجديدة أو شراء المواهب من المنافسين.

✓ **تهيئة بيئة العمل:** وجعلها أكثر ملاءمة لبروز المواهب، وتشجيع الإبتكارات والأداء غير التقليدي، ومراعاة ربط الأفكار والأعمال بأصحابها الحقيقيين، وعدم نسبها إلى رؤسائهم المباشرين.¹

المطلب الرابع: متطلبات إدارة المواهب وتحدياتها

لكي تكون هناك إدارة مواهب ناجحة يجب أن تتوفر مجموعة من الشروط والتي تعتبر كمتطلبات، والتي تتمثل في:

الفرع الأول: متطلبات إدارة المواهب

يوجد مجموعة من المتطلبات والمتعلقة بتطبيق إدارة المواهب المتناسقة بنجاح يمكن إختصارها فيما يلي:

- خلق وعي حول الفوائد المحققة من الحصول على الأفراد الموهوبين لدى القيادة العليا للمنظمة، لأن إدارة المواهب لا يمكن تنفيذها بفاعلية وتكامل بدون دعم قيادات المنظمة.

- بناء القدرات الجوهرية للمنظمة بالإعتماد على المواهب، وذلك بإدخال هذا المفهوم إلى المنظمة، وهنا يمكن إستخدام نموذج تطوير القدرات والمتضمن الآتي:

- تدوير العمل لزيادة الخبرات وإكتساب المهارات.
- تخصيص مشاريع أو مهام عمل ذات وظائف متقاطعة.
- التدريب التقني المتخصص.
- مراكز تطوير إداري.

¹ - نفس المرجع السابق، ص ص 33، 34.

- برامج تطوير إدارية طويل المدى.
- تنوع في الوظائف والأعمال.
- وضوح في عمل الإدارة لاسيما في المسارات الوظيفية.
- البحث عن المواهب للأعمال ذات المدى الطويل والمتوسط.
- الجذب الإستراتيجي للمواهب بإستخدام مستويين (جذب المواهب داخليا وخارجيا).
- تزويد المهوبين بالتدريب والإرشاد، لزيادة إلتزام المهوبين الجدد والحاليين.
- تقييم السلوكيات والعوائد لقادة أنشطة التدريب والإرشاد مع الأفراد المهوبين، والتي تروج ثقافة تقفز نحو إلتزام الموظفين الجدد.
- قياس فاعلية التدريب والإرشاد عن طريق أساليب مختلفة مثل دوران العمل للمهوبين أو الأفراد الجدد، قياسا بالسنة الأولى من العمل.
- إشتراك إدارة المواهب في إستراتيجية المنظمة وقيمتها الأساسية.
- إستخدام مراجعات المواهب بشكل مستمر وأساسي.
- التحفيز وبشكل مستمر على الإستثمار في تطوير المواهب.
- المحافظة على المواهب والعمل على إستبقائهم في المنظمة من خلال تعزيز خبرات العمل عن طريق تدويره.¹

الفرع الثاني: تحديات إدارة المواهب

- يواجه المهوبون في المنظمة مجموعة من التحديات والصعوبات، وينبغي عليها أن تعمل لفهم سلوكهم ومساعدتهم على مواجهة هذه التحديات، وهي كما يلي:
- المتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية الراهنة وأثرها على إدارة المواهب.
 - العولمة وأثرها على إدارة وتنمية الموارد البشرية وإدارة المواهب.
 - المنافسة العالمية بين المنظمات في إستقطاب المواهب.
 - المنافسة الداخلية والصراعات التنظيمية بين المهوبين والأفراد العاديين وأثرها على إدارة المواهب.
 - معوقات إستثمار إبداعات الموظفين في المنظمات.²
 - عدم إكتراث المنظمة للأفكار الجديدة للمواهب، لعدم سعيها للتغيير.
 - صعوبة إقناع الموظفين الآخرين بجدوى الأفكار الجديدة.

¹ - أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 134، 135.

² - مجموعة من الباحثين، إدارة المواهب: إستثمار القدرات الإبداعية والإبتكارية للعاملين، المؤتمر العربي الثالث لإدارة الموارد البشرية، تحت إشراف وزارة التنمية والإستثمار والتعاون الدولي وبالتعاون مع الوكالة التونسية للتعاون الفني وبرعاية إتصالات تونس، 2016.

- عدم فهم المنظمة الصورة الكاملة والدقيقة لأفكار المواهب.
 - عدم توفير المنظمة الوقت الكافي للكم الكبير من أفكار الموهوبين.
 - صعوبة التحويل النهائي للأفكار إلى أفعال ملموسة في العمل.
 - سرقة أفكار الموهوبين وتنفيذها في المنظمة دون الإعتراف بصاحب الفكرة الأولى.
 - صعوبة قيادة البعض في المنظمة ممن هم غير مقتنعين بأفكار الموهوبين.
 - الإحباط بسبب عدم الوصول للأهداف التي يضعها الموهوب قبل البدء في العمل.¹
- وهذه التحديات قد تكون ناتجة عن الأسباب التالية:

✓ شخصية الموهوب:

حيث تختلف شخصية الموهوبين عن شخصية الأفراد الآخرين، من الناحية النفسية والعلاقات الوظيفية والاجتماعية، وغالبا ما يتصفون بمزاج عصبي متقلب والقلق الدائم وعدم الإستقرار النفسي، فهم بحاجة إلى معاملة خاصة من المديرين، حتى يتمكنوا من التفرغ لإبداعاتهم.

✓ المسؤوليات والمهام الصعبة التي يتحملونها:

نظرا لقدرات الموهوبين الخاصة، فغالبا ما تسند إليهم الكثير من المهام الصعبة والمعقدة التي لا يستطيع الآخرون إنجازها، والتي غالبا ما تكون أهم وأخطر من المهام التي تسند إلى الموظفين العاديين، مما يؤدي بذلك إلى إنشغال الموهوبين بالكثير من الأعمال ذات الأثر على النتائج.

✓ إختلاف طريقة تفكير الموهوبين عن الآخرين:

يتضح من أساليب الحوار والمناقشة مع الموهوبين وردود أفعالهم أنها مختلفة عن ما يتوقعه المدير، وكثيرا ما تكون مفاجئة وغير معتادة، وقد يربك ذلك المدير عند التعامل مع الموهوب، الأمر الذي يتطلب منه أن يكون مستعدا دائما للتعامل مع إبتكارات ومفاجآت الموهوب في الحديث والعمل، وإثارته لبعض الجوانب أو التوقعات غير التقليدية.²

المبحث الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المواهب

1 - إياد أحمد عبد الله أبو سحلوب، مستوى تطبيق النظام المتكامل لإدارة المواهب حسب معايير معهد IBa لدراسات قيمة العمل "دراسة حالة الجهاز الحكومي الفلسطيني في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين، 2016، ص ص 20، 21.

2 - محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص ص 34، 35.

أصبحت معظم المنظمات تهتم في الأونة الأخيرة بإدارة المواهب لإدراكها بأنها من مفاتيح النجاح وبما تستطيع تحقيق ميزة تنافسية لها، ولأن نوع الثقافة التنظيمية الخاصة بأي منظمة لها دور كبير في تحديد توجهاتها، فبالتالي سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المواهب من خلال تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب حيث في المطلب الأول سنتطرق إلى الدراسات السابقة حول الثقافة التنظيمية وإدارة المواهب أما في المطلب الثاني فيتضمن علاقة الثقافة التنظيمية بعملية جذب وتطوير المواهب، أما في المطلب الثالث فسيكون فيه علاقة الثقافة التنظيمية بعملية تخطيط الخلافة والإحتفاظ بالمواهب.

المطلب الأول: الدراسات السابقة حول الثقافة التنظيمية وإدارة المواهب

سنحاول أن نستعرض بعض الدراسات التي تكلمت عن الثقافة التنظيمية وإدارة المواهب وهي كمايلي:

الفرع الأول: الدراسات السابقة حول الثقافة التنظيمية:

حيث جاءت عدة دراسات على الثقافة التنظيمية سواء العربية أو الأجنبية، وقد ربطت بعدة مواضيع ومتغيرات من بين هذه الدراسات نستعرض مايلي:

أ - الدراسات العربية:

✓ دراسة حسن علي الزعبي (2009) بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع: دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية. هدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والخصائص الديمغرافية، وأثر ذلك في تحقيق الإبداع لدى الموظفين، فضلا على التعرف على مدى وجود تباين في مستوى الإبداع لدى الموظفين يعزى إلى الاختلاف في خصائصهم الديمغرافية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: هناك تأثير معنوي لكل من أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم الهدفية، قيم الدعم والتشجيع، قيم الانضباط، قيم النمط الحر) والخصائص الديمغرافية في قدرة الموظفين على الإبداع.

✓ دراسة زيد صالح حسن سميع (2009) بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع المصرفي اليمني، وكذا التعرف على طبيعة الأثر الذي تتركه الثقافة التنظيمية على أداء الفرد، وأيضا التعرف على أهم أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة والمحفزة للأداء على مستوى الفرد. وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تشير نتائج تحليل مدركات عينة الدراسة للثقافة

التنظيمية السائدة في القطاع المصري اليميني إلى تدني مدركات الموظفين في القطاع للثقافة التنظيمية، كما خلصت الدراسة إلى ثبوت الأثر المعنوي للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي وإلى صعوبة فصل أداء الفرد عن ثقافة المنظمة وأن أثرها يكون مباشر على سلوك الفرد عند أداء مهامه (الرغبة في الأداء، الرغبة للبقاء في الوظيفة)، بالإضافة إلى تفاوت تأثير الثقافة التنظيمية على أنماط وعناصر الأداء الوظيفي.

ب- الدراسات الأجنبية:

✓ دراسة Sorensen, Jesper (2002) مقال بعنوان: "قوة ثقافة المنظمات ومصدقية أداء المنظمة".

هدفت الدراسة إلى البحث في مدى تأثير وجود ثقافة قوية في أداء المنظمة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن الثقافة القوية في المنظمة تحقق فوائد كبيرة من أهمها رفع مستوى أداء المنظمة ككل، وأوصى الباحث بضرورة أن تضع المنظمات إستراتيجيات تمكنها من تعديل الثقافة التنظيمية وتطويرها بحيث تشجع وتعزز التعلم والإبداع، وذلك عند وجود ثقافة قوية ومنتشرة بين الموظفين في المنظمة.

✓ دراسة Thokozani S B Maseko (2017) مقال بعنوان: "ثقافة تنظيمية قوية مقابل ضعيفة: تقييم الأثر

على دافعية الموظف"، Arabian Journal of Business and Management Review, Volume 7.

هدفت الدراسة إلى مقارنة أثر الثقافة التنظيمية القوية والضعيفة على دافعية الموظف. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الثقافات التنظيمية الضعيفة هي أقل نجاحا من الثقافات التنظيمية القوية في تحقيق الهدف التنظيمي بسبب الإرتباط المدرك للثقافة والتحفيز، كما يمكن لكل من الثقافات التنظيمية القوية والضعيفة الاستفادة من العوامل التحفيزية الداخلية والخارجية للحفاظ على تحفيز الموظفين وأوصى الباحث بضرورة أن تبحث المنظمات عن أدوات تحفيزية مبتكرة تناسب مختلف الصناعات والثقافات التنظيمية، وتقييم فهم المديرين لهذه الأدوات وقبولها.

✓ دراسة Lok Peter, Grawford John (2004) مقال بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على

الرضا الوظيفي والإلتزام الوظيفي" Journal of Management Development, Vol. 23 Issue: 4.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات وأثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي لدى عينة من مدراء في هونج كونج وأستراليا، وقد بلغ حجم هذه العينة 317 مديرا (219 من هونج كونج، و 118 من أستراليا) من الموظفين في مجال الإتصالات والبنوك، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها:

- تؤثر الثقافة التنظيمية سلبا وإيجابا على الرضا الوظيفي، فالثقافة التنظيمية الجامدة تؤدي إلى إنخفاض الرضا الوظيفي، بينما تساهم الثقافة التنظيمية المرنة في زيادة معدلات الرضا الوظيفي.

- تساهم القيادة بالمشاركة في زيادة إقبال الموظفين على العمل، ومن ثم إرتفاع معدلات الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية.
- لمتغيرات القيادة والثقافة التنظيمية تؤثر على الرضا الوظيفي والإقبال على العمل.

الفرع الثاني: الدراسات السابقة حول إدارة المواهب:

لقد حظي موضوع إدارة المواهب في الأونة الأخيرة بالإهتمام الواسع، ذلك لأنه من المواضيع الحديثة وتتجلى هذه الدراسات فيمايلي:

أ- الدراسات العربية:

- ✓ دراسة م. علاء دهام حمد (2014)، مقال بعنوان: أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب: دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، بمجلة دنانير، العدد الخامس، العراق.

الهدف من هذه الدراسة هو تشخيص مستوى القيادة التحويلية وإدارة المواهب وكذا تتبع مسارات التأثير بين القيادة التحويلية وإدارة المواهب ومدى تبني المديرين الموظفين في المنظمة المبحوثة لنمط القيادة التحويلية، توضيح أهمية أبعاد القيادة التحويلية وأيهما أكثر تأثيراً في إدارة المواهب بالإضافة إلى توضيح المضامين والدلالات النظرية والعملية لعمليات القيادة التحويلية بالنسبة للمدراء في المنظمة المبحوثة في تعزيز قدرتهم على إكتشاف والإهتمام بالمواهب. ومن النتائج التي خلصت إليها الدراسة: أن المنظمة المبحوثة لم تستعمل التأثير المثالي في تعزيز إدارة المواهب، مما يؤكد عدم وجود علاقة إرتباط بين التأثير المثالي وأبعاد إدارة المواهب. أظهرت النتائج أن المنظمة المبحوثة لم تستخدم التحفيز في تعزيز إدارة المواهب وذلك لعدم وجود علاقة إرتباط بين التحفيز وأبعاد إدارة المواهب، كما تبين أن المنظمة المبحوثة لم تستعمل الإستشارة الفكرية في تعزيز وتطوير إدارة المواهب وذلك لعدم وجود علاقة إرتباط بين الإستشارة الفكرية وأبعاد إدارة المواهب، بالإضافة إلى أنها أظهرت أن المنظمة المبحوثة لم تستخدم الإعتبارية الفردية في تطوير إدارة المواهب وذلك لعدم وجود علاقة إرتباط بين الإعتبارية الفردية وأبعاد إدارة المواهب، تبين أن المنظمة المبحوثة لم تستعمل التمكين في تعزيز وتطوير إدارة المواهب وذلك لعدم وجود علاقة إرتباط بين التمكين وأبعاد إدارة المواهب، وكذا عدم وجود تأثير للقيادة التحويلية في أبعاد إدارة المواهب.

- ✓ دراسة هاشم فوزي العبادي (2011)، مقال بعنوان: "إدارة المواهب في منظمات الأعمال- رؤى ونماذج مفتوحة"، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.

الهدف من الدراسة: هو أولاً عرض وتوضيح المفاهيم المتعلقة بالموهبة وكيفية إدارتها وأيضاً توضيح آلية تأسيس رأس المال البشري وتنميته من خلال إعتقاد الموهبة، وكذا تقديم نماذج لإدارة الموهبة تم إعداد بعض منها من قبل الباحث لغرض إستفادة المنظمات من عملها.

أما أهم النتائج التي توصل إليها: يعد مفهوم إدارة المواهب المفتاح الرئيسي لنجاح المنظمات في عصر ما بعد الحداثة. كما تتعلق إدارة الموهبة بقدرة المنظمات على تطوير فضاءات للأفراد الموهوبين والذين يمكن أن يساعدوا المنظمة بشكل فردي في تلبية الأهداف طويلة وقصيرة الأمد. وأيضاً تنشأ إدارة الموهبة بصفتها مختلفة عن الإدارة التقليدية للموارد البشرية وذلك من خلال إدخال معرفة جديدة أكثر من كونها إعادة تعبئة للتقنيات والأفكار القديمة وصياغتها بعناوين جديدة فقط ولذلك فإن إدارة الموهبة لا يجب أن تعتبر على أنها معرفة قديمة بصياغة جديدة.

ب- الدراسات الأجنبية:

✓ دراسة Asaad Ahmad abdelqader Alsakarneh, Shen Chao Hong (2015)، مقال بعنوان:

"إدارة المواهب في القرن العشرين - القرن الأول: النظرية والعملية"، International Journal of Applied Research, 1(11).

الهدف من الدراسة: هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم إدارة المواهب بإعتبارها واحدة من المواضيع الجديدة والتي دخلت مجال إدارة الموارد البشرية في هذا العصر الحديث. والتركيز على تأثير إدارة المواهب على المنظمات والشركات التي تتبنى هذا النهج.

وكانت النتائج كمايلي:

- إهتمام المنظمات في جميع أنحاء العالم بمفهوم جذب المواهب وإدارتها، عكس المنظمات العربية.
- تأكيد الباحثين بوجود إختلافات بين الأفراد والتي تنعكس على سلوك الأفراد داخل المنظمات، كما يعترفون بأن المفهوم لا يزال في مرحلة النمو والتطور، ويجب على المنظمات دراسة جميع جوانبها من أجل الإستفادة الكاملة منها. يجب على القادة اتخاذ نهج وقائي في التعامل مع استراتيجيات الموهوبين وإدارة المواهب.
- يمكن للمنظمات الإستثمار في الأفراد على أساس أنهم موهوبون ويمثلون مصدر التنمية والإبتكار والتقدم لكلا الطرفين، ويجب على المنظمات الناجحة قياس وتقييم القيمة الحقيقية لإستثماراتها في المواهب، وينبغي أن تعمل على ضمان التفاعل بين جميع مكونات إدارة المواهب من أجل تعظيم إمكانات الموظفين الموهوبين والحصول على أفضل جودة لإستثماراتهم.

الفرع الثالث: الدراسات السابقة حول الثقافة التنظيمية وإدارة المواهب

كان هناك ندرة كبيرة في دراسات تجمع بين متغيري الثقافة التنظيمية وإدارة المواهب خاصة في الدراسات العربية، لهذا سنقوم بعرض دراسات أجنبية حول هذا الموضوع.

– الدراسات الأجنبية:

✓ دراسة **Kambabazi Jackline Bahizi (2012)** رسالة ماجستير بعنوان: "إدارة المواهب وثقافة التنظيم

وإشراك الموظفين: حالة المنظمة الوطنية للمياه والصرف الصحي"، A Dissertation Submitted to School of Graduate Studies in Partial Fulfillment of The Requirements for The Award of a Masters of Human Resource Management Degree, Makerere University.

الهدف من الدراسة: كان الغرض من الدراسة هو العثور على العلاقة بين إدارة المواهب وثقافة المنظمة وإشراك الموظفين، وقد تم إجراء البحث في فروع مختارة من المنظمة الوطنية للمياه والصرف الصحي.

وكانت النتائج كمايلي:

– أن المنظمات تطبق ممارسات إدارة المواهب ولديها ثقافة قائمة على القيم والمعتقدات المشتركة، وأنها تعتمد على التطوير المستمر لمهارات الموظفين من خلال إجراء تدريبات ملائمة لهم.

– وكشفت الدراسة أن المنظمات التي تعمل بنشاط على إدارة المواهب لديها فهم أفضل لما يدعم مشاركة الموظفين وهذه المنظمات تدرك أنه بدون الوصول إلى مجموعة من الموظفين الموهوبين والمشاركين، فإنه لا يمكنها أن تنجح وتستمر في نشاطها.

✓ دراسة **Beverly Cutajar (2012)** رسالة دكتوراه بعنوان: "تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب الخاصة

بالموظفين: حالة المنظمات غير الحكومية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات" Thesis submitted for the degree of Doctor of Social Sciences at the University of Leicester, University of Leicester.

كان الهدف الرئيسي من هذا البحث هو تحديد أثر ثقافة المنظمات على إدارة مواهب الموظفين، وهو يعالج الفجوات الواضحة التي لوحظت في الدراسات السابقة اعتمادا على وجهات نظر أكاديمية وعملية.

وكانت النتائج: أن المنظمات الأصغر حجما تميل إلى أن تكون أكثر مرونة مع الهياكل الأفقية، كما أنها تهتم بشكل محدود جدا لتنمية المهارات الشخصية، على الرغم من إدراك أهمية هذه المهارات. تميل غالبية المنظمات الصغيرة أيضا إلى اعتماد ثقافة الإتصال المفتوح، ويرجع ذلك إلى حقيقة أن الأفراد في المنظمات الأصغر حجما لديهم فرصة أكبر للتفاعل والتعرف على بعضهم البعض. أسلوب القيادة الذي اعتمده معظم المدراء كان يدور حول المعالجة إحتياجات العمل على المدى القصير، وبالتالي كان السبب في التركيز بشكل رئيسي على تطوير المهارات المطلوبة لذلك الهدف. وكل هذه العوامل لها تأثير على الطريقة التي تتم بها إدارة المواهب داخل المنظمات. وأنه يجب أن يكون تطوير المواهب ضمن الرؤية الإستراتيجية للمنظمة، ويجب على المنظمات التعايش مع الثقافات الفرعية فهذا يؤثر على طريقة إدارة المواهب، ومن

النتائج المستخلصة هو تعزيز المنظمات ثقافتها للحفاظ على المواهب، وتعزيز إستراتيجيات المواهب، وتمكين الموظفين من المساهمة بشكل إيجابي في منظماتهم.

خلاصة الدراسات السابقة وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

إتفقت أغلبية الدراسات السابقة حول إدارة المواهب على أنه من المفاهيم الحديثة والتي مازالت معالمها مبهمه في بعض المنظمات خاصة العربية منها، وأن البحث بخصوصه مازال مستمرا فيما يخص ضرورة تبنيها في المنظمات، لذا فإنه مازال يفتقر إلى وجود نموذج واضح ومقبول وصالح للتطبيق، والدليل في ذلك أن كلا من الباحثين تطرقوا للمفهوم تشكيل مختلف عن الآخرين.

أما فيما يخص الدراسات السابقة حول الثقافة التنظيمية فقد أجمعت بأنه يعد من أبرز السلوكيات التنظيمية داخل المنظمات، وأنه يعد من أبرز الدعائم التي لها تأثير على نجاح أو فشل المنظمات. وبالنسبة للدراسات التي تناولت أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب فجميعها حسب علم الطالبة كانت دراسات أجنبية وقد أظهرت النتائج أنه هناك أثر مشترك للثقافة التنظيمية وإدارة المواهب وتتميز هذه الدراسة بأنها ربطت بين مفهومين هما الثقافة التنظيمية وإدارة المواهب من ناحية أثر أنواع الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة المدروسة في إدارة المواهب حيث إعتمدت الطالبة على نموذج Harrison وقياس أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة.

- فرضيات الدراسة:

بعد تطرقنا للدراسات السابقة إستوجب علينا وضع نموذج للدراسة وتحديد الفرضيات التي تحاول الإجابة عن تساؤلات الدراسة أو التي تعتبر كحلول مؤقتة لها والتي سنحاول إثبات صحتها أو العكس في هذه الدراسة ومن هنا تم وضع جملة من الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر مباشر للثقافة التنظيمية في إدارة المواهب بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة.

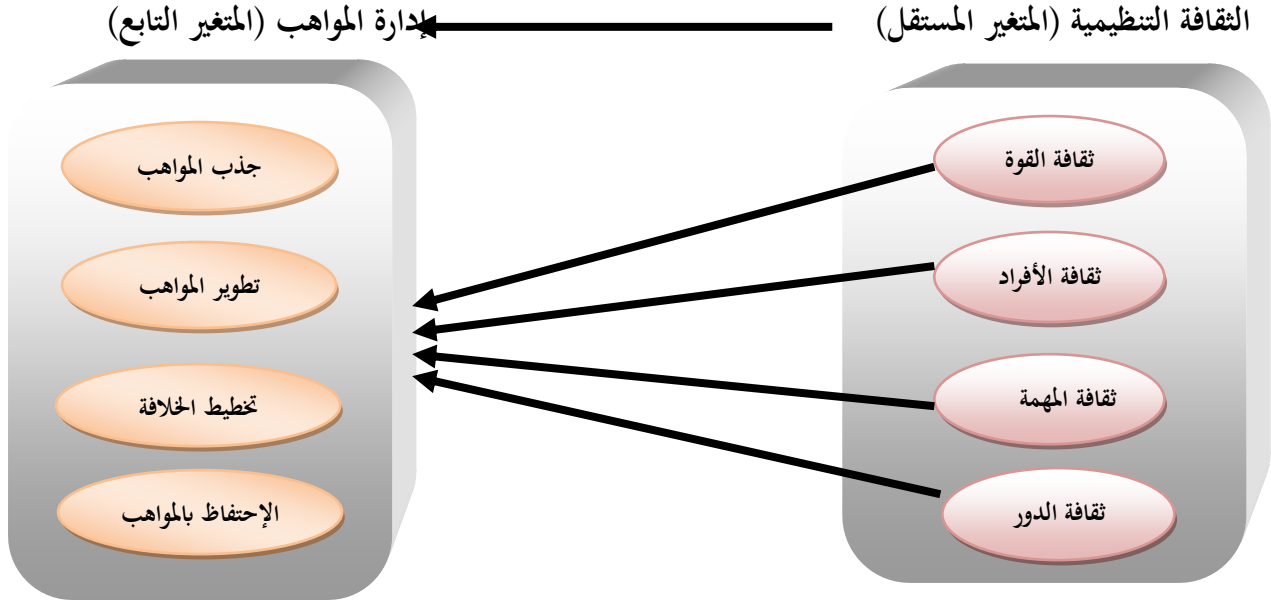
الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر مباشر لثقافة القوة في إدارة المواهب بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة.
- يوجد أثر مباشر لثقافة التوجه نحو الأفراد في إدارة المواهب بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة.
- يوجد أثر مباشر لثقافة التوجه نحو المهمة في إدارة المواهب بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة.
- يوجد أثر مباشر لثقافة الدور في إدارة المواهب بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة.

- نموذج الدراسة:

يمكن تمثيل نموذج الدراسة كما يلي:

الشكل رقم (11-1): النموذج المقترح للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على الدراسات السابقة

المطلب الثاني: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وعملية جذب وتطوير المواهب

الفرع الأول: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وعملية جذب المواهب

إن أولى خطوات إستمرارية الثقافة التنظيمية يجب أن تبدأ قبل توظيف الموظفين، وعلى سبيل المثال، يجب إختيار الموظف الذي يعطي إنطباعاتاً بالإستمرارية والكفاءة والولاء ولديه القدرة على الإنخراط في عمل المجموعة، وبالطبع التوقع بأنه إجتماعي النزعة هذا بصفة عامة، أما بخصوص المواهب فإنه لنجاح عملية جذب المواهب يجب أن تكون الثقافة التنظيمية داعمة لفكرة جذب أفضل المواهب لأنها تحقق لها ميزة تنافسية بين المنظمات الأخرى، وبالتالي إعتقاد أساليب تحقق ذلك الهدف وهو جذب أفضل وأجدر المواهب النادرة في سوق العمل، وإعطاء الأولوية لصفاتهم التي تميزهم عن بعضهم البعض وإنتقاء أفضلهم، حيث أنه يجب أن تتكامل عمليات التخطيط للموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة طويلة المدى بحيث تؤخذ الأهداف الإستراتيجية للمنظمة عند عمليات التخطيط للموارد البشرية والعمل على تزويدها بتلك الكفاءات والقدرات والمعارف عند الحاجة إليها مع العلم أن هناك تنافس شديد على المواهب أو كما سماها ماكينزي حرب على المواهب، وهنا على المنظمة أن تهتم بهذه المواهب إهتماماً كبيراً من خلال جذبهم، وكذا المحافظة عليهم وإستادمتهم كونهم يعتبرون رأساً مالياً معرفياً مؤثراً في تحقيق الإستراتيجيات الحالية أو تلك التي يمكن أن تطرأ في

المستقبل، نتيجة التغيرات الحاصلة في كافة الجوانب، وهذا كله يعتمد على نوعية الثقافة التنظيمية التي تدعم فكرة المواهب.¹

الفرع الثاني: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وعملية تطوير المواهب

التدريب هو الجهود المخطط لها من قبل المنظمة لتسهيل تعلم الموظف من الكفاءات المتعلقة بالعمل. وتشمل هذه الكفاءات المعرفة والمهارات أو السلوكيات التي تعتبر حاسمة لأداء وظيفي ناجح. يساعد التدريب والتطوير في الاستفادة المثلى من الموارد البشرية التي تساعد الموظف على تحقيق الأهداف التنظيمية بالإضافة إلى أهدافه الفردية، كما أنه يساعد على تطوير وتحسين الثقافة التنظيمية داخل المنظمة من خلال بناء التصور الإيجابي حول المنظمة.

ومع ذلك، فإن التدريب والتطوير يساعد في تكوين صورة منظمة أفضل، وبالتالي المساعدة في التطوير التنظيمي، أي أن المنظمة تصبح أكثر فاعلية في صنع القرار وحل المشكلات مما يساعد على فهم السياسات التنظيمية وتنفيذها.

من جهة أخرى ذكر (O'Reilly و Tushman) (2002) أن الثقافة التنظيمية تكمن في صميم القواعد التنظيمية التي تعكس تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع والابتكار. كما تلعب دورا هاما في خلق بيئة من شأنها تمكين التعلم والاستجابة المبتكرة للتحديات أو التهديدات التنافسية أو الفرص الجديدة. وبالتالي فإن إيجاد ثقافة تكيفية والتأثير فيها هو أحد أهم وظائف المدير.

إن المعلومات الدقيقة والمعرفة السارية التي يتم توفيرها عادة عن طريق التدريب والتطوير تساعد دائما على تحسين الأداء، في حين أن المعلومات الخاطئة والمعرفة غير العقلانية من المحتمل أن تفعل العكس. ليس هذا فقط فالثقافات توفر أطرا معرفية من خلالها يفسر الناس ما يلاحظونه ويختبرونه ويقدمون اللغة والإحالات للاستخدام في التواصل مع الآخرين، كما تساهم الثقافة من خلال أنشطة التدريب والتطوير المختلفة في المخططات والنصوص التي يمكن أن تؤثر على الأداء من خلال توفير طرق تفاهم موجودة مسبقا، وكيفية تقييمه وما هي الإجراءات المناسبة له.

كما أن تعزيز المهارات وإدارة المعرفة من خلال الثقافة التنظيمية الداعمة يكون لها تأثير إيجابي على مواهب الموظفين، ولتحفيز الموظفين وتحديد طرق كيفية تعزيز مواهبهم، يجب على المنظمات الترويج لبيئة عمل حيث يكون التعليم متأصلا في هيكل المنظمة، إذ يصف Reay (1994) التعلم بأنه عملية ذاتية مستمرة، حيث أن الممارسة يجعل التعلم أكثر أهمية وقابلا للتطبيق.²

¹ - داليا حافظ، إدارة المواهب والإبداع، المعهد العالمي للتخطيط والتطوير الإداري، أبو ظبي، 2016، من الموقع الإلكتروني <http://daliahafez.com>
² - Osibanjo Omotayo Adewale, Adeniji Adenike Anthonia, **Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices: A Study of Selected Nigerian Private Universities**, Journal of Competitiveness, Vol. 5, Issue 4, 2013, p 120.

قد تكون ثقافة المنظمة ثقافة سلبية لا تشجع الموظفين على التعلم، ويكون فيها التطوير الذاتي لا يتاح إلا لعدد محدود منهم، وأن هذا المطلب يسعى إليه الموظفون ولكنهم لا يحصلون عليه إلا بصعوبة، مثل هذه الثقافة تكون ذات تأثير سلبي على المنظمة والموظفين في الأجل الطويل، إذ أن مستوى تعليم الموظفين جزء هام من الثقافة التنظيمية ويمكن أن يكون عائقاً في سبيل تطويرها. وقد تكون الثقافة التنظيمية في هذا المجال ثقافة مشجعة تدرك بموجبها المنظمة وتعرف أهمية وقيمة مساندة ومؤازرة مواصلة التعليم لموظفيها، وتوظيف الإدارة للمهارات وللقدرات الخاصة بموظفيها وعمالها إلى حدها الأقصى. وتتيح لجميع الموظفين تحديد إحتياجاتهم التعليمية والتدريبية وتلبية هذه الإحتياجات.

وإذا كانت الثقافة التنظيمية تنظر إلى النشاط التدريبي أنه نشاط قصير الأجل ينتظر منه عائد سريع وأن ميزانيته محدودة، وينظر إليه على أنه نشاط إداري عادي، فإن هذه الثقافة سوف تنعكس على الأفراد بالنظر إليه بعدم الجدية والمصدقية. أما إذا كانت هذه الثقافة تبنى على أن التدريب إستثمار، وأن تراكم مهارات الموظفين يمثل قوة تنافسية متقدمة في الأجل الطويل، وليست العبرة بالعائد قصير الأجل، وتوضع موازنة التدريب بحيث تتيح لكل فرد فرصة تدريب ولو مرة سنوياً، مثل هذه الثقافة سوف تجعل الإدارة تضع التدريب كنشاط في أولوياتها، وأنه طريق المنظمة للتقدم والنمو والريادة والتغلب على مشكلات إنخفاض مستويات الأداء وهو المدخل للتطوير والتنمية.¹

المطلب الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وعملية التخطيط بالخلافة والإحتفاظ بالمواهب

الفرع الأول: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وعملية التخطيط بالخلافة

تحتاج المنظمات إلى تنفيذ ممارسات إدارة المواهب وضمان أن ثقافة المنظمة تمكن وتدعم التطوير الوظيفي وإشراك الموظفين في إتخاذ القرار.

ولأن عملية تخطيط الخلافة تعتمد على مصداقية تقييم الأداء، والتي يقصد بها مدى وجود معايير واضحة وعادلة لتقييم أداء الموظفين، ومدى المحاسبة على النتائج وتحقيق الأهداف. إذ يترتب على هذه المعايير الكثير من الإجراءات التي تم وتمس الموظفين من ترقية ومكافآت وغيرها، فيمثل وجود معايير واضحة بعيدة عن المحاباة حافزاً كبيراً للإهتمام بالأداء وجودته، وعلى العكس فإن شعور الموظفين بعدم وجودها بالشكل المطلوب تؤثر على إلتزامهم وأدائهم، وبالتالي على المنظمة التي يعملون فيها.

أما إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة بخصوص عدالة هذه الطريقة وإستقرارها، فإن الأفراد يشعرون بالرضا، ومن ثم لا تكون طريقة تقييم الأداء سبباً لإثارة المشكلات.

تاريخ الزيارة: 2018/04/05 ، الساعة: 11:15 - <http://kenanaonline.com> -¹

ولأن القادة هم تجسيد لثقافة المنظمة فهم يحاولون إرساء قيم المنظمة من خلال الممارسات والإجراءات المعتمدة في العمل ومع الموظفين، كما يعرف القادة بتكافهم في تحقيق النتائج من خلال الآخرين، فهم لا يستطيعون تحقيق النتائج وحدهم بل يحتاجون إلى الإلتزام في مرؤوسيتهم، كما أنهم ينضمون العلاقات الإجتماعية بناء على الثقة المتبادلة، ويشجعون الأفراد على العمل معا لتحقيق الأهداف المشتركة، ويركز القادة على المشاركة في إتخاذ القرارات وحل المشاكل، ويشتركون في التخطيط، والسماح لهم بحرية التصرف لإتخاذ القرارات، حتى وإن كان ذلك إرتكاب الأخطاء، ويشجعون الأفراد على تحمل المخاطر وكذلك تشجيعهم على المبادرة الفردية وفتح المجال لهم للإبداع والإبتكار من خلال حل المشاكل التي تواجههم في العمل، وإن القادة يفوضون السلطة لمرؤوسيتهم كي يصبحوا قادة على طريقتهم الخاصة، وليس مجرد تنفيذ ما يقال أو ما يملي عليهم.¹

الفرع الثاني: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وعملية الإحتفاظ بالمواهب

لقد كشفت بعض النتائج المستخلصة سابقا أنه يتم الإحتفاظ بمجموع المواهب من خلال الأجور المناسبة، وتوفر بيئة عمل جيدة، والمشاركة في القرارات الإستراتيجية التنظيمية.

قد يكون الراتب الشهري بعناصره أحد مصادر الثقافة التنظيمية المؤدية إلى شعور الموظفين بالإستقرار والإطمئنان من عدمه، وخاصة إذا كان هذا الراتب يتعرض كثيرا للخصم نتيجة إنخفاض الأداء أو العقاب الشخصي أو الجماعي، فهنا يكون الراتب السبب المباشر لعدم الرضا الوظيفي والشعور بالخوف والتهديد من قبل الأفراد، وقد يحدث العكس تماما حيث تسود المنظمة ثقافة تنظيمية مؤدية إلى الإستقرار والإطمئنان على ثبات مصدر الدخل الشهري للأفراد.

والحوافز تشجع الأفراد على تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة، وكلما كانت الحوافز المقدمة فاعلة في إشباع الحاجات المطلوبة للموظفين، كلما ساهم ذلك في إيجاد نوع من الرضا لديهم، وبالتالي يتوجب على المنظمة أن تضع نظم للحوافز سواء كانت مادية أو معنوية، بحيث تكفل حث الأفراد على العمل ورفع مستوى الأداء.²

تعتبر مشاركة الموظف هي المفتاح لإستبقاء المواهب، من المهم الإعتراف بالمهارات والمعرفة التي يجلبها الموظفون إلى منظماتهم، ومن الأهمية أن تقوم المنظمات بتحديد المواهب الرئيسية وتطويرها ونشرها والإحتفاظ بها. إدارة المواهب هي الجهود المنهجية لتوظيف وتنمية والإحتفاظ بالأشخاص ذوي الإنتاجية العالية والقدرة على الترقية لجذب الأفراد ذوي الإمكانيات العالية لا يكفي، بل يجب أن تكون هناك إستراتيجية مخططة لإدارة مواهبهم.

¹ - Beverly Cutajar, **The Impact of Organisational Culture on The Management of Employees ' Talents : The Case of Maltese Ict Organisations**, Thesis submitted for the degree of Doctor of Social Sciences at the University of Leicester, University of Leicester, 2012, p 167.

² - <http://kenanaonline.com>. تاريخ الزيارة: 2018/04/05 ، الساعة: 13:30

أفضل المنظمات تتنبأ بالمهارات والمواقف والسلوكيات التي ستحتاجها من أفرادها الموهوبين. هذا يتطلب النظر في إنشاء البيئة المناسبة أو ثقافة المواهب لتزدهر، حيث يحتاج الموهوبون إلى الشعور بالتقدير وأن مساهمتهم تحدث فرقا، من خلال الشعور بالتقدير والإعتراف، والتقدير لن يتم بتحفيز الموهبة التي تم تحديدها فقط، بل أيضا بالمشاركة والتوافق بين أهدافهم وأهداف المنظمة.¹

¹ - Kambabazi Jackline Bahizi, **Talent Management Organisation Culture and Employee Engagement: The Case of National Water and sewerage Corporation**, A Dissertation Submitted to School of Graduate Studies in Partial Fulfillment of The Requirements for The Award of a Masters of Human Resource Management Degree, Makerere University, 2012, p 02.

خلاصة الفصل

تم من خلال هذا الفصل عرض الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، حيث تضمن ثلاثة مباحث في المبحث الأول تناولنا موضوع الثقافة التنظيمية من خلال التطرق إلى تطورها التاريخي، وكذا مفهومها بالإضافة إلى الأهمية وأهم خصائصها، ثم عرضنا أبعاد وأنواع الثقافة التنظيمية وأيضاً مصادر ومكوناتها وبعدها تطرقنا لمستويات ومحددات الثقافة التنظيمية وأخيراً عرضنا أهم النماذج الموضوعية.

أما في المبحث الثاني لهذا الفصل تم التطرق إلى مفهوم المهوبة وأصنافها داخل المنظمة كتمهيد لتعريف إدارة المواهب ثم تناولنا التطور التاريخي لإدارة المواهب وقدمنا مجموعة من التعاريف التي تخصها، كما تطرقنا إلى أهميتها إضافة إلى توضيح عملياتها وقدمنا مجموعة من النماذج المتعلقة بموضوع إدارة المواهب، ثم إنتقلنا إلى مبادئ وأساليب إدارة المواهب، وبعدها عرضنا متطلباتها وأهم التحديات التي تواجه هذا النوع من الإدارة.

وفي المبحث الثالث قمنا بشرح العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المواهب، كما تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، ومن ثم قمنا بصياغة فرضيات الدراسة ونموذج الدراسة وهو ما سيتم إختباره في الفصل الثاني من الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل تجسيد الجانب النظري للبحث في الجانب التطبيقي وهذا بدراسة ميدانية أجريت في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" لولاية بسكرة وذلك لقياس أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب، من خلال معرفة إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة- تدعم تبنيها لإدارة المواهب. ولهذا فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول: منهجية الدراسة

ستنطرق من خلال هذا المبحث إلى المنهجية المعتمدة في إجراء الدراسة من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مطالب، المطلب الأول أسلوب الدراسة والذي يحتوي تصميم الدراسة وكذلك توضيح أدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى كيفية إعداد الاستبيان والأساليب الإحصائية، أما المطلب الثاني فيتضمن مجتمع الدراسة وعينتها مع الإشارة إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، بينما في المطلب الثالث توضيح صدق الاستبيان وثباته من خلال عرض النتائج.

المطلب الأول: أسلوب الدراسة

ليكون هناك فهم واضح لأسلوب الدراسة نقدم كيف تم تصميم البحث:

الفرع الأول: تصميم الدراسة

عرف (Kombrabail 2009) تصميم البحث على أنه تحديد أساليب وإجراءات الحصول على المعلومات المطلوبة وبالتالي هو يتضمن خطة تشمل مواصفات العمليات اللازمة من أجل اختبار فرضية معينة في ظل الشروط المتوفرة.¹ ويسمح تصميم البحث بتحريك مختلف عناصر البحث (الإطار النظري، الإشكالية، التحليل، والنتائج). ويتضمن تصميم البحث كل من المنهج النظري والمنهجي (theoretical and methodological approach)، حيث يشمل المنهج النظري الطريقة الإستقرائية أو الطريقة الإستنتاجية (inductive or deductive)، بينما يشمل المنهج المنهجي المنهج الكمي أو المنهج الكيفي.²

وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد على الطريقة الإستنتاجية وتسمى أحيانا بالتفكير الإستنباطي، حيث إستخدم الباحثون هذا المنهج ليتحققوا من صدق معرفة جديدة بقياسها على معرفة سابقة، وذلك من خلال إفتراض صحة المعرفة السابقة. وإشتقاقا من هذه الطريقة وجدت الطريقة الإفتراضية-الإستنتاجية، بحيث يهدف البحث الذي يعتمد على الطريقة الإفتراضية-الإستنتاجية إلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء ارتبطت بالأفراد، الأوضاع، أو الحوادث التي تقع وذلك بغرض تطوير تعميم مرهن.³

إن للطريقة الإفتراضية-الإستنتاجية (The hypothetici-deductive) سبع خطوات هي: الملاحظة (إحساس الباحث أن تغيرا معينا يحدث أو أن سلوكا أو اتجاهات جديدة تظهر بغموض)، جمع البيانات الأولية، تكوين الإطار النظري، تكوين الفرضيات، تجميع البيانات الإضافية، تحليل البيانات، والإستنباط (الوصول إلى نتائج من خلال شرح وتحليل النتائج التي تم الحصول عليها من البيانات).⁴

¹ - ROWAN MNISI, "An Assessment of the Water and Sanitation Problems in New Forest, Bushbuckridge Local Municipality, South Africa", Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree Masters in the Disaster Management, UNIVERSITY OF THE FREE STATE, 2011, p 4.

- Zikmund, W. (2003), "Business Research Methods". Harcourt Brace Jovanovich : Fort Worth, 2003, p 185.²

³ -Farzad, A., "The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: An Investigation among State-Owned Banks in Isfahan, Iran", Unpublished Master's Thesis, Lulea University of Technology.2007, p 110.

⁴ - Sekaran, U., "Research Methods for Business a Skill Building Approach", 4th edition, John Wiley & Sons, Inc, New York; 2004, p 28.

في هذه الدراسة وفي إطار الاعتماد على الطريقة الإفتراضية-الإستنتاجية تم تقديم شرح نظري لمتغيرات الدراسة الثقافية التنظيمية وإدارة المواهب، كما تم شرح العلاقة بين المتغيرين، وإعتمادا على الدراسات السابقة تم بناء مجموعة فرضيات من نظريات موجودة سابقا ومن ثم إختبار هذه الفرضيات من أجل الخروج بمجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

وفي الجانب التطبيقي تم الإعتماد على المنهج الكمي، حيث تسمح البحوث الكمية للباحث من تعريف ودمج نفسه ضمن المشكلة أو المفهوم قيد الدراسة، وفي هذا المنهج يتم التركيز على السلوكيات الحقيقية والسببية، وتكون المعلومات في شكل رقمي حيث يمكن تصنيفها وتلخيصها، كما يتم تحليل البيانات بالإعتماد على عمليات رياضية، ثم يتم عرض النتائج النهائية في شكل إحصائي¹. وفي هذه الدراسة تم الإعتماد على الاستبيان في جمع البيانات من المبحوثين وترميزها في شكل كمي وتحليلها إحصائيا، بالإضافة إلى الإعتماد على المقابلة للتأكد أكثر من صحة البيانات.

الفرع الثاني: جمع بيانات الدراسة

فيما يلي يتم توضيح أنواع مصادر البيانات وأدوات جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة:

أولا: أنواع مصادر البيانات

وهناك نوعين من مصادر جمع البيانات والمتمثلة في المصادر أولية والمصادر ثانوية ومن خلال من هذه المصادر صنفت البيانات إلى بيانات أولية وبيانات ثانوية.

أ- المصادر الأولية:

هي المصادر التي يعتمد عليها باعتبارها موثوق بصحتها ولأنها تتميز بمصدقية المعلومات التي توفرها للباحث ومثالها: المخطوطات ومذكرات القادة والسياسيين، والخطب والرسائل واليوميات، والدراسات الميدانية، والكتب التي تصف أحداثا أو موضوعات شاهدها مؤلفوها عن قرب، والقرارات الصادرة عن الندوات والمؤتمرات، ونتائج التجارب العلمية والإحصاءات التي تصدرها الدوائر المختصة (والوزارات والمنظمات).²

في هذه الدراسة تم إعتماد الباحثة على الاستبيان والمقابلة في جمع البيانات الأولية وسيتم التطرق إليها بالتفصيل لاحقا.

ب- المصادر الثانوية:

وهي تمثل بيانات الجانب النظري من الدراسة حيث حاولنا حسب إستطاعتنا وما توفرت لدينا من وسائل وأدوات، القيام بعملية مسح للدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات المنشورة وذلك باستخدام كتب، مجلات، إنترنت، مقالات، ورسائل جامعية³. وفي هذه الدراسة تم الإعتماد بدرجة كبيرة على الكتب والمقالات المتعلقة بالمفاهيم التالية: الثقافة التنظيمية، المهوبة، إدارة المواهب، ومنهجية البحث العلمي في العلوم الإدارية. حيث تم الجمع والإطلاع على العديد من المراجع حول المواضيع السابقة لكن تم الإستفادة من التي تلمس الدراسة بشكل مباشر.

¹ - Brayman, A., " The Debate About Quantitative and Qualitative Research : A Question of Method or Epistemology? ", The British Journal of Sociology, Vol. 35, No. 1, 1984, p 84.

² - Charles E. Metcalf, Peter Kemper, Linda T. Kohn, Jeremy D. Pickreign, **Site Definition and Sample Design for the Community Tracking Study**, Technical Publication No. October 1996, p 12.

³ - K. Srinivasa Reddy and Rajat Agrawal, **Designing case studies from secondary sources – A conceptual framework**, Indian Institute of Technology (IIT) Roorkee, 2012, p 6.

ثانياً: أدوات الدراسة

تكتسي أدوات جمع البيانات أهمية بالغة في عملية البحث العلمي، باعتبارها الوسيلة الهامة التي تعتمد عليها كافة العلوم في جمع المعلومات والحقائق حول الظاهرة المدروسة وتتوقف دقة وصدق النتائج المتوصل إليها في أي بحث على دقة الأدوات المستخدمة ودرجة مصداقيتها،¹ ومن هذا المنطلق يمكننا إستعمال أدوات جمع البيانات الأولية مثل الإستبيان، المقابلة، الملاحظة، والوثائق الرسمية، وفي دراستنا تم إعتقاد الإستبيان في المقام الأول لجمع البيانات الأولية، بالإضافة إلى الإعتقاد على المقابلة من أجل تدعيم نتائج تحليل الإستبيان، وفي الأتي سيتم شرحهما:

✓ **الإستبيان:** يعتمد على هذه الأداة العملية بكثرة في الدراسات التي تتميز بمجتمع كبير فهي أداة أساسية لجمع البيانات. وقد تم توزيع الاستبيان في الفترة بين شهر مارس وشهر أبريل 2018.

وقد قسمت إلى قسمين وهما:

1- القسم الأول: المعلومات الشخصية

وتتعلق ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة من حيث: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

2- القسم الثاني: متغيرات الدراسة

حيث تضمن محورين، خصص المحور الأول للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية وضم إثنان وعشرين مؤشرا لقياس أربعة أبعاد وهي ثقافة القوة (سنة مؤشرات)، ثقافة التوجه نحو الأفراد (خمسة مؤشرات)، ثقافة التوجه نحو المهمة (سبعة مؤشرات)، ثقافة الدور (أربعة مؤشرات).

أما المحور الثاني فتعلق بالمتغير التابع إدارة المواهب واحتوى ستة وعشرين مؤشر قياس لأربعة أبعاد هي: جذب المواهب (سنة مؤشرات)، تطوير المواهب (تسعة مؤشرات)، تخطيط الخلافة (خمسة مؤشرات)، الإحتفاظ بالمواهب (سنة مؤشرات). (أنظر الملحق A).

كما تم تصميم الإستبيان على أساس مقياس ليكرت خماسي الأبعاد، حيث يستخدم مقياس ليكرت بدرجة كبيرة في مجال قياس الإتجاهات لأنه يبين درجة موافقة المستجيب على فقرة تعبر عن اتجاهه لقضية ما، حيث تضمنت بدائل الإجابة سلم ليكرت الخماسي، أين تم ترميز رقم 1 لغير موافق بشدة، 2 غير موافق، 3 محايد، 4 موافق، و5 موافق بشدة.

وعليه إذا كان المتوسط الحسابي للمتغير يتراوح بين 1 و 1,79 فهو منخفض جدا، وإذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين 1,80 و 2,59 فهو منخفض، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 2,60 و 3,39 فهو متوسط، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 3,40 و 4,19 فهو عال، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 4,20 و 5 فهو عال جدا.

1 - محمود مزيان، مبادئ في البحث النفسي والتربوي، دار الغرب للنشر والطباعة، وهران، الجزائر، 1999، ص 66.

✓ **المقابلة:** تعد المقابلة من أهم الأدوات لجمع المعلومات والبيانات الضرورية، كما أنها تعتبر من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعاً وفعالية في الحصول على البيانات اللازمة لأي بحث. وبناء عليه فقد اعتمدت الباحثة على المقابلة من أجل الحصول على بعض المعلومات والبيانات المتعلقة بمديرية توزيع الغاز والكهرباء "سونلغاز" - بسكرة واستخدامها في دعم تفسير نتائج الدراسة. وقد تم إعداد مقابلة مهيكلية احتوت 11 سؤالاً، أجريت المقابلة مع رئيسة مصلحة التكوين بقسم الموارد البشرية ومديرة قسم الدراسات وذلك في الفترة بين شهر مارس وشهر أبريل 2018.

الفرع الثالث: أساليب التحليل

لقد تم الاعتماد في التحليل على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (**Statistical Package for SPSS (Social Sciences)** وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في حساب مقاييس النزعة المركزية والتشتت والإلتواء والتفطح ومعامل الارتباط ومعادلات الإنحدار وإختبارات الفروض الإحصائية... إلخ وبالإضافة إلى تحليلات متقدمة.¹ وفي دراستنا الحالية سنستخدم الأساليب التالية:

- **المتوسط الحسابي (Arithmetic Mean):** يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية استخداماً لسهولة وفائدته في التحليل الإحصائي بشكل عام، ويمكن حسابه للقيم المفردة والقيم المفردة المبوبة، وجداول التوزيع التكراري، هذا الوسط يمثل متوسط البيانات بحيث أن مجموع انحرافات القيم عنه يساوي صفر.²
- **الانحراف المعياري (Standard Deviation):** من أحسن مقاييس التشتت المطلق وأدقها، فهو يتأثر بالقيم الشاذة بطريقة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجاد الوسط الحسابي.³
- **معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation):** يساعدنا في معرفة وجود علاقة أو عدم وجود علاقة بين المتغيران (X,Y)، ونوع ودرجة هذه العلاقة، حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح، وضعيفا عند إقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طردي، والارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة.⁴

1 - شفيق العتوم، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، دار المناهج، الأردن، 2008، ص 67.

2 - إبراهيم مراد الدعمة، مازن حسن الباشا، أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 59.

3 - Steven Wachs, **What Is a Standard Deviation and How Do I Compute It?**, Integral Concepts, 2009, p 1.

4 - مدحت أبو النصر، قواعد ومراحل البحث العلمي "دليل إرشادي في كتابة البحوث وإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه"، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2004، ص 232.

- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha): يستخدم مقياس كرونباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي وقد كانت النتائج أكبر من (70%) و يعتبر هذا مقبولا استنادا إلى دراسات سابقة. وهناك دراسات تقول بأن معامل كرونباخ ألفا أكبر من 1.60%¹
- تحليل الانحدار المتعدد **Multiple Regression analysis** وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد.²
- تحليل الانحدار البسيط **Simple Regression analysis** : إن الهدف من تحليل الانحدار البسيط هو تقدير قيم عددية لمعلمة نموذج الانحدار البسيط، وبمعنى أوضح للتحقق من تأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد.³

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يعبر المجتمع عن جميع المفردات التي تدخل في الدراسة ولها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها سواء كانت كائن حي أو جماد.⁴

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في جميع موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" لولاية بسكرة والمتمثل في 712 موظف. وفيما يلي يتم تقديم تعريف بالمؤسسة.

أولا: تقديم المؤسسة محل الدراسة

لقد تمت الدراسة التطبيقية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" لولاية بسكرة، حيث تم إختيار عينة الدراسة من مجموعة الموظفين بمختلف أقسام المديرية. وسيتم التعريف بالمديرية وإعطاء لمحة عامة عن نشاطها.

1- نشأة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز: تم في سنة 1947 إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصارا بالحروف الرامزة (EGA)، التي أسند إليها إحتكار إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز. وتضم (EGA) المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع، وهي تنتمي في الأصل إلى قانون أساسي خاص بها هو لوبون (LE)

¹- Mohsen Tavakol, Reg Dennick, **Making sense of Cronbach's alpha**, International Journal of Medical Education. 2011, p 53.

² - حسين ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 327.

³ - نادر شعبان السواح، الاسهام في مبادئ الاحصاء باستخدام SPSS، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006، ص 500.

⁴-David W. McMillan and David M. Chavis, **Sense of Community: A Definition and Theory**, Journal of Community Psychology, Volume 14, January 1986, P 9.

(BON) ومن شركائه (SAE) الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز)، ثم وقعت تحت مفعول قانون التأمين الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946.

وبعد الإستقلال، وبموجب المرسوم الرئاسي رقم: 195-02 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة - سونلغاز - شركة مساهمة - تحولت سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها.

وهذا الإنتقال تمليه ضرورة قيام سونلغاز بتكليف نفسها للتلاؤم مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع التي أوجبتها القانون ولاسيما إنفتاح الأعمال والأنشطة وولوج باب المنافسة، وإمكانية اللجوء إلى التساهمية الخاصة. ومن ناحية أخرى فإن هذا القانون الأساسي الجديد يخول المؤسسة إستقلالية أكبر ويسمح لها بأن تمارس مسؤولياتها كاملة. بالإضافة إلى أن تحديد هدفها الاجتماعي فتح لها أفقا جديدة، فزيادة على أنشطتها المعتادة من إنتاج الكهرباء ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، توفرت لسونلغاز إمكانية العمل والدخول في العلاقة تجاه قطاع المحروقات والقيام في العموم بممارسة أعمال خارج الجزائر.

2- التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" لولاية بسكرة- محل الدراسة:-

نظرا لكون دراستنا استهدفت مختلف موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"- بسكرة، فسندقم عرضا موجزا لأهم المديريات، وفي مقدمتها "المديرية الجهوية للتوزيع بولاية بسكرة"، والتي تتبع مديرية التوزيع للوسط، بالإضافة إلى المديريات الجهوية الأربعة عشر: تمنراست، إليزي، غرداية، ورقلة 01، ورقلة 02، وادي سوف، الأغواط، الجلفة، البويرة، المدية، تيزي وزو، البليدة، بومرداس، تيبازة. إلى جانب المديرية الجهوية للتوزيع بولاية بسكرة هناك أقسام فقط تمثل بقية المديريات الموجودة بالجمع الأساسي، وتشرف عليها مصالح تابعة للمديريات الجهوية، كما هو الحال أغلب أقسام مديرية بسكرة التي تنتمي معظمها للولايات الكبرى. ومن هاته المديريات المتواجدة في شكل أقسام أو فروع إتصال على مستوى ولاية بسكرة وتشرف عليها مديرية سونلغاز لتوزيع الغاز والكهرباء (SD)، حيث يشرف على كل منها موظف واحد مهامه التنسيق مع مديرية التوزيع ورفع التقارير للمدير الجهوي المسؤول، هي كل من:

- SPE: سونلغاز لإنتاج الكهرباء.

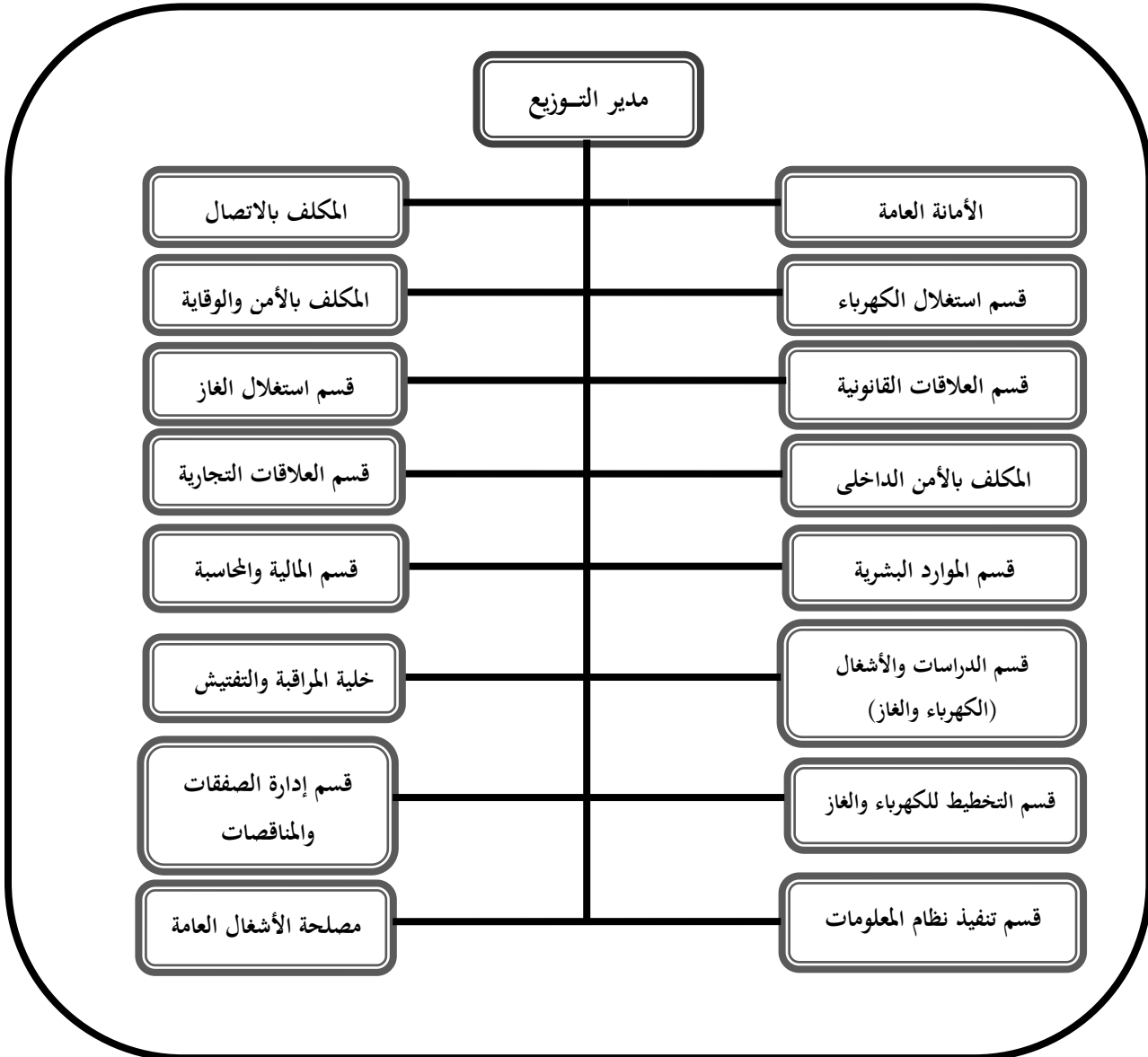
- GRTE: فرع تسيير شبكة نقل الكهرباء.

- GRTG: فرع تسيير شبكة نقل الغاز.¹

¹ - الوثائق الرسمية للمديرية الجهوية للتوزيع الوسط- سونلغاز - بسكرة.

وتقوم مديرية التوزيع بجمع سونلغاز-بسكرة بتغطية 33 بلدية بالولاية، مزودة بإيهم بخدماتها التجارية عبر 11 وكالات تجارية هي: بسكرة 01، بسكرة 02، سيدي عقبة، لوطاية، أورلال، طولقة، أولاد جلال، زريبة الواد، العالية، الدوسن، فوغالة. وتتمثل المصالح التقنية في أربعة (04) مصالح وهي: بسكرة، أولاد جلال، طولقة، وسيدي عقبة. وفيما يلي وصف توضيحي للمديرية الأساسية لمجمع سونلغاز بولاية بسكرة، والذي نستعمله بالهيكل التنظيمي للمديرية، وفيه يتضح سير عملها والتوزيع العام لقياداتها الإدارية:

شكل رقم (2-1): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع الوسط-سونلغاز -بسكرة



المصدر: الوثائق الرسمية للمديرية الجهوية للتوزيع الوسط-سونلغاز -بسكرة

من الشكل السابق الذي يستعرض الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية بسكرة، نوضح أبرز عناصره كالتالي:

1. **المدير الجهوي:** يمثل قمة الهرم بالمؤسسة، مكلف في حدود معينة بضمان توزيع الطاقة الكهربائية والغازية، وإيصالها إلى زبائن المؤسسة في أحسن الظروف ذات النوعية الجيدة، الاستمرارية في التقديم، والسعر المناسب.
2. **الأمانة العامة:** مكلفة بتسيير أشغال مكتب المدير الجهوي، والتنسيق بين أعمال الأقسام والمكاتب التابعة للمديرية.
3. **المكلف بالاتصال:** يقوم بالعديد من المهام نذكر منها ما يلي:

- ✓ تحضير وتنظيم المعلومات الموجهة إلى الجمهور والزبائن باستعمال كل الوسائل المتاحة.
- ✓ المشاركة مع المديرية العامة في التظاهرات التجارية.
- ✓ اقتراح مواضيع الإشهار وإعلام الزبائن حسب الطبيعة المحلية.
- ✓ ربط علاقات وثيقة مع كل أنواع وسائل الاتصال.
- 4. **المكلف بالقضايا القانونية:** ومن مهامه:
 - ✓ يعد الممثل القانوني للشركة في المحكمة، المجلس القضائي... الخ.
 - ✓ يتابع تنفيذ القرارات القانونية.
 - ✓ يتكفل بكل القضايا القانونية كرفع دعوى حول التعدي على ممتلكات سونلغاز أو الشكاوى ورفع الدعوى ضد المديرية من طرف الزبائن.

- ✓ يساعد كل الأقسام في القضايا ذات الطابع القانوني.
- ✓ تنظيم المعلومات القانونية وتقديمها وقت الضرورة.
- 5. **المكلف بالأمن والوقاية:** يقوم بالمهام التالية:
 - ✓ إعداد مخطط للزيارات المبرمجة للنشاطات التحسيسية.
 - ✓ تحضير اجتماعات لجنة النظافة والأمن على مستوى المديرية (CHS).
 - ✓ السهر على تطبيق كل الإجراءات الوقائية في مجال النظافة والأمن.
 - ✓ إعداد الإحصائيات حول حوادث الغاز والكهرباء مع المصالح التقنية.
- 6. **المكلف بالأمن الداخلي:** يقوم بما يلي:

- ✓ المتابعة الميدانية لكل المقاييس الأمنية داخل المديرية (الحراس، الجدران...).
- ✓ رفع تقرير دوري إلى المسؤولين حول الوضعية الأمنية للمديرية ومختلف وكالاتها.
- ✓ إعداد تقرير فوري بعد حدوث أي طارئ مباشر.
- ✓ إعداد مخطط الأمن الداخلي بالتعاون مع المصالح الأمنية للولاية.¹

¹ - مرجع سابق.

• أقسام المديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع:

1- قسم استغلال الشبكات الكهربائية والغازية: يهتم بمراقبة واستغلال الشبكات الكهربائية والغازية، الصيانة، تطوير الشبكتين السابقتين، والقيام بالأشغال تحت التوتر الكهربائي (TST).

2- قسم الدراسات والأشغال (الكهرباء والغاز): أغلب مهامه بالميدان تؤديها ثلاث مصالح:

أ- مصلحة الدراسات والأشغال: تقوم بكل ما يتعلق بالدراسة (الموقع، المخططات...).

ب- مصلحة السوق والبرمجة: إنشاء الطلبات الخاصة برخص الحفر والبناء، استقبال مخطط التشفير الخاص بمقدار الأشغال المرسل من مصلحة الدراسات، وغيرها من مهام تخص السوق والبرمجة.

ج- مصلحة تسيير الاستثمار: ومن مهامها:

✓ تسيير القروض الخاصة بأمر الدفع، متابعة تنفيذها.

✓ استقبال وإجراء الأمر بالدفع لكل فواتير المؤسسات المنفذة للمشاريع.

✓ إنشاء عناصر الإحصاء الخاصة بتحقيق المشاريع (الفيزيائية والمالية).

✓ فتح وإغلاق رخص البرامج.

3- قسم العلاقات التجارية: وله خمس وكالات تجارية بولاية بسكرة، هي: بسكرة 01، بسكرة 02، طولقة، سيدي عقبة، أولاد جلال؛ كما تتوفر به مصلحتين هما:

- مصلحة التقني التجاري: وهي مصلحة مسؤولة على متابعة طلبات الزبون (MT/MP) والخاصة بالتيارات الكهربائية ذات التوتر المتوسط والضغط المتوسط، ومختلف الوثائق الخاصة بإيصالات جديدة لزبون جديد أو إحداث تغييرات على مستوى الشبكة، إضافة إلى فوترة كل الأشغال الخاصة بطلب الزبون الجديد أو زبون مشترك.

- مصلحة الزبائن: تهتم بكل أمور الزبائن وملفاتهم (فوترة، تحصيل الديون...).

4- قسم تسيير الأجهزة المعلوماتية: يقوم بالتالي:

✓ تسيير وصيانة العتاد المعلوماتي على مستوى المديرية والمصالح التقنية لها.

✓ تطوير تطبيقات المعلوماتية، طبع الفواتير الكهربائية.

✓ تحليل إحصائيات المشتريات والمبيعات.

5- قسم المالية والمحاسبة: يقوم بعدة مهام أهمها:

✓ تحضير الميزانية.

✓ إعداد الجداول البيانية لحصيلة الأنشطة للمديرية.

✓ ضمان مراقبة ومحاسبة كل العمليات المالية.

✓ تسيير الحسابات البنكية والبريدية للمديرية... إلخ.¹

¹ - مرجع سابق.

6- قسم الموارد البشرية: يهتم بـ:

- ✓ توزيع الإطارات بالمؤسسة.
- ✓ تسيير الموارد البشرية: دخول موظفين جدد، الحضور، الغياب، التكوين، الترقيات داخلية أو خارجية، العطل، الأجور... إلخ.

7- قسم القضايا العامة:

- ✓ تسيير الوسائل المادية.
- ✓ مراقبة وتسيير النظافة وصيانة المقرات.
- ✓ تسيير بريد المديرية.
- ✓ السهر على تسيير الممتلكات المتنقلة.
- ✓ تموين مختلف المصالح.
- ✓ الاهتمام بالمشتريات.
- ✓ تنظيم حضيرة السيارات (تأمين، المتابعة، الوقود...)¹.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

هي مجموعة جزئية من وحدات المجتمع بحيث أن المعلومات المتوفرة في العينة هي تلك المتوفرة في المجتمع ولنضمن بذلك ومن خلال الإحصاء الاستدلالي أن النتائج التي يتم التوصل إليها من تحليل البيانات أو المعلومات في العينة ستعكس بصورة صحيحة تلك التي يمكن الحصول عليها من تحليل البيانات أو المعلومات الموجودة في المجتمع.²

المجتمع الذي سحبت منه العينة يتمثل في كافة موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" لولاية بسكرة، ونظرا لصعوبة توزيع الإستمارات على كافة الموظفين، تم إختيار مجموعة متنوعة من الموظفين في بعض أقسام مديرية التوزيع "سونلغاز" - بسكرة كعينة ميسرة نظرا لتعدد الوصول إلى أي مفردة في المجتمع قد يقع عليها الإختيار، وتعرف العينة الميسرة على أنها من العينات غير احتمالية ويعتمد هذا النوع من العينات على مبدأ ما هو متاح، بحيث يختار الباحث المفردات الميسرة ويساعد هذا النوع إلى حد كبير على جمع المعلومات الإستكشافية.

تم توزيع الإستمارات على موظفي مديرية التوزيع "سونلغاز" - بسكرة البالغ عددهم (60) موظفا وتم إسترجاع (53) إستبيانا وكانت الصحيحة (49) إستبيانا أي بنسبة إسترجاع بلغت (81,66%)

¹ - مرجع سابق.

² -Bobbie Latham, **Sampling: What is it? "Quantitative Research Methods"**, ENGL 5377, 2007, p1.

المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها

قبل إختبار فرضيات الدراسة يجب التأكد من ثبات وصدق أداة الدراسة.

الفرع الأول: ثبات أداة الدراسة

يشير مفهوم الثبات إلى إتساق أداة القياس أو إمكانية الإعتماد عليها وتكرار إستخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج¹.

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للإتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، تم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 51% كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية:

1- الثقافة التنظيمية:

الجدول رقم (1-2-أ): معامل ثبات لفقرات بعد ثقافة القوة

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
6	0.785

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد ثقافة القوة يفوق (60%) حيث كانت نسبته (78.5%) مما يعني أن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (1-2-ب): معامل ثبات لفقرات بعد ثقافة التوجه نحو الأفراد

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
5	0.677

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

تبين البيانات في الجدول السابق إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد ثقافة التوجه نحو الأفراد يفوق (60%) حيث كانت نسبته (67.7%) وهذا يدل على أن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (1-2-ج): معامل ثبات لفقرات بعد ثقافة التوجه نحو المهمة

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
7	0.716

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

¹ - Carole L. Kimberlin and Almut G. Winterstein, **Validity and reliability of measurement instruments used in research**, Am J Health-Syst Pharm—Vol 65 Dec 1, 2008, p2278.

تدل البيانات في الجدول السابق إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد ثقافة التوجه نحو المهمة يفوق (60%) حيث كانت نسبته (71.6%) وهذا يعني أن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (1-2-د): معامل ثبات لفقرات بعد ثقافة الدور

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
4	0.723

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد ثقافة الدور يفوق (60%) حيث كانت نسبته (72.3%) وهذا يدل على أن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (1-2-هـ): معامل ثبات لفقرات متغير الثقافة التنظيمية

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
22	0.876

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تدل البيانات في الجدول السابق إلى أن معامل الثبات لفقرات متغير الثقافة التنظيمية يفوق (60%) حيث كانت نسبته (87.6%) هذا يعني أن الثبات بالنسبة لفقرات هذا المتغير جيد.

2- إدارة المواهب:

الجدول رقم (1-2-و): معامل ثبات لفقرات بعد جذب المواهب

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
6	0.864

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تبين البيانات في الجدول السابق إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد جذب المواهب يفوق (60%) حيث كانت نسبته (86.4%) هذا يبين أن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد جيد.

الجدول رقم (1-2-ز): معامل ثبات لفقرات بعد تطوير المواهب

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
9	0.959

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد تطوير المواهب يفوق (60%) حيث كانت نسبته (95.9%) هذا يبين أن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد جيد.

الجدول رقم (1-2-ح): معامل ثبات لفقرات بعد تخطيط الخلافة

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
5	0.869

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد تخطيط الخلافة يفوق (60%) حيث كانت نسبته (86.9%) هذا يبين أن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد جيد.

الجدول رقم (1-2-ط): معامل ثبات لفقرات بعد الاحتفاظ بالمواهب

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
6	0.792

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS تبين البيانات في الجدول السابق إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد الاحتفاظ بالمواهب يفوق (60%) حيث كانت نسبته (79.2%) هذا يبين أن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (1-2-ي): معامل ثبات لفقرات متغير إدارة المواهب

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
26	0.960

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS تدل البيانات في الجدول السابق إلى أن معامل الثبات لفقرات متغير إدارة المواهب يفوق (60%) حيث كانت نسبته (96.0%) مما يعني أن الثبات بالنسبة لفقرات هذا المتغير جيد.

الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة

تم الإعتماد على نوعين من الصدق في هذه الدراسة هما الصدق الظاهري والصدق الذاتي، وفيما يلي توضيح لذلك: تعتبر أول ما يخطر ببال الباحث ما يعرف بالصدق الإفتراضي **Assumed Validity** والذي نعني به إفتراض معد المقياس أو استخدامه صلاحيته لقياس ما يريد قياسه. كما أن هناك ما يعرف بالصدق الظاهري **Face Validity** وهو مشابه إلى درجة كبيرة إذ يعتمد على التحكيم الكلي التخميني، وقد تم الإستعانة بمجموعة من المحكمين للتأكد من الصدق الظاهري للإستبيان (أنظر الملحق B) وفي الحقيقة لا يكفي بالأسلوبين السابقين رغم أنهما خطوة أولية للتأكد من صدق المحتوى، لذلك سوف يتم قياس الصدق الذاتي.

ويعرف الصدق الذاتي على أنه مدى قدرة بناء الإختبار ككل على قياس متغير ما بجميع جوانبه، ويمكن أن يستخدم التحكيم والتحليل المنطقي لتحديد ما إذا كان بناء الإختبار الكلي وأجزائه المختلفة تقيس البناء للمتغير المراد قياسه. ومن أجل قياس الصدق الذاتي تم حساب معامل الارتباط بين كل مؤشر والبعد الذي تنتمي إليه، حيث يقترح

الإحصائيين أنه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق الذاتي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة 50% وآخرون يقدرون النسبة بـ 70%. وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الإستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله.

الجدول رقم (2-2-أ): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد ثقافة القوة

الإحصائيات		البعـد الفقرات
بيرسون معامل مستوى الدلالة حجم العينة	,757** ,000 49	الفقرة 1
بيرسون معامل مستوى الدلالة حجم العينة	,695** ,000 49	الفقرة 2
بيرسون معامل مستوى الدلالة حجم العينة	,780** ,000 49	الفقرة 3
بيرسون معامل مستوى الدلالة حجم العينة	,563** ,000 49	الفقرة 4
بيرسون معامل مستوى الدلالة حجم العينة	,798** ,000 49	الفقرة 5
بيرسون معامل مستوى الدلالة حجم العينة	,671** ,000 49	الفقرة 6

**مستوى الدلالة 1%

*مستوى الدلالة 5%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعـد تراوحت بين (56.3%) و (79.8%) وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة (1%) حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01) وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد ثقافة القوة.

الجدول رقم (2-2-ب): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد ثقافة التوجه نحو الأفراد

الإحصائيات		البعد الفقرات
بيرسون معامل مستوى الدلالة حجم العينة	,822** ,000 49	الفقرة 1
بيرسون معامل مستوى الدلالة حجم العينة	,233** ,124 49	الفقرة 2
بيرسون معامل مستوى الدلالة حجم العينة	,825** ,000 49	الفقرة 3
بيرسون معامل مستوى الدلالة حجم العينة	,741** ,000 49	الفقرة 4
بيرسون معامل مستوى الدلالة حجم العينة	,656** ,000 49	الفقرة 5

**مستوى الدلالة 1%

*مستوى الدلالة 5%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

يظهر من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (6.65%) و (82.5%) وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة (1%) حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01) ورغم أن معامل الارتباط في الفقرة 2 بلغ (3.23%) إلا أنه دال إحصائيا عند مستوى دلالة 5% وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد ثقافة التوجه نحو الأفراد.

الجدول رقم (2-2-ج): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد ثقافة التوجه نحو المهمة

الإحصائيات		البعد	الفقرات
637** ,000 49	بيرسون معامل مستوى الدلالة	حجم العينة	الفقرة 1
283** ,049 49	بيرسون معامل مستوى الدلالة	حجم العينة	الفقرة 2
809** ,000 49	بيرسون معامل الدلالة مستوى	حجم العينة	الفقرة 3
813** ,000 49	بيرسون معامل مستوى الدلالة	حجم العينة	الفقرة 4
430** ,002 49	بيرسون معامل مستوى الدلالة	حجم العينة	الفقرة 5
653** ,000 49	بيرسون معامل مستوى الدلالة	حجم العينة	الفقرة 6
671** ,000 49	بيرسون معامل مستوى الدلالة	حجم العينة	الفقرة 7

**مستوى الدلالة 1%

*مستوى الدلالة 5%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

يتبين من الجدول السابق إلى أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (7.63%) و (81.3%) وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة (1%) حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01) ورغم أن معامل الارتباط في الفقرة 2 بلغ (3.28%) إلا أنه دال إحصائيا عند مستوى دلالة 5% وكذلك الفقرة 5 بلغ (0.43%) إلا أنه دال إحصائيا عند مستوى دلالة 1% حيث بلغ مستوى للدلالة 0.002 وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد ثقافة التوجه نحو المهمة.

الجدول رقم (2-2-د): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد ثقافة الدور

الإحصائيات		البعد الفقرات
بيرسون معامل مستوى الدلالة حجم العينة	,382** ,007 49	الفقرة 1
بيرسون معامل مستوى الدلالة حجم العينة	,472** ,001 49	الفقرة 2
بيرسون معامل مستوى الدلالة حجم العينة	,469** ,000 49	الفقرة 3
بيرسون معامل مستوى الدلالة حجم العينة	,493** ,000 49	الفقرة 4

**مستوى الدلالة 1 %

*مستوى الدلالة 5 %

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد كانت أقل من (50%) عند مستوى دلالة (1%)، إلا أن أقل قيمة لمعامل الارتباط في الفقرة 1 بلغت (2.38%) إلا أنه دال إحصائيا عند مستوى دلالة 5% وأعلى قيمة كانت في الفقرة 4 بلغ (3.49%) إلا أنه دال إحصائيا عند مستوى دلالة 1% حيث بلغ مستوى للدلالة 0.000 وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد ثقافة الدور.

الجدول رقم (2-2-هـ): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد جذب المواهب

الإحصائيات		البعد الفقرات
بيرسون معامل مستوى الدلالة حجم العينة	,789** ,000 49	الفقرة 1
بيرسون معامل مستوى الدلالة حجم العينة	,795** ,000 49	الفقرة 2
بيرسون معامل مستوى الدلالة حجم العينة	,847** ,000 49	الفقرة 3
بيرسون معامل مستوى الدلالة حجم العينة	,713** ,000 49	الفقرة 4
بيرسون معامل مستوى الدلالة حجم العينة	,816** ,000 49	الفقرة 5
بيرسون معامل مستوى الدلالة حجم العينة	,652** ,000 49	الفقرة 6

**مستوى الدلالة 1%

*مستوى الدلالة 5%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (65.2%) و (84.7%) وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة (1%) حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (01.0) وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد جذب المواهب.

الجدول رقم (2-2-و): الصديق الذاتي لمؤشرات بعد تطوير المواهب

الإحصائيات		البعد الفقرات
900** ,000 49	بيرسون معامل مستوى الدلالة	الفقرة 1
872** ,000 49	بيرسون معامل مستوى الدلالة	الفقرة 2
810** ,000 49	بيرسون معامل مستوى الدلالة	الفقرة 3
873** ,000 49	بيرسون معامل مستوى الدلالة	الفقرة 4
878** ,000 49	بيرسون معامل مستوى الدلالة	الفقرة 5
809** ,000 49	بيرسون معامل مستوى الدلالة	الفقرة 6
921** ,000 49	بيرسون معامل مستوى الدلالة	الفقرة 7
923** ,000 49	بيرسون معامل مستوى الدلالة	الفقرة 8
867** ,000 49	بيرسون معامل مستوى الدلالة	الفقرة 9

**مستوى الدلالة 1%

*مستوى الدلالة 5%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (9.80%) و (92.3%) وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة (1%) حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01) وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد تطوير المواهب.

الجدول رقم (2-2-ز): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد تخطيط الخلافة

الإحصائيات		البعد الفقرات
بيرسون معامل مستوى الدلالة حجم العينة	,826** ,000 49	الفقرة 1
بيرسون معامل مستوى الدلالة حجم العينة	,851** ,000 49	الفقرة 2
بيرسون معامل مستوى الدلالة حجم العينة	,831** ,000 49	الفقرة 3
بيرسون معامل مستوى الدلالة حجم العينة	,849** ,000 49	الفقرة 4
بيرسون معامل مستوى الدلالة حجم العينة	,703** ,000 49	الفقرة 5

**مستوى الدلالة 1%

*مستوى الدلالة 5%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (3.70%) و (85.1%) وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة (1%) حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01) وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد تخطيط الخلافة.

الجدول رقم (2-2-ح): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الإحتفاظ بالمواهب

الإحصائيات		البعد الفقرات
بيرسون معامل مستوى الدلالة حجم العينة	,749** ,000 49	الفقرة 1
بيرسون معامل مستوى الدلالة حجم العينة	,875** ,000 49	الفقرة 2
بيرسون معامل مستوى الدلالة حجم العينة	,822** ,000 49	الفقرة 3
بيرسون معامل مستوى الدلالة حجم العينة	,825** ,000 49	الفقرة 4
بيرسون معامل مستوى الدلالة حجم العينة	,474** ,001 49	الفقرة 5
بيرسون معامل مستوى الدلالة حجم العينة	,449** ,001 49	الفقرة 6

**مستوى الدلالة 1%

*مستوى الدلالة 5%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

يتبين من الجدول السابق الى أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (9.74%) و (87.5%) وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة (1%) حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01) ورغم أن معامل الارتباط في الفقرة 5 بلغ (4.47%) إلا أنه دال إحصائيا عند مستوى دلالة 1% حيث بلغ مستوى للدلالة 0.001 وكذلك الفقرة 6 بلغ (9.44%) إلا أنه دال إحصائيا عند مستوى دلالة 1% حيث بلغ مستوى للدلالة 0.001 وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد الإحتفاظ بالمواهب.

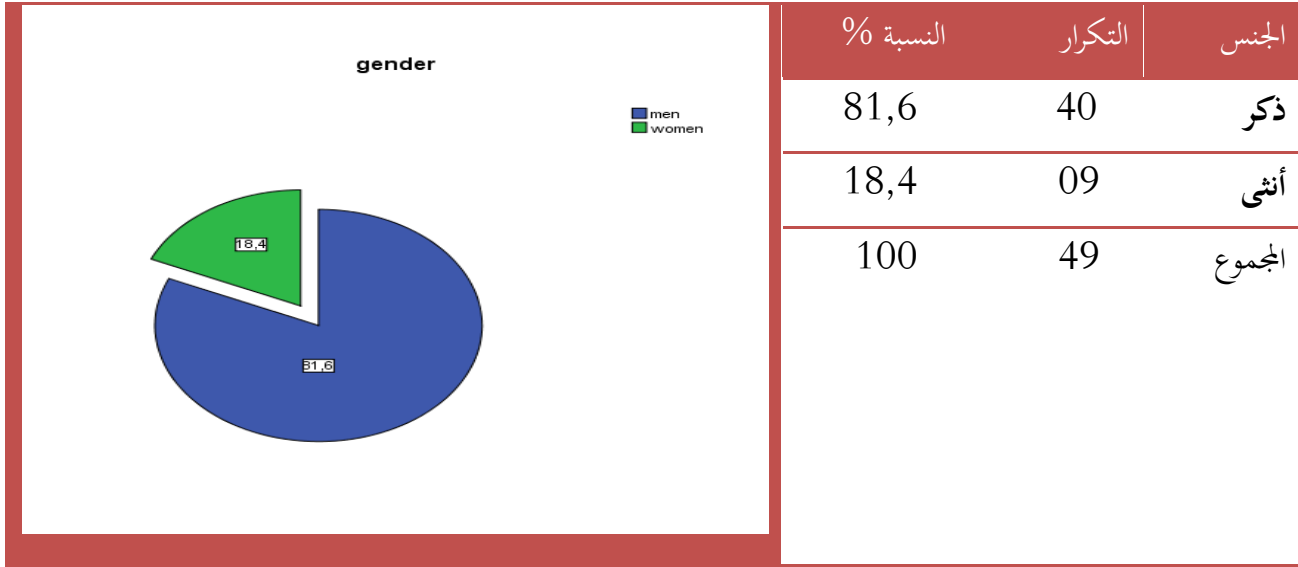
المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

سنظهر في هذا المبحث النتائج الخاصة بالدراسة، ولهذا تم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب حيث تضمن المطلب الأول وصف عينة الدراسة، بينما في المطلب الثاني تقييم متغيرات الدراسة في مديرية توزيع الغاز والكهرباء "سونلغاز" - بسكرة اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان، أما في المطلب الثالث إختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

➤ توزيع العينة حسب الجنس :

الجدول رقم (3-2-أ): توزيع العينة حسب الجنس

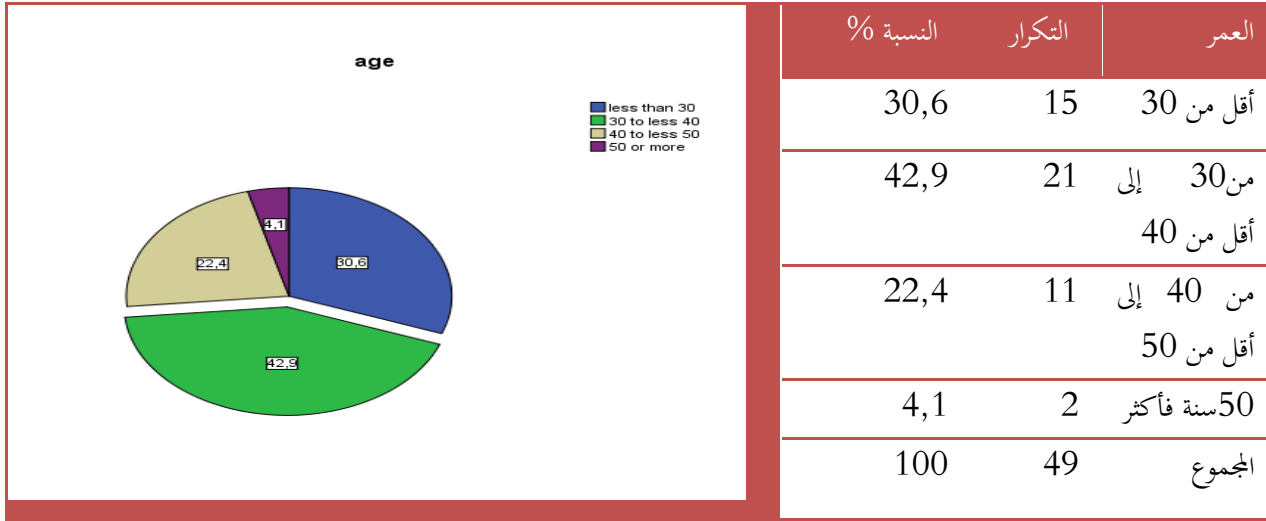


المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الذكور في العينة أعلى نسبياً من الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور (81,6%) بينما بلغت نسبة الإناث (18,4%)، مما يدل على أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث وهذا يرجع غالباً إلى طبيعة نشاط المديرية الذي يعتمد بدرجة كبيرة على الجانب التقني.

➤ توزيع العينة حسب العمر:

الجدول رقم (3-2-ب): توزيع العينة حسب العمر

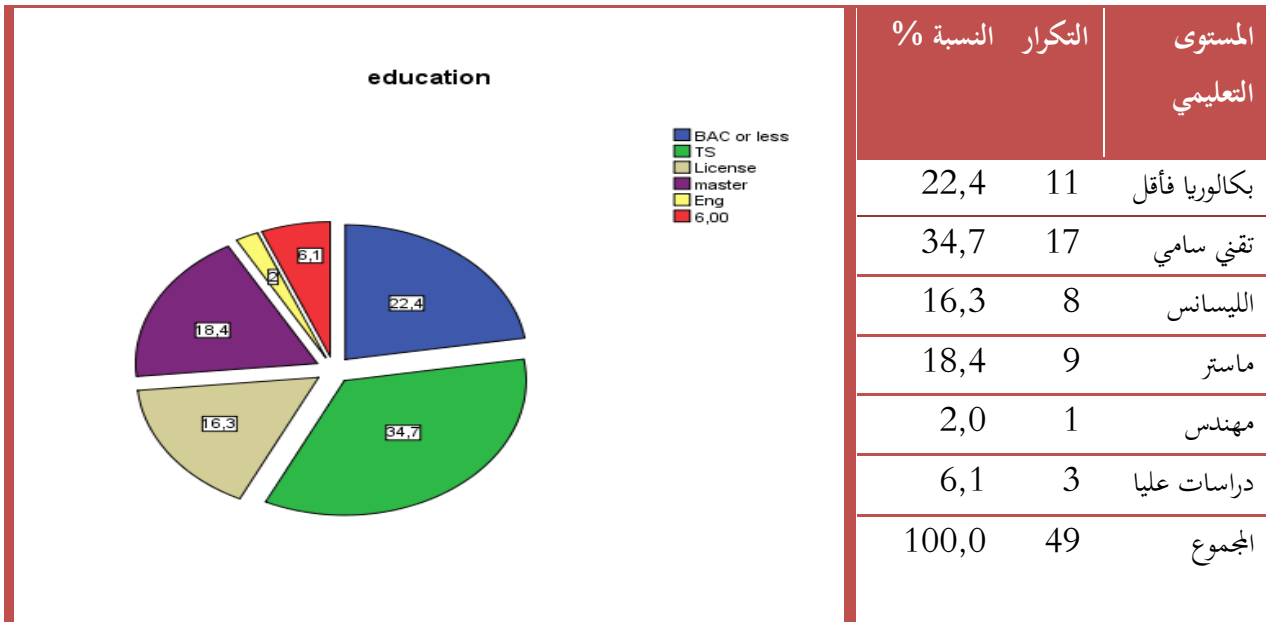


المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

فبالتالي ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يمكن القول أن أكبر قيمة تشكل من الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة (42,9%) مما يدل على أن أغلبية الموظفين هم من الشباب، بينما الفئة أقل من 30 سنة فكانت النسبة (30,6%)، أما الفئة من 40 إلى أقل من 50 فكانت النسبة (22,4%)، وكانت الفئة 50 سنة فأكثر بنسبة (4,1%).

➤ توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (3-2-ج): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



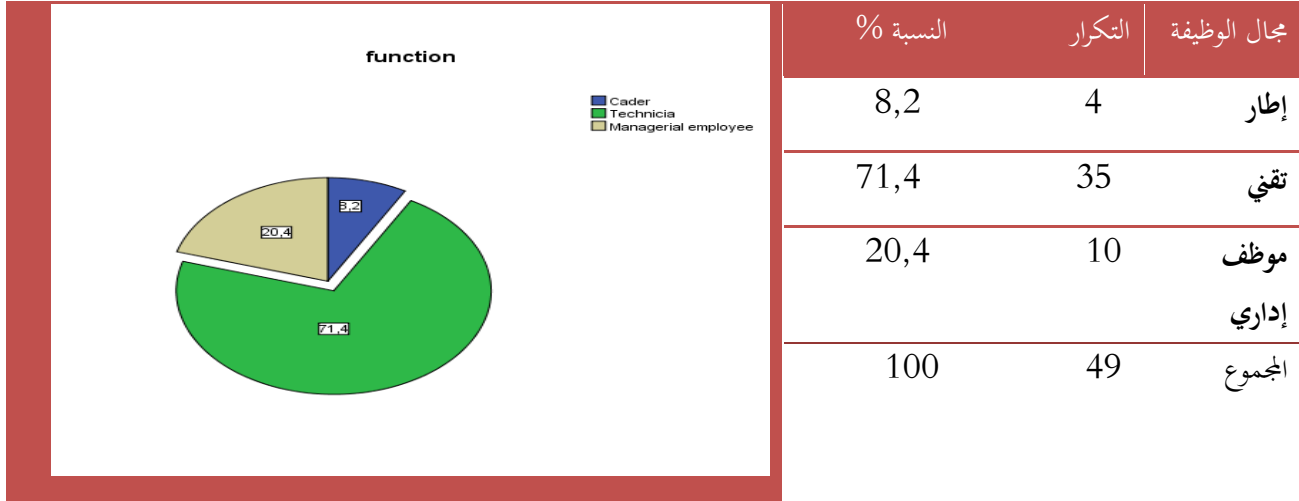
المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق أن أغلب الموظفين الذين تم إستجوابهم حاصلين على تقني سامي حيث بلغت نسبتهم أكثر من 34,7% وبعدها يأتي الحاصلين على البكالوريا أو أدنى مستوى تعليمي من ذلك، وعادة هم مستوى ثلاثة ثانوي حيث

بلغت نسبتهم 22,4%. في حين تقارب فئتي الحاصلين على شهادة الماستر 18,4%، ثم الحاصلين على شهادة الليسانس حيث بلغت نسبتهم بـ: 16,3% وأخيرا كانت أدنى نسبة لمن هم في مستويات تعليمية أعلى من الماستر مثل الماجستير أو المسجلين في الدكتوراه وبلغت نسبتهم 6,1%، أما المتحصلين على شهادة مهندس فكانت النسبة بـ: 2,0%.

➤ توزيع العينة حسب مجال الوظيفة :

الجدول رقم (3-2-د): توزيع العينة حسب مجال الوظيفة

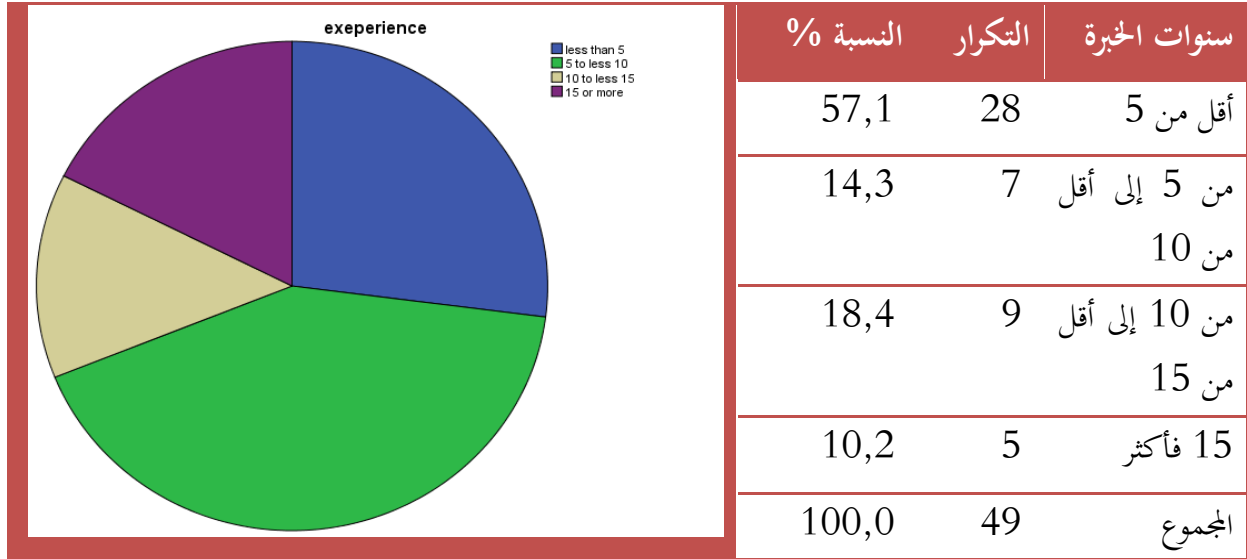


المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الموظفين الذين يعملون في المجال التقني هم أعلى نسبة من باقي الفئات وذلك راجع لطبيعة نشاط مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"، بينما بلغت نسبة الإداريين (20,4%)، أما فئة الإطارات فهي أقل نسبة حيث بلغت (8,2%).

➤ توزيع العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (3-2-هـ): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يظهر من خلال الجدول أن نسبة الموظفين الذين تتراوح سنوات خبرتهم في العمل أقل من 5 سنوات كانت أكبر نسبة حيث بلغت 54,1% تليها الذين خبرتهم ما بين 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 18,4%، في حين تقارب الفئة من 5 إلى أقل من 10 سنة خبرة بنسبة 14,3% و 15 سنة فأكثر خبرة بنسبة 10,2%، وهذا يؤكد أن أغلب المستجوبين لا تتجاوز خبرتهم 10 سنوات.

المطلب الثاني: تقييم متغيرات الدراسة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة

بغرض تقييم متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية وإدارة المواهب) في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونغاز" - بسكرة، سيتم التطرق إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتكرارات ونسب الموافقة.

الفرع الأول: المتوسط الحسابي ونسب الموافقة للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)

الجدول رقم (4-2-أ): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات الثقافة التنظيمية

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأهمية النسبية
بعد ثقافة القوة	3,5952	,75996							عال
تفرض الإدارة العليا الالتزام بالأوامر والقوانين على الموظفين.	3,9388	,92214	التكرار	2	2	4	30	11	عال
			النسبة%	4,1	4,1	8,2	61,2	22,4	
يتم توجيه الموظفين وفقا لقواعد واضحة في العمل.	3,7551	1,07103	التكرار	3	5	2	30	9	عال
			النسبة%	6,1	10,2	4,1	61,2	18,4	
تحدد الإدارة الصلاحيات داخل المنظمة	3,8980	,87190	التكرار	2	2	3	34	8	عال
			النسبة%	4,1	4,1	6,1	69,4	16,3	
لا يتم الرجوع للموظفين عند عملية اتخاذ القرارات.	3,0000	1,32288	التكرار	8	11	10	13	7	متوسط
			النسبة%	16,3	22,4	20,4	26,5	14,3	
يتم نقل المعلومات بشكل هرمي (من المستوى الأعلى إلى الأدنى).	3,6327	1,11232	التكرار	4	5	3	30	7	عال
			النسبة%	8,2	10,2	6,1	61,2	14,3	
تعتمد المنظمة على مبدأ العقاب والتوبيخ بحق من لا ينجز عمله وفق المطلوب منه.	3,3469	1,19984	التكرار	6	7	4	28	4	عال
			النسبة%	12,2	14,3	8,2	57,1	8,2	
بعد ثقافة التوجه نحو الأفراد	3,1102	,78322							متوسط
يتم التركيز على مستوى إنجاز كل موظف في عمله.	2,9796	1,33057	التكرار	8	14	3	19	5	متوسط
			النسبة%	16,3	28,6	6,1	38,8	10,2	
تفضل المنظمة القرارات الفردية على القرارات	2,8571	1,11803	التكرار	7	12	12	17	1	متوسط

	2,0	34,7	24,5	24,5	14,3	النسبة %			الجماعية.
متوسط	5	12	15	10	7	التكرار	1,20691	2,9592	تؤمن المنظمة أن أساس العمل هو الموظف.
	10,2	24,5	30,6	20,4	14,3	النسبة %			
متوسط	3	18	14	8	6	التكرار	1,13352	3,0816	تزرع الإدارة روح الثقة بين الموظفين.
	6,1	36,7	28,6	16,3	12,2	النسبة %			
عال	7	32	2	3	5	التكرار	1,12524	3,6735	يتم النظر إلى مصلحة المنظمة عند إنجاز العمل.
	14,3	65,3	4,1	6,1	10,2	النسبة %			
متوسط							73610	3,1866	بعد ثقافة التوجه نحو المهمة
متوسط	3	27	4	10	5	التكرار	1,16861	3,2653	تركز المنظمة على ضرورة إنجاز العمل في الوقت المطلوب
	6,1	55,1	8,2	20,4	10,2	النسبة %			
متوسط	8	18	6	11	6	التكرار	1,31125	3,2245	تتم المنظمة بالنتائج دون النظر إلى طريقة العمل.
	16,3	36,7	12,2	22,4	12,2	النسبة %			
متوسط	4	21	8	9	7	التكرار	1,23546	3,1224	تشجع المنظمة على خلق قيم التعاون والعمل الجماعي.
	8,2	42,9	16,3	18,4	14,3	النسبة %			
متوسط	6	25	2	12	4	التكرار	1,21708	3,3469	يتم تكييف إجراءات العمل مع طبيعة المهمة المطلوبة.
	12,2	51,0	4,1	24,5	8,2	النسبة %			
متوسط	5	14	10	13	7	التكرار	1,24847	2,9388	لا يتم الإهتمام بالصلاحيات كشرط لإنجاز المهمة.
	10,2	28,6	20,4	26,5	14,3	النسبة %			
عال	4	17	14	8	6	التكرار	1,11993	3,4694	إن الهياكل التنظيمية للمنظمة موجهة نحو إنجاز المهمة المحددة.
	8,2	34,7	28,6	16,3	12,2	النسبة %			
متوسط	2	19	8	14	6	التكرار	1,16204	2,9388	تتم إدارة المنظمة بتأقلم الموظف مع ظروف عمله.
	4,1	38,8	16,3	28,6	12,2	النسبة %			
متوسط							85086	3,2500	بعد ثقافة الدور
عال	6	32	4	5	2	التكرار	95743	3,7143	لكل وظيفة في المنظمة وصف وظيفي واضح
	12,2	65,3	8,2	10,2	4,1	النسبة %			
متوسط	5	21	3	15	5	التكرار	1,25221	3,1224	تقوم الإدارة بتفويض المهام حسب
	10,2	42,9	6,1	30,6	10,2	النسبة %			

									التخصصات
متوسط	4	17	14	8	6	التكرار	1,15911	3,1020	تحرص لجان الإنتقاء على الموضوعية عند تعيين الموظفين
	8,2	34,7	28,6	16,3	12,2	النسبة%			
متوسط	4	19	8	12	6	التكرار	1,21464	3,0612	تحرص المنظمة في تقييم الموظفين على الأداء الوظيفي الحقيقي
	8,2	38,8	16,3	24,5	12,2	النسبة%			
متوسط							61216,	3,2922	الثقافة التنظيمية

المصدر: إعداد الطالبة إعتامدا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المستجوبين موافقون بدرجة متوسطة حول الثقافة التنظيمية بأبعاده ثقافة القوة وثقافة التوجه نحو الأفراد وثقافة التوجه نحو المهمة وثقافة الدور، وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

✓ **بعد ثقافة القوة:** بلغ متوسطه الحسابي **3,59** وهذا يعني درجة موافقة عالية، وبلغ إنحرافه المعياري **75.0** وهذا يعني وجود إنحرافات في إجابات الباحثين وفيما يلي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

- **المؤشر 01 (تفرض الإدارة العليا الالتزام بالأوامر والقوانين على الموظفين):** بلغ متوسطه الحسابي **3,93** ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري **0,92** وهذا يدل على أنه يوجد تشتت في إجابات الباحثين، كما أن حوالي **45%** من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الإدارة العليا تفرض على الموظفين الالتزام بالأوامر والقوانين، بينما حوالي **41%** لا يوافقون على ذلك.

- **المؤشر 02 (يتم توجيه الموظفين وفقا لقواعد واضحة في العمل):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي **3,75** ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري **1,07** وهذا يبين أنه يوجد تشتت في إجابات الباحثين، وكانت نسبة **79,6%** من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه يتم توجيه الموظفين وفقا لقواعد واضحة في العمل، أما نسبة **16,3%** لا يوافقون على ذلك.

- **المؤشر 03 (تحدد الإدارة الصلاحيات داخل المنظمة):** بلغ متوسطه الحسابي **3,89** ما يدل على درجة موافقة عالية وانحراف معياري **0,87** ومن خلاله يتضح أنه يوجد تشتت في إجابات الباحثين، كما أن حوالي **85,7%** من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الإدارة تحدد الصلاحيات داخل المنظمة، بينما حوالي **8,2%** لا يوافقون على ذلك.

- **المؤشر 04** (لا يتم الرجوع للموظفين عند عملية إتخاذ القرارات): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,00 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1,32 أي يوجد انحراف وتشتت في إجابات المستجوبين، وكانت نسبة 40,8% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه لا يتم الرجوع للموظفين عند عملية إتخاذ القرارات، بينما نسبة 38,7% لا يوافقون على ذلك.
- **المؤشر 05** (يتم نقل المعلومات بشكل هرمي (من المستوى الأعلى إلى الأدنى)): كانت قيمة المتوسط الحسابي 3,63 وهذا يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1,11 مما يدل على وجود تشتت في الإجابات، بينما كانت النسبة 75,5% تدل على موافقة الموظفين المستجوبين على أنه يتم نقل المعلومات بشكل هرمي، بينما حوالي 18,4% لا يوافقون على ذلك.
- **المؤشر 06** (تعتمد المنظمة على مبدأ العقاب والتوبيخ بحق من لا ينجز عمله وفق المطلوب منه): بلغ متوسطه الحسابي 3,34 ما يدل على درجة موافقة متوسطة، أما الانحراف المعياري 1,19 وهذا يعنى وجود تشتت في إجابات المستجوبين، كما أن حوالي 65,3% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه تعتمد المنظمة على مبدأ العقاب والتوبيخ بحق من لا ينجز عمله وفق المطلوب منه، بينما كانت نسبة عدم الموافقة على ذلك هي 26,5%.
- ✓ **بعد ثقافة التوجه نحو الأفراد:** بلغ متوسطه الحسابي 3,11 مما يعنى على درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0,78 وهذا يعنى أنه يوجد تشتت في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:
- **المؤشر 01** (يتم التركيز على مستوى إنجاز كل موظف في عمله): كانت قيمة المتوسط الحسابي 2,97 وهذا يدل على درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1,33 مما يعنى وجود تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 49% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه يتم التركيز على مستوى إنجاز كل موظف في عمله، بينما حوالي 44,9% لا يوافقون على ذلك.
- **المؤشر 02** (تفضل المنظمة القرارات الفردية على القرارات الجماعية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,85 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1,11 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 36,7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن تفضل المنظمة القرارات الفردية على القرارات الجماعية، بينما حوالي 38,8% لا يوافقون على ذلك.
- **المؤشر 03** (تؤمن المنظمة أن أساس العمل هو الموظف): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,95 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1,20 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 34,7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المنظمة تؤمن أن أساس العمل هو الموظف، بينما حوالي 34,7% لا يوافقون على ذلك.

- **المؤشر 04** (ترزع الإدارة روح الثقة بين الموظفين): بلغت قيمة المتوسط الحسابي **3,08** ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري **1,13** أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من **42,8%** من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الإدارة ترزع روح الثقة بين الموظفين، بينما حوالي **28,5%** لا يوافقون على ذلك.
- **المؤشر 05** (يتم النظر إلى مصلحة المنظمة عند إنجاز العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي **3,67** ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري **1,12** أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من **79,6%** من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه يتم النظر إلى مصلحة المنظمة عند إنجاز العمل، بينما حوالي **16,3%** لا يوافقون على ذلك.
- ✓ **بعد ثقافة التوجه نحو المهمة:** بلغ متوسطه الحسابي **3,18** وهذا يعنى درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري **0.73** وهذا يدل على أنه يوجد تشتت في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:
- **المؤشر 01** (تركز المنظمة على ضرورة إنجاز العمل في الوقت المطلوب): بلغت قيمة المتوسط الحسابي **3.26** ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري **1,16** أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من **61,2%** من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المنظمة تركز على ضرورة إنجاز العمل في الوقت المطلوب، بينما حوالي **30,6%** لا يوافقون على ذلك.
- **المؤشر 02** (تهتم المنظمة بالنتائج دون النظر إلى طريقة العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي **3,22** ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري **1,31** أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من **53%** من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المنظمة تهتم بالنتائج دون النظر إلى طريقة العمل، بينما حوالي **34,6%** لا يوافقون على ذلك.
- **المؤشر 03** (تشجع المنظمة على خلق قيم التعاون والعمل الجماعي): بلغت قيمة المتوسط الحسابي **3,12** ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري **1,23** أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من **51,1%** من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المنظمة تشجع على خلق قيم التعاون والعمل الجماعي، بينما حوالي **32,7%** لا يوافقون على ذلك.
- **المؤشر 04** (يتم تكييف إجراءات العمل مع طبيعة المهمة المطلوبة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي **3,34** ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري **1,21** أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من **63,2%** من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه يتم تكييف إجراءات العمل مع طبيعة المهمة المطلوبة، بينما حوالي **32,7%** لا يوافقون على ذلك.

- المؤشر 05 (لا يتم الاهتمام بالصلاحيات كشرط لإنجاز المهمة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,93 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1,24 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 38,8% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه لا يتم الاهتمام بالصلاحيات كشرط لإنجاز المهمة، بينما حوالي 40,8% لا يوافقون على ذلك.
- المؤشر 06 (إن الهياكل التنظيمية للمنظمة موجهة نحو إنجاز المهمة المحددة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,46 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1,11 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 42,9% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الهياكل التنظيمية للمنظمة موجهة نحو إنجاز المهمة المحددة، بينما حوالي 28,5% لا يوافقون على ذلك.
- المؤشر 07 (تتم إدارة المنظمة بتأقلم الموظف مع ظروف عمله): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,93 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1,16 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 42,9% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن إدارة المنظمة تتم بتأقلم الموظف مع ظروف عمله، بينما حوالي 40,8% لا يوافقون على ذلك.
- ✓ بعد ثقافة الدور: بلغ متوسطه الحسابي 3,25 وهذا يعنى درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 85.0 وهذا يدل على أنه يوجد تشتت في إجابات الباحثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:
- المؤشر 01 (لكل وظيفة في المنظمة وصف وظيفي واضح): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,71 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,95 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 77,5% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن لكل وظيفة في المنظمة وصف وظيفي واضح، بينما حوالي 3,14% لا يوافقون على ذلك.
- المؤشر 02 (تقوم الإدارة بتفويض المهام حسب التخصصات): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,12 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1,25 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 53,1% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الإدارة تقوم بتفويض المهام حسب التخصصات، بينما حوالي 40,8% لا يوافقون على ذلك.
- المؤشر 03 (تحرص لجان الإنتقاء على الموضوعية عند تعيين الموظفين): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,10 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1,15 مما يعنى على وجود تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 42,9% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن لجان الإنتقاء تحرص على الموضوعية عند تعيين الموظفين، بينما حوالي 28,5% لا يوافقون على ذلك.

- المؤشر 04 (تحرص المنظمة في تقييم الموظفين على الأداء الوظيفي الحقيقي): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,06 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1,21 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 47% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المنظمة تحرص في تقييم الموظفين على الأداء الوظيفي الحقيقي، بينما حوالي 36,7% لا يوافقون على ذلك.

الفرع الثاني: المتوسط الحسابي ونسب الموافقة للمتغير التابع (إدارة المواهب)

الجدول رقم (4-2-ب): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات إدارة المواهب

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأهمية النسبية
بعد جذب المواهب	3,1190	,80292							متوسط
تتركز المنظمة في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية على النوعية والكفاءة.	3,3265	1,02851	التكرار	3	6	17	18	5	متوسط
			النسبة%	6,1	12,2	34,7	36,7	10,2	
تستخدم المنظمة كل الوسائل المتاحة للإعلان عن الحاجة للموظفين، لجذب أكبر عدد ممكن من المتقدمين الموهوبين.	3,1020	1,12259	التكرار	4	12	12	17	4	متوسط
			النسبة%	8,2	24,5	24,5	34,7	8,2	
يتم استخدام طرق متعددة وموضوعية لإختيار الأفراد بحيث تعمل على مطابقة كفاءة الفرد مع الوظيفة الشاغرة.	3,0816	,97546	التكرار	3	10	18	16	2	متوسط
			النسبة%	6,1	20,4	36,7	32,7	4,1	
تحاول المنظمة دمج الموظفين الجدد مع زملائهم في المنظمة.	3,4792	1,01036	التكرار	3	4	14	23	5	عال
			النسبة%	6,1	8,2	28,6	46,9	10,2	
تمارس المنظمة مبدأ العدالة والشفافية في عملية إختيار الموظفين.	3,0204	1,05059	التكرار	4	10	20	11	4	متوسط
			النسبة%	8,2	20,4	40,8	22,4	8,2	
تقوم المنظمة بدراسة معمقة لسوق العمل لجذب أفضلها.	2,7347	1,05624	التكرار	8	9	22	8	2	متوسط
			النسبة%	16,3	18,4	44,9	16,3	4,1	
بعد تطوير المواهب	2,9161	1,11170							متوسط
تعتمد خطط تطوير الأفراد على المستوى الفكري للموظف ونتائج تقييم أدائه.	2,8571	1,27475	التكرار	9	13	6	18	3	متوسط
			النسبة%	18,4	26,5	12,2	36,7	6,1	

متوسط	7	16	6	9	11	التكرار	1,42141	2,9796	تقوم المنظمة بتدريب الموظفين الموهوبين بما يضمن نجاحهم في الوظيفة الحالية.
	14,3	32,7	12,2	18,4	22,4	النسبة%			
متوسط	6	12	6	13	12	التكرار	1,39606	2,7347	تقوم المنظمة بتطوير الموظفين الموهوبين بما يضمن نجاحهم في الوظائف المستقبلية التي تخطط ترقيةهم إليها.
	12,2	24,5	12,2	26,5	24,5	النسبة%			
متوسط	2	15	16	11	5	التكرار	1,05986	2,9592	ترتبط المنظمة بنظم التعويض بخطة تطوير الموظفين.
	4,1	30,6	32,7	22,4	10,2	النسبة%			
متوسط	3	13	17	9	7	التكرار	1,13352	2,9184	تقوم إدارة المنظمة بوضع مقاييس لمراقبة ومتابعة أداء المتدربين.
	6,1	26,5	34,7	18,4	14,3	النسبة%			
متوسط	5	20	5	8	11	التكرار	1,38444	3,0000	البرامج التدريبية التي يتلقاها الموظف تتوافق مع احتياجاته التدريبية.
	10,2	40,8	10,2	16,3	22,4	النسبة%			
متوسط	4	18	3	12	12	التكرار	1,38413	2,7959	تتم إدارة المنظمة بزيادة وتنمية مهارات وكفاءات الموظفين منذ تعيينهم وحتى نهاية خدمتهم.
	8,2	36,7	6,1	24,5	24,5	النسبة%			
متوسط	5	18	11	5	10	التكرار	1,31352	3,0612	تشجع المنظمة موظفيها على تشارك المعارف فيما بينهم.
	10,2	36,7	22,4	10,2	20,4	النسبة%			
متوسط	2	15	17	8	7	التكرار	1,10695	2,9388	تتم المنظمة في تصميم الوظائف على توفير مهارات إضافية تساهم في تطوير الموظف.
	4,1	30,6	34,7	16,3	14,3	النسبة%			
متوسط							92014	2,7429	بعد تخطيط الخلافة
متوسط	1	13	13	11	11	التكرار	1,16715	2,6327	تتوفر لدى المنظمة آلية محددة لإكتشاف مواهب العاملين لديها من خلال مساهماتهم الإبداعية
	2,0	26,5	26,5	22,4	22,4	النسبة%			
متوسط	1	18	13	13	4	التكرار	1,03057	2,9796	تمتلك المنظمة معلومات متكاملة عن المسار الوظيفي للموظفين الموهوبين لديها
	2,0	36,7	26,5	26,5	8,2	النسبة%			
متوسط	1	13	18	9	8	التكرار	1,07973	2,7959	تقوم المنظمة بوضع خطة إستبدال الموظفين الموجودين في المراكز الوظيفية المهمة التي تضيف قيمة كبيرة لعمل المنظمة في حال تركوا وظائفهم.
	2,0	26,5	36,7	18,4	16,3	النسبة%			
متوسط	3	15	7	15	9	التكرار	1,25051	2,7551	تفتح المنظمة المجال للمواهب للمشاركة في اتخاذ القرار، وتولي لها صلاحيات إضافية.
	6,1	30,6	14,3	30,6	18,4	النسبة%			

متوسط	2	9	13	15	10	التكرار	1,13764	2,5510	تضع المنظمة المواهب في وضعيات حرجة لمعرفة مدى قدرتها على حلها.
	4,1	18,4	26,5	30,6	20,4	النسبة%			
متوسط							,93262	2,6701	بعد الإحتفاظ بالمواهب
متوسط	3	9	3	15	19	التكرار	1,31125	2,2245	تقوم المنظمة بمنح حوافز للموظفين الموهوبين للإستمرار في العمل بما.
	6,1	18,4	6,1	30,6	38,8	النسبة%			
متوسط	6	14	2	14	13	التكرار	1,44338	2,7143	تقوم المنظمة بتوفير بيئة عمل داعمة للموظفين الموهوبين.
	12,2	28,6	4,1	28,6	26,5	النسبة%			
متوسط	2	15	4	17	11	التكرار	1,25695	2,5918	تقوم المنظمة بتوفير خيارات العمل المرن للموظفين الموهوبين.
	4,1	30,6	8,2	34,7	22,4	النسبة%			
متوسط	4	12	5	15	13	التكرار	1,33853	2,5714	تبذل إدارة المنظمة قصارى جهدها للإحتفاظ بالموظفين ذوي المهارات والمعارف العالية بمتطلبات العمل.
	8,2	24,5	10,2	30,6	26,5	النسبة%			
متوسط	3	13	9	12	12	التكرار	1,28373	2,6531	نادرا ما يلجأ موظفي المنظمة إلى ترك العمل (بالتقاعد المبكر/ النقل/ الاستقالة)
	6,1	26,5	18,4	24,5	24,5	النسبة%			
متوسط	9	18	6	9	7	التكرار	1,35055	3,2653	لا يشكل ترك بعض الموظفين بشكل مفاجئ مشكلة كبيرة للمنظمة.
	18,4	36,7	12,2	18,4	14,3	النسبة%			
متوسط							,86670	2,8724	متغير إدارة المواهب

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المستجوبين موافقون بدرجة متوسطة حول مستوى تبني إدارة المواهب بأبعادها جذب وتطوير المواهب وتخطيط الخلافة والاحتفاظ بالمواهب، وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

✓ **بعد جذب المواهب:** بلغ متوسطه الحسابي **3,11** وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ إنحرافه المعياري **0.80** ومن خلاله يتضح أنه يوجد تشتت في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

• **المؤشر 01 (تركز المنظمة في تحديد إحتياجاتها من الموارد البشرية على النوعية والكفاءة):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي **3,32** ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري **1,02** مما يعني أنه يوجد تشتت في الإجابات.

كما أن حوالي من 46,9% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المنظمة تركز في تحديد إحتياجاتها من الموارد البشرية على النوعية والكفاءة، بينما حوالي 18,3% لا يوافقون على ذلك.

● **المؤشر 02** (تستخدم المنظمة كل الوسائل المتاحة للإعلان عن الحاجة للموظفين، لجذب أكبر عدد ممكن من المتقدمين الموهوبين): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,10 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1,12 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 42,9% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المنظمة تستخدم كل الوسائل المتاحة للإعلان عن الحاجة للموظفين، لجذب أكبر عدد ممكن من المتقدمين الموهوبين، بينما حوالي 32,7% لا يوافقون على ذلك.

● **المؤشر 03** (يتم استخدام طرق متعددة وموضوعية لإختيار الأفراد بحيث تعمل على مطابقة كفاءة الفرد مع الوظيفة الشاغرة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,08 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 0,97 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 36,8% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه يتم استخدام طرق متعددة وموضوعية لإختيار الأفراد بحيث تعمل على مطابقة كفاءة الفرد مع الوظيفة الشاغرة، بينما حوالي 26,5% لا يوافقون على ذلك.

● **المؤشر 04** (تحاول المنظمة دمج الموظفين الجدد مع زملائهم في المنظمة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,47 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1,01 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 57,1% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المنظمة تحاول دمج الموظفين الجدد مع زملائهم في المنظمة، بينما حوالي 14,3% لا يوافقون على ذلك.

● **المؤشر 05** (تمارس المنظمة مبدأ العدالة والشفافية في عملية إختيار الموظفين): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,02 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1,05 مما يدل على وجود تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 30,6% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المنظمة تمارس مبدأ العدالة والشفافية في عملية إختيار الموظفين، بينما حوالي 28,6% لا يوافقون على ذلك.

● **المؤشر 06** (تمارس المنظمة مبدأ العدالة والشفافية في عملية إختيار الموظفين): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,73 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1,05 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 20,4% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المنظمة تمارس مبدأ العدالة والشفافية في عملية إختيار الموظفين، بينما حوالي 34,7% لا يوافقون على ذلك.

✓ **بعد تطوير المواهب:** بلغ متوسطه الحسابي 2,91 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 1.11 وهذا يدل على أنه يوجد تشتت في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

- **المؤشر 01** (تعتمد خطط تطوير الأفراد على المستوى الفكري للموظف ونتائج تقييم أدائه): بلغت قيمة المتوسط الحسابي **2,85** ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري **1,27** أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من **42,8%** من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه تعتمد خطط تطوير الأفراد على المستوى الفكري للموظف ونتائج تقييم أدائه، بينما حوالي **44,9%** لا يوافقون على ذلك.
- **المؤشر 02** (تقوم المنظمة بتدريب الموظفين الموهوبين بما يضمن نجاحهم في الوظيفة الحالية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي **2,97** ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري **1,42** وهذا يدل على وجود تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من **47%** من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المنظمة تقوم بتدريب الموظفين الموهوبين بما يضمن نجاحهم في الوظيفة الحالية، بينما حوالي **40,8%** لا يوافقون على ذلك.
- **المؤشر 03** (تقوم المنظمة بتطوير الموظفين الموهوبين بما يضمن نجاحهم في الوظائف المستقبلية التي تخطط ترقية لهم إليها): بلغت قيمة المتوسط الحسابي **2,73** ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري **1,39** أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من **36,7%** من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المنظمة تقوم بتطوير الموظفين الموهوبين بما يضمن نجاحهم في الوظائف المستقبلية التي تخطط ترقية لهم إليها، بينما حوالي **51%** لا يوافقون على ذلك.
- **المؤشر 04** (ترتبط المنظمة نظم التعويض بخطة تطوير الموظفين): بلغت قيمة المتوسط الحسابي **2,95** ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري **1,05** وهذا يعنى أنه يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من **34,7%** من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المنظمة تربط نظم التعويض بخطة تطوير الموظفين، بينما حوالي **32,6%** لا يوافقون على ذلك.
- **المؤشر 05** (تقوم إدارة المنظمة بوضع مقاييس لمراقبة ومتابعة أداء المتدربين): بلغت قيمة المتوسط الحسابي **2,91** ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري **1,13** أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من **32,6%** من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن إدارة المنظمة تقوم بوضع مقاييس لمراقبة ومتابعة أداء المتدربين، بينما حوالي **32,7%** لا يوافقون على ذلك.
- **المؤشر 06** (البرامج التدريبية التي يتلقاها الموظف تتوافق مع احتياجاته التدريبية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي **3,00** ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري **1,38** أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من **51%** من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن البرامج التدريبية التي يتلقاها الموظف تتوافق مع احتياجاته التدريبية، بينما حوالي **38,7%** لا يوافقون على ذلك.

- المؤشر 07 (تتم إدارة المنظمة بزيادة وتنمية مهارات وكفاءات الموظفين منذ تعيينهم وحتى نهاية خدمتهم): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,79 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1,38 مما يدل على أنه يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 44,9% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن إدارة المنظمة تهتم بزيادة وتنمية مهارات وكفاءات الموظفين منذ تعيينهم وحتى نهاية خدمتهم، بينما حوالي 49% لا يوافقون على ذلك.
- المؤشر 08 (تشجع المنظمة موظفيها على تشارك المعارف فيما بينهم): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,06 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1,31 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 46,9% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المنظمة تشجع موظفيها على تشارك المعارف فيما بينهم، بينما حوالي 30,6% لا يوافقون على ذلك.
- المؤشر 09 (تتم المنظمة في تصميم الوظائف على توفير مهارات إضافية تساهم في تطوير الموظف): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,93 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1,31 وهذا يبين على وجود تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 34,7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المنظمة تشجع موظفيها على تشارك المعارف فيما بينهم، بينما حوالي 30,6% لا يوافقون على ذلك.
- ✓ بعد تخطيط الخلافة: بلغ متوسطه الحسابي 2,74 وهذا يعنى درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0.92 وهذا يدل على أنه يوجد تشتت في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:
- المؤشر 01 (تتوفر لدى المنظمة آلية محددة لإكتشاف مواهب العاملين لديها من خلال مساهماتهم الإبداعية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,63 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1,16 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 28,5% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه تتوفر لدى المنظمة آلية محددة لاكتشاف مواهب العاملين لديها من خلال مساهماتهم الإبداعية، بينما حوالي 8,44% لا يوافقون على ذلك.
- المؤشر 02 (تمتلك المنظمة معلومات متكاملة عن المسار الوظيفي للعاملين المهوبين لديها): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,97 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1,03 مما يعنى وجود تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 38,7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المنظمة تمتلك معلومات متكاملة عن المسار الوظيفي للعاملين المهوبين لديها، بينما حوالي 34,7% لا يوافقون على ذلك.
- المؤشر 03 (تقوم المنظمة بوضع خطة إستبدال الموظفين الموجودين في المراكز الوظيفية المهمة التي تضيف قيمة كبيرة لعمل المنظمة في حال تركوا وظائفهم): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,79 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1,07 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 28,5% من الموظفين المستجوبين يوافقون

على أن المنظمة تقوم بوضع خطة إستبدال الموظفين الموجودين في المراكز الوظيفية المهمة التي تضيف قيمة كبيرة لعمل المنظمة في حال تركوا وظائفهم، بينما حوالي 34,7% لا يوافقون على ذلك.

● المؤشر 04 (تفتح المنظمة المجال للمواهب للمشاركة في اتخاذ القرار، وتولي لها صلاحيات إضافية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,55 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1,25 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 36,7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تفتح المنظمة المجال للمواهب للمشاركة في اتخاذ القرار، وتولي لها صلاحيات إضافية، بينما حوالي 49% لا يوافقون على ذلك.

● المؤشر 05 (تضع المنظمة المواهب في وضعيات حرجة لمعرفة مدى قدرتها على حلها): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,55 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1,13 وهذا يعني أنه يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 22,5% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المنظمة تضع المواهب في وضعيات حرجة لمعرفة مدى قدرتها على حلها ، بينما حوالي 51% لا يوافقون على ذلك.

✓ بعد الاحتفاظ بالمواهب: بلغ متوسطه الحسابي 2,67 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0.93 وهذا يدل على أنه يوجد تشتت في إجابات الباحثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

● المؤشر 01 (تقوم المنظمة بمنح حوافز للموظفين المهوبين للإستمرار في العمل بها): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,22 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1,31 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 24,5% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المنظمة تقوم بمنح حوافز للموظفين المهوبين للإستمرار في العمل بها، بينما حوالي 69,4% لا يوافقون على ذلك.

● المؤشر 02 (تقوم المنظمة بتوفير بيئة عمل داعمة للموظفين المهوبين): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,71 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1,44 مما يعني أنه يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 40,8% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المنظمة تقوم بتوفير بيئة عمل داعمة للموظفين المهوبين، بينما حوالي 55,1% لا يوافقون على ذلك.

● المؤشر 03 (تقوم المنظمة بتوفير خيارات العمل المرن للموظفين المهوبين): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,59 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1,25 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 34,7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المنظمة تقوم بتوفير خيارات العمل المرن للموظفين المهوبين، بينما حوالي 57,1% لا يوافقون على ذلك.

● المؤشر 04 (تبدل إدارة المنظمة قصارى جهدها للاحتفاظ بالموظفين ذوي المهارات والمعارف العالية بمتطلبات العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,57 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1,33 مما يتضح

على وجود تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 32,7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن إدارة المنظمة تبذل قصارى جهدها للاحتفاظ بالموظفين ذوي المهارات والمعارف العالية بمتطلبات العمل، بينما حوالي 57,1% لا يوافقون على ذلك.

● المؤشر 05 (نادرا ما يلجأ موظفي المنظمة إلى ترك العمل (بالتقاعد المبكر/ النقل/ الإستقالة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,65 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1,28 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 32,6% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه نادرا ما يلجأ موظفي المنظمة إلى ترك العمل (بالتقاعد المبكر/ النقل/ الاستقالة)، بينما حوالي 49% لا يوافقون على ذلك.

● المؤشر 06 (لا يشكل ترك بعض الموظفين بشكل مفاجئ مشكلة كبيرة للمنظمة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,26 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1,35 يعني هذا أنه يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 55,1% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه لا يشكل ترك بعض الموظفين بشكل مفاجئ مشكلة كبيرة للمنظمة، بينما حوالي 32,7% لا يوافقون على ذلك.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم اختبار فرضيات الدراسة من خلال نموذج الانحدار، لذلك سيتم اختبار مدى توفر شروطه الإحصائية فيمايلي:

الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية

حيث تتمثل الشروط الإحصائية في:

أولاً: المعنوية الكلية لنموذج الانحدار

تتمثل في قيمة معنوية النموذج والتي يعبر عنها من خلال قيمة F والتي بلغت 0,000 وهي أقل من 0,05، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (5-2-ج).

ثانياً: المعنوية الجزئية للنموذج

تتمثل في قيمة معنوية t بحيث يجب أن تكون واحدة على الأقل من المعامل ذات دلالة إحصائية، ومن خلال الجدول رقم (5-2-أ) نجد ثلاثة قيم ل Beta دالة إحصائية.

الجدول رقم (5-2-أ): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لإختبار

أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب

النموذج	المعاملات غير النمطية	المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	إحصائيات التباين
---------	-----------------------	-------------------	-----------------	---------------	------------------

VIF	Tolerance			Beta	الخطأ المعياري	B	
		,653	,453		,433	,196	ثابت Constant
1,279	,782	,048	-2,036	-,204	,114	-,233	ثقافة القوة
2,086	,479	,219	1,246	,160	,142	,177	ثقافة التوجه نحو الأفراد
2,188	,457	,020	2,423	,318	,155	,374	ثقافة التوجه نحو المهله
1,689	,592	,000	4,640	,535	,117	,545	ثقافة الدور

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

طبقا للنتائج الموضحة بالجدول (5-2-أ)، فإن ثقافة التوجه نحو الأفراد ليس لها أثر دال إحصائيا على إدارة المواهب حيث فاقت مستوى دلالتها 0.05 وبلغت 0,219 وعليه فإن الفرضية الثانية مرفوضة. بينما يوجد أثر دال إحصائيا لكل من ثقافة القوة وثقافة التوجه نحو المهمة وثقافة الدور على إدارة المواهب حيث بلغت مستويات دلالتها على التوالي 0,048، 0,020 و 0,000 وهي أقل من 0,05، حيث يفسر ثقافة القوة 23,3% من تبني إدارة المواهب في المديرية بينما يفسر ثقافة التوجه نحو المهمة 37,4% من تبني مديرية التوزيع (سونلغاز) - بسكرة لإدارة المواهب، وتفسر ثقافة الدور 54,5% من تبني إدارة المواهب، وعليه فإن الفرضيات الأولى والثالثة والرابعة مقبولة.

ثالثا: مدى توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار (طريقة المربعات الصغرى)

1- التوزيع الطبيعي (إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي Normality test): وهو ما يوضحه الشكل (2-2).

للتأكد من التوزيع الطبيعي للبواقي نعتمد على معاملي Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk، إذ فاقت مستوى الدلالة لكل منهما 0,05، وهو ما يؤكد التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار المتعدد، والجدول التالي يوضح ذلك.

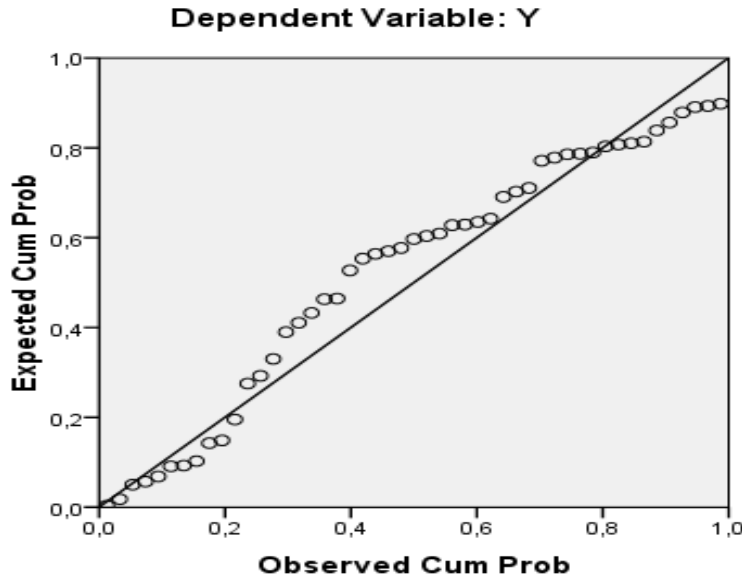
الجدول رقم (5-2-ب): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار المتعدد

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov		
الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	إحصائيا	الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	إحصائيا
,06	49	,924	,09	49	,148

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

والشكل الموالي يوضح لنا التوزيع الطبيعي للبواقي الخاص بنموذج الإنحدار المتعدد، كما أشرنا سابقا.
الشكل رقم (2-2): التوزيع الطبيعي للبواقي

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

2- الإستقلال الذاتي للبواقي: Durbin-watson وتم إختبارها من خلال إحصائية Durbin-watson (وهو عبارة عن إحصائي الإختبار الذي سيتم إستخدامه في إختبار الفروض الإحصائية حول الارتباط الذاتي للبواقي Residuals، وتؤكد قيمته التي بلغت 1,235 كما يوضحه الجدول (5-2-ج) وبمقارنتها في الجداول الإحصائية لدرجة حرية البواقي 44 وعدد المتغيرات المستقلة 4 نجد $dI = 1.336$ و $du = 1.720$ فيتم الحكم على استقلالية البواقي في حالتين هما: إذا كان $(4-dL < DW < 4)$ ، وإذا كان $(0 < DW < dL)$. وبالتالي فإن DW محصور بين 0 و 1,336، وهو ما يؤكد الإستقلال الذاتي للبواقي.

الجدول رقم (5-2-ج): نتائج تحليل التباين للإنحدار المتعدد

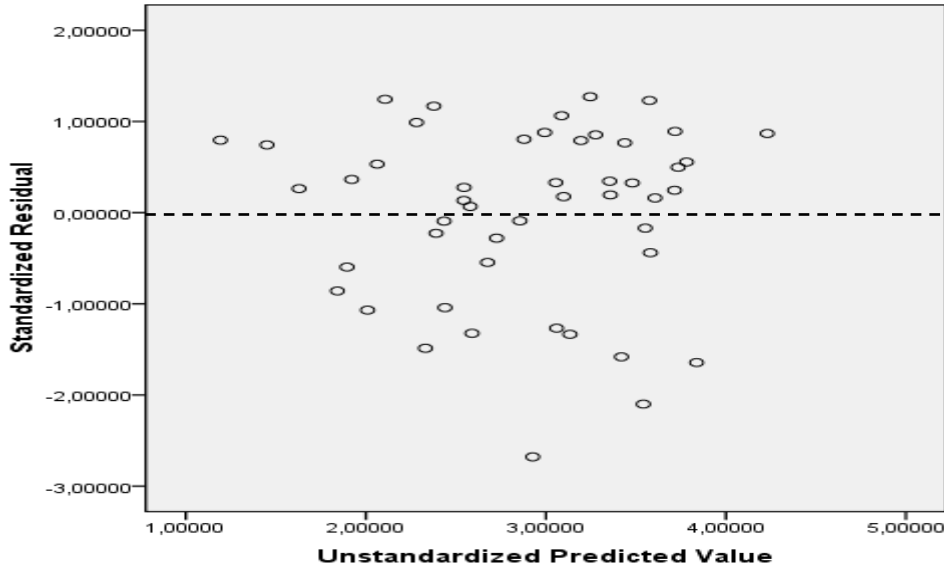
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد المعدل R^2	معامل الارتباط (R)	Durbin-Watson	الإنحدار	
									1	الإنحدار
	23,570	4	5,893	20,765	,000	,622	,809	1,235		

					44	12,486	الخطأ المتبقي
				,284	48	36,056	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

3- إختبار تجانس البواقي (إختبار ثبات التباين) **Homoscedasticity**: وهو ما يوضحه الشكل رقم (2-3).

الشكل رقم (2-3): إختبار تجانس البواقي



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يلاحظ أن إنتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

4- عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة **Multicollinearity**: وهو ما توضحه قيمتي معامل التضخم FIV و Tolerance في الجدول (2-5-أ)، حيث كانت قيم معامل التضخم محصورة بين 1,279 و 2,188 وهي أقل من 10 أما Tolerance فتراوحت قيمه بين 0,782 و 0,457 وهي أكبر من 0.1 وهذا إعتمادا على دراسة¹ (Nystrom et al, 2002) ما يؤكد عدم وجود مشاكل الإزدواج الخطي (Multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل (المتغيرات المستقلة في النموذج الكلي).

الفرع الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية

سيتم التأكد من توفر الشروط الإحصائية من خلال مايلي:

أولا: المعنوية الكلية لنموذج الانحدار

¹- Nystrom et al, "Organizational context, climate and innovativeness: adoption of imaging technology ", J.Eng. Technol. Manage, 19, 2002, p239.

تتمثل في قيمة معنوية النموذج والتي يعبر عنها من خلال قيمة F والتي بلغت 0,000 وهي أقل من 0.05، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (5-2-و).

ثانيا: المعنوية الجزئية للنموذج

تتمثل في قيمة معنوية t بحيث يجب أن تكون ذات دلالة إحصائية، ومن خلال الجدول رقم (5-2-د) نجد أن الثقافة التنظيمية بها أثر مباشر في إدارة المواهب حيث أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05، كما أن قيمة معامل الانحدار β تساوي 0.674 فبالتالي فإن الفرضية الرئيسية مقبولة.

الجدول رقم (5-2-د): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات غير النمطية		النموذج	
		Beta	الخطأ المعياري	B	Constant
,598	-,531		,510	-,271	ثابت
,000	6,262	,674	,152	,955	الثقافة التنظيمية

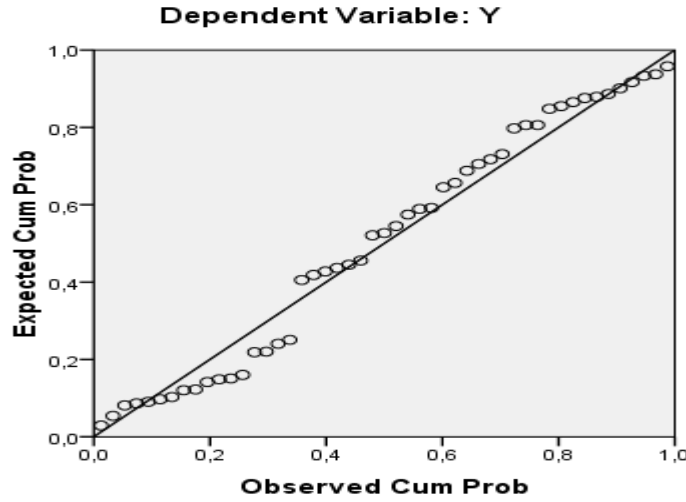
المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

ثالثا: مدى توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار (طريقة المربعات الصغرى)

1- التوزيع الطبيعي (إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي Normality test): وهو ما يوضحه الشكل (4-2).

الشكل رقم (4-2): التوزيع الطبيعي للبواقي للانحدار البسيط

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

من خلال الشكل البياني السابق يتم الحكم على مدى توافر الشرط الخاص باعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي في نموذج الانحدار. بحيث نجد أن النقاط تقع لشكل متقارب جدا بين الركن الأيمن العلوي والركن الأيسر السفلي وهذا يدل على أن الأخطاء تتوزع توزيع طبيعي.

وللتأكد حسابيا من التوزيع الطبيعي للبواقي نعتمد على معاملي Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk، إذ فافت مستوى الدلالة لكل منهما 0,05، وهو ما يؤكد التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار البسيط.

الجدول رقم (5-2-هـ): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار البسيط

Shapiro-Wilk		Kolmogorov-Smirnov			معيارية البواقي
الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	إحصائيا	الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	
,062	49	,956	,200	49	,108

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

2- الاستقلال الذاتي للبواقي: Durbin-watson وتم إختبارها من خلال إحصائية Durbin-watson (وهو عبارة عن إحصائي الإختبار الذي سيتم إستخدامه في إختبار الفروض الإحصائية حول الارتباط الذاتي للبواقي Residuals، وتؤكد قيمته التي بلغت 1,416 كما يوضحه الجدول (5-2-و) وبمقارنتها في الجداول الإحصائية لدرجة حرية البواقي 47 وعدد المتغيرات المستقلة 1 نجد $d_l = 1.503$ و $d_u = 1.585$ فيتم الحكم على استقلالية البواقي في حالتين هما: إذا كان $(4 - d_L < DW < 4)$ ، وإذا كان $(0 < DW < d_L)$. وبالتالي فإن DW محصور بين محصور بين 0 و 1.503، وهو ما يؤكد الاستقلال الذاتي للبواقي.

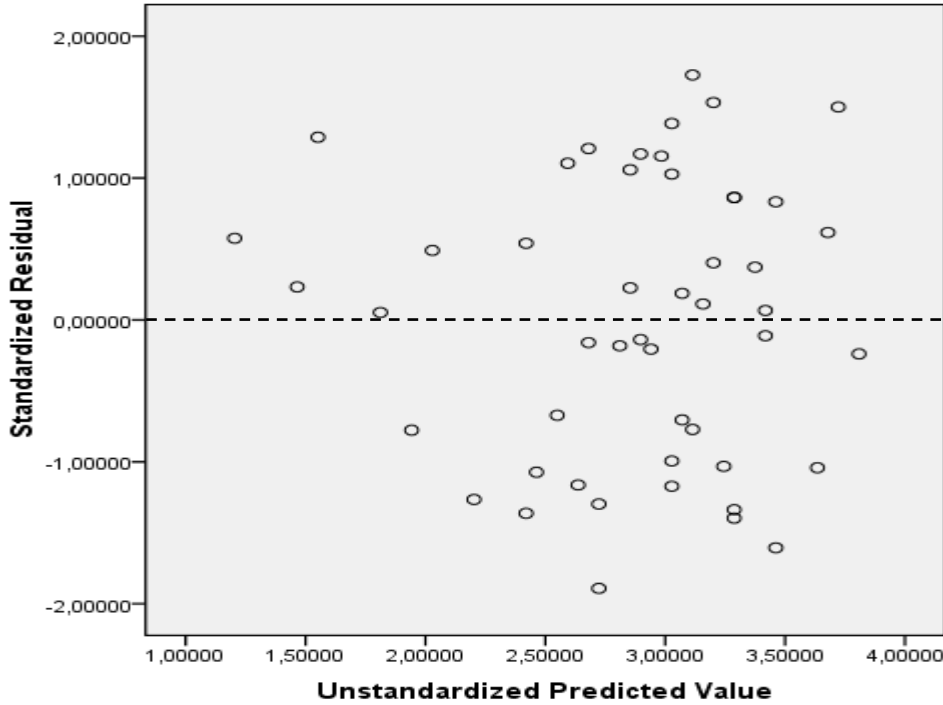
الجدول رقم (5-2-و): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط

Durbin-Watson	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد المعدل R ²	مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج	
								الانحدار	1
1,416	,674	,443	,000	39,216	16,400	1	16,400	الانحدار	1
					,418	47	19,656	الخطأ المتبقي	
						48	36,056	المجموع	

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

3- إختبار تجانس البواقي (إختبار ثبات التباين) Homoscedasticity: وهو ما يوضحه الشكل رقم (5-2).

الشكل رقم (5-2): إختبار تجانس البواقي للانحدار البسيط



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يلاحظ أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

سنحاول في هذا المبحث مناقشة نتائج الدراسة من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مطالب حيث في المطلب الأول سيكون فيه تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة، أما في المطلب الثاني فيتضمن تفسير نتائج إختبار الفرضيات بينما تضمن المطلب الثالث الإقتراحات المستخلصة من خلال نتائج الدراسة.

المطلب الأول: تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة

✓ أكدت نتائج الدراسة أن مستوى ثقافة القوة في مديرية التوزيع "سونلغاز" عال، إذ يؤكد المستجوبين أن إدارتهم العليا تفرض الإلتزام بالقوانين والإجراءات المفروضة عليهم وتحدد لهم الصلاحيات الضرورية، وهذا يدل على درجة الرسمية العالية في التعامل مع الموظفين، كما يتم توجيه الموظفين وفقا لقواعد واضحة في العمل ولا يتم الرجوع للموظف أو إستشارته، وأن نقل المعلومات يكون بشكل هرمي أي تنتقل القرارات والمعلومات من الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا وليس العكس.

كما أكدت المقابلة التي أجريت مع مديرة قسم الدراسات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ببسكرة (إنظر الملحق C) بأنه يتم التعامل بين مديرية توزيع الكهرباء والغاز وأقسامها برسمية وبيروقراطية عالية حيث تقول بهذا الخصوص: "بأن المديرية ترسل التعليمات الخاصة بسير العمل وتلزم بها الموظفين" وبررت ذلك باللوائح والتعليمات التي ترسلها المديرية دون أن تضع مدراء الأقسام في الصورة. وتفرض عليهم الإلتزام بما دون مراعاة الظروف ومدى توفر الشروط لتنفيذها، وردت كذلك بقولها: "أنه يتم نقل المعلومات بشكل هرمي ولكن على مستوى مقر المديرية أما بالنسبة لأقسامها فيكون بشكل أفقي" فبالتالي تؤكد نلاحظ هنا أن طبيعة التعامل بين المديرية والأقسام تعامل رسمي وفرض القوانين وتنفيذها، بينما التعامل بين الموظفين في قسم الدراسات فكان بشكل أفقي وهذا يوحي بوجود تشارك وتعاون بينهم وإلغاء الرسمية المطلقة، وربما يرجع هذا الإختلاف بين الثقافة التنظيمية للمديرية والثقافات الفرعية الموجودة بين الأقسام لوجود الأقسام خارج مقر المديرية.

✓ بينما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ثقافة التوجه نحو الأفراد متوسط على العموم مما يظهر أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة لا تولي اهتماما كبيرا بتحقيق مصالح أفرادها كثيرا، ويتم الإهتمام فقط بإنجاز الفرد وأن يتم العمل في الوقت المطلوب، بالتالي يدل ذلك على أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز تتمسك بقيمتها على حساب قيم أفرادها، وهي ذات النتيجة التي أكدتها الدراسة الحالية من خلال المقابلة التي أجريت مع مديرة قسم الدراسات التي تقول: "إن المديرية لا تعطي فرصة كبيرة للأفراد لتشارك في إتخاذ القرار، فالقرار الأول والأخير يرجع للإدارة العليا" وبالتالي هنا تظهر المديرية عدم الثقة في موظفيها ولا تفتح لهم سبل المبادرة الفردية وبالتالي تقتل فيهم روح الإبداع وكبت الطاقات الكامنة الموجودة لدى أفرادها خاصة المهوبين منهم.

✓ كما أكدت نتائج الدراسة كذلك أن مديرية سونلغاز لا تعتمد كثيرا على ثقافة التوجه نحو المهمة حيث كانت النتائج متوسطة، حيث أن الموظفين يرون أن المديرية تهتم بتحقيق النتائج المطلوبة والوصول إلى الأهداف المرجوة في الوقت المناسب وبالتالي قد تتغاضى أو قد لا تهتم بطريقة إنجاز العمل بالنظر إلى تحقيق أهدافها، وقد أكدت المقابلة على ذلك حيث أخبرتنا مديرة الدراسات قائلة: "بأن المديرية تهتم بإنجاز المهمة في وقتها المحدد دون التركيز على كيفية إنجازها" مما يفسر لنا أن هناك وجود لثقافة تنظيمية فرعية هي ثقافة التوجه نحو المهمة، وهذا قد يكون مساعد لموظفيها لمعرفة قدراتهم وإمكانياتهم المعرفية في التعامل مع المشكلات التي تواجههم في عملهم وبالتالي قد نلمح جانب مشجع على الإبداع والمثابرة في العمل.

وتؤكد النتائج أن هناك اعتماد متوسط لثقافة الدور من قبل مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة من خلال تأكيد المستجوبين بأنه يتم تفويض المهام حسب التخصصات، وبالتالي هنا يتم تحديد دور ومسؤولية كل موظف في المنظمة، وبالتالي يساعد على جعل العمل أكثر تنظيماً ووضوحاً له، وفعلاً من خلال المقابلة مع مديرة قسم الدراسات أكدت لنا ذلك قائلة: "أن المديرية تعطي صلاحيات لموظف معين ضمن إطار عمله وبالتالي عدم تجاوز صلاحيات زملائه وأن كل موظف يعرف مسؤولياته ومهامه المحددة من قبل الإدارة العليا، رغم أنه لا يوجد وصف وظيفي واضح للموظفين" فمن خلال الإجابة تؤكد لنا أن المديرية تهتم كثيراً بتحديد الأدوار لكي لا يكون هناك تداخل في المسؤوليات.

- أما فيما يخص نتائج الدراسة الخاصة بإدارة المواهب (جذب وتطوير المواهب، تخطيط الخلافة والإحتفاظ بالمواهب) كانت النتائج متوسطة بالإضافة إلى تشتت في الإجابات، وفيما يلي سيتم توضيح النتائج الخاصة بكل بعد من أبعاد إدارة المواهب:

✓ كانت هناك موافقة على أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة تحدد احتياجاتها على أساس الكفاءة وهذا يدل على أن المنظمة تولي أهمية كبيرة لعملية جذب المواهب، وهذا ما تظهره إجابات المستجوبين حيث كانت درجة الموافقة أكبر من ناحية استخدام المديرية كل الوسائل المتاحة للإعلان عن الحاجة للموظفين وهذا لجذب أكبر قدر ممكن من المواهب، وهذا ما أكدته المقابلة التي أجريت مع رئيسة مصلحة التكوين بقسم الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة بخصوص الطرق المعتمد في البحث عن المواهب حيث تقول: " بأنه يتم التعامل مع المكاتب الخارجية للتوظيف، أو عن طريق الإعلان في الجريدة" وبالتالي تكون للمديرية فرصة كبيرة لجذب أكبر قدر من المترشحين وهذا يعني فرصة الحصول على أفراد موهوبين تكون كبيرة، أما بالنسبة للمعايير المعتمدة في التوظيف فقالت لنا: "أنه يتم مراعاة المؤهلات العلمية أي على أساس الشهادات المتحصل عليها وأنه لا يتم وضع شرط الخبرة مثلاً في التوظيف" وبالتالي هنا قد يكون تقييم الفرد على أسس ومعايير نظرية فقط، وإهمال الجانب العملي وهذا قد لا يساعد كثيراً في معرفة الأفراد الموهوبين. فمن خلال مثل المسار الوظيفي السابق لهم يمكن معرفة إذا كان المرشح قد مر على عملية التدوير في عمله السابق، أو مثلاً الترقيات والحوافز التي تحصل عليها قد تظهر لنا إمكانياته وقدراته المعرفية.

أما من ناحية بعد تطوير المواهب كانت النتائج متوسطة، حيث كانت عدم الموافقة أكبر من الموافقة في أغلب مؤشرات هذا البعد، سواء من ناحية اعتماد المنظمة على خطط تطوير الأفراد على المستوى الفكري، ودلت النتائج كذلك على عدم موافقة المستجوبين بأن المنظمة تقوم بتدريب الموظفين الموهوبين بما يضمن نجاحهم في وظائفهم الحالية، وكذلك عدم الموافقة على أن المنظمة تقوم بتطوير مواهبها بما يضمن نجاحهم في الوظائف المستقبلية، بينما كانت نسبة الموافقة أكبر من عدم الموافقة على جانب تشجيع المؤسسة على التشارك المعرفي فيما بين موظفيها، رغم تأكيد المقابلة التي أجرت مع رئيسة مصلحة التكوين على أن المنظمة تهتم كثيراً وتدرج جيداً بأهمية عملية تدريب وتطوير الأفراد لديها خاصة الموهوبين، لأنها تزيد من كفاءتهم ومعارفهم على الصعيد الفردي وعلى الصعيد الجماعي، حيث كان ردها: "بأنه يتم تكوين الموظفين الجدد بكيفية العمل في شتى المجالات التقنية والإدارية وخاصة التقنية لأنها من الوظائف التي تتسم

بالخطورة وهذا ما يستدعي التكوين بصفة مهمة، ويدعى هذا التكوين باسم التكوين المهني المتخصص (EPS) ويتم بفترة 6 أشهر فما فوق، أو بين 03 إلى 04 أشهر وتتم هذه البرامج التكوينية على مستوى مراكز عين ميلة C.A.M والبلدية E.T.B هذا بالنسبة للتكوين في المجال التقني، أما في المجال الإداري فيتم في مركز بن عكنون C.B.A، ويتحصل المتكون على شهادة تفيده في الترقية أي تساهم في إرتفاع مساره الوظيفي، وهذا التكوين قد يقدم للقادمي في حالة ترشحهم لتقلد منصب أعلى، وهناك تكوينات أخرى مثل الإتقان Perfectinal ويتم في حالة ظهور تكنولوجيا جديدة مثلاً" وبالتالي هنا نلاحظ أن المديرية تهتم فعلاً بتكوين وتدريب موظفيها، وتحاول زيادة إكسابهم مهارات إضافية بما يساعدهم في تطوير أنفسهم، كما أكدت لنا رئيسة التكوين قائلة: "أن البرامج التدريبية التي يتلقاها الموظف تتوافق مع احتياجاته التدريبية وأن أغلب الموظفين راضين كل الرضا عن هذه البرامج" وهذا يعني أن هناك دراسة وإهتمام للإدارة العليا بالنقائص التي يعاني منها الموظف ومحاوله تنميتها وتطوير قدراته وكفاءاته في مجال عمله.

✓ في حين أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تخطيط الخلافة كانت متوسطة، حيث أن أغلبية الإجابات كانت غير موافقة من ناحية وضع المديرية آليات محددة لإكتشاف المواهب، ونفس الشيء بالنسبة لضرورة وضع خطة استبدال الموظفين الموجودين في المراكز الوظيفية المهمة، ورغم أن إجابة المستجوبين على أن المديرية لا تفتح المجال للمواهب في المشاركة في اتخاذ القرار، إلا أن المقابلة أكدت عكس ذلك حيث أكدت كل من مديرة قسم الدراسات ورئيسة مصلحة التكوين على أنه يتم إعطاء فرصة للموظفين في المساهمة لحل المشاكل وهذا يخلق جو من الإبداع والابتكار أمام المواهب الموجودة في المديرية وتعطيهم الثقة وبالتالي تشجع المبادرة الفردية، من خلال إجابتهما: "أن المديرية تشجع على العمل الجماعي، وأنها تفتح المجال لأصحاب المعارف والخبرات للمشاركة في اتخاذ القرار وتولي لهم صلاحيات إضافية" وبالتالي نلاحظ أن هناك تشجيع على التشارك المعرفي بين موظفيها ومحاوله إكتشاف المواهب الموجودة في المنظمة.

✓ كما بينت نتائج الدراسة أن مستوى الإحتفاظ بالمواهب متوسطة، حيث أغلبية الإجابات تظهر أن المديرية لا تعمل على التمسك بالموهوبين من خلال عدم توفير بيئة عمل داعمة، ولا تقدم لهم الحوافز الضرورية، وقد أكدت المقابلة التي أجريت مع مديرة قسم الدراسات ذلك حيث تقول بهذا الشأن: "أنه لا توجد بيئة مادية داعمة بينما هناك بيئة معنوية داعمة" وهذا يعني أن مديرية التوزيع لاتولي إهتماما كبيرا بالحوافز المادية، بعكس الحوافز المعنوية التي تحاول توفيرها للفرد وبالتالي هذا الشيء قد لا يساعد المديرية بالإحتفاظ بموظفيها لأن التعويضات المادية قد تكون مشجعة لجذب أكبر قدر من الموظفين خاصة المواهب المميزة والتي تكون المنافسة عليها كبيرة، وقد أخبرتنا المديرة قائلة: "أن المديرية تحاول أن قدر الإمكان الحوافز التي تشجع على بقاء الأفراد عندها فهي تقوم بتنظيم رحلات صيفية مثلا أو مساعدة الأفراد الذين لديهم مناسبة معينة وكذلك تقوم بتكريم الأفراد القدامى عندها من خلال تقديم أوسمة لهم عند تجاوز سنوات خبرة معينة"، وهذا تأكيد بأن المديرية تهتم بالحوافز المعنوية للموظف أكثر من الجوانب المادية.

وفي العموم ومن خلال النتائج السابقة نستطيع القول أن مديرية التوزيع "سونلغاز" لم تتبنى إدارة المواهب بالمستوى المطلوب ولا تزال عند مستويات إدارة الموارد البشرية التقليدية. كما لمسنا تناقض ملموس بين وجهة نظر الموظفين والإدارة فيما يخص تبني إدارة المواهب.

المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات

● يوجد أثر مباشر لثقافة القوة في إدارة المواهب بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة. تؤكد النتائج أنه يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لثقافة القوة في إدارة المواهب وهو أثر سلبي، حيث أن التقيد بالتعليمات والقوانين والإلتزام الرسمي يجعل الموظف يفقد الكثير من المهارات والقدرات الإبداعية، ويخلق له عدم ثقة بالنفس، وأيضا لا تساعد الأفراد المميزين على أداء عمل مميز، وبالتالي هنا لا يمكن تطبيق إدارة المواهب بفعالية، ولهذا كان عدم تبني إدارة المواهب بنسبة كبيرة في مديرية سونلغاز، حيث أن هذا النوع من الثقافة التنظيمية يقضي على إدارة المواهب، لأنه من شروط توفر المواهب في المنظمة هو توفير الجو التنظيمي الملائم وفتح المجال للإبداع والابتكار لكي يساعد على زيادة المهارات والقدرات لهؤلاء المهوبين.

● يوجد أثر مباشر لثقافة التوجه نحو الأفراد في إدارة المواهب بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة. أظهرت النتائج أنه لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لثقافة التوجه نحو الأفراد في إدارة المواهب، وهو ما اختلفت فيه الدراسة عن باقي الدراسات التي أكدت أن الإهتمام بالفرد وإعطائه المساحة الضرورية لكي يثبت نفسه، تحته وتشجعه على الإبداع وتقديم عمل أكثر تميز، وكل هذه المؤشرات تشجع على تبني إدارة المواهب، ورغم أن النتائج أكدت تركيز المديرية على مستوى إنجاز كل موظف في عمله وأن أساس العمل هو الموظف، إلا أنها لا تؤثر وغير مرتبطة بإدارة المواهب.

● يوجد أثر مباشر لثقافة التوجه نحو المهمة في إدارة المواهب بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة. تبين النتائج أنه يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لثقافة التوجه نحو المهمة في إدارة المواهب وهذا يعني أن هذا النوع من الثقافة يساعد المنظمة على تبني إدارة المواهب، كون ثقافة التوجه نحو المهمة تهتم بالنتائج دون النظر إلى طريقة العمل وهذا يترك مساحة أكبر للمواهب على العمل بأكثر راحة ويفسح لها المجال على التعلم والتطوير في قدراتها وكفاءتها أكثر، وذلك من خلال تشجيع المنظمة على خلق قيم التعاون والعمل الجماعي، بالإضافة إلى عدم الإهتمام بالصلاحيات كشرط لإنجاز العمل.

● يوجد أثر مباشر لثقافة الدور في إدارة المواهب بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة. توضح النتائج أنه يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لثقافة الدور في إدارة المواهب وهذا ما يؤكد على أن هذا النوع له دور كبير في دعم إدارة المواهب في مديرية سونلغاز، رغم أن الدراسات السابقة أكدت أن طبيعة هذا النوع من الثقافة لا يساعد بتاتا في جذب والإحتفاظ بالمواهب الضرورية، ذلك أنها تضبط الأفراد من خلال إتباع الوصف الوظيفي الموضوع من طرف المنظمة ولأن تفويض المهام فيها يكون حسب التخصصات وبالتالي لا يمكن لأي فرد أن يظهر ما لديه من إمكانيات تؤهله للتقدم في عمله، وهذا ما يجبط من معنويات الأفراد لديها. وقد يرجع سبب هذا الإختلاف في الدراسة

إلى إعتبار هذا النوع من الثقافة يساعد على تنظيم العمل وتحمل المسؤولية، مما يساعد الموظف على معرفة المطلوب منه أكثر وبالتالي التركيز على تحقيق هدف معين، وإستغلال كل الامكانيات والقدرات المعرفية لديه سعياً منه لأداء متميز، وقد يتطلب منه كذلك السعي والمثابرة لتطوير الذات، كل هذا بهدف تحقيق المطلوب منه.

المطلب الثالث: الإقتراحات والتوجيهات لبحوث مستقبلية

الفرع الأول: الإقتراحات

- ✓ التأكيد بضرورة أهمية وعي المسؤولين أكثر لدور تعديل الثقافة التنظيمية في المنظمة الإقتصادية الجزائرية من أجل تبني إدارة المواهب.
- ✓ المحافظة على الثقافة التنظيمية التي تشجع على تبني إدارة المواهب وإضعاف الثقافة التنظيمية التي تعرقل تبني إدارة المواهب.
- ✓ الإهتمام أكثر بالأفراد وذلك من خلال إشراكهم في إتخاذ القرار والذي يساعد ويجعلهم يشعرون بالإنتماء أكثر بمنظمتهم وبالتالي العمل على تحقيق أهدافها، وهذا يفتح لهم مجال الإبداع والمبادرة الفردية.
- ✓ ضرورة الإهتمام بجذب الأفراد الموهوبين، من خلال وضع أسس موضوعية تهتم بالكفاءات الضرورية التي يجب توفرها في ذلك الفرد، وهذا الذي نجده مفقوداً في قيم المنظمات الجزائرية خاصة ذات الطابع العمومي.
- ✓ تشجيع المنظمة على زرع روح المبادرة والإبداع لدى الفرد لكي يتمكن من تقديم أفضل ما عنده للمنظمة، وهذا ما يخلق لديه الثقة والولاء للمنظمة، وبالتالي يصبح اهتمامه بتحقيق أهدافها ووضع مصالحها ضمن أولوياته.
- ✓ ضرورة الإهتمام أكثر بتطوير وتدريب المواهب من خلال تشجيع التشارك المعرفي بين الأفراد، والتعاون على حل المشاكل التي تواجهها المنظمة وبالتالي يساعدها على إمتلاكها ميزة تنافسية بين المنظمات لأنها تعمل على توفير أفضل المواهب لديها، وليس هذا فقط بل تحاول دائماً أن تدعم تلك المواهب من خلال تطويرها المستمر لها.
- ✓ أن تكون في ثقافة المنظمة فكرة تخطيط الخلافة لديها، وذلك لكي يضمن لها توفرها على مواهب قيادية تساعدها على الإستمرارية وتخلق لها إطارات تعتمد عليها مستقبلاً في تقلد المناصب العليا لديها، وبالتالي عدم وقوعها في وضعيات حساسة وتجنبها المخاطر المستقبلية، كما يعطي تخطيط الخلافة مساحة واسعة للأفراد الموهوبين من إظهار مواهبهم استعداداً لتقلد مناصب عالية في المنظمة.
- ✓ توفير كل الإمكانيات الضرورية التي تساعد على المحافظة على مواردها البشرية خاصة المفتاحية منها وتكون أكثر ولاء لها، لأنها تخلق لها ميزة تنافسية دائمة، وتحقق لها مكاسب إقتصادية كبيرة وبالتالي على المنظمات الجزائرية إعتناء ثقافة تنظيمية تدعم وتبني إدارة المواهب وليس العكس.
- ✓ محاولة المنظمات الجزائرية إحتواء أكثر لهذه المواهب، والإهتمام بها لعدم خسارتها وفقدانها وبالتالي تصبح خطر عليها بدل أن تكون مفتاح نجاحها.

الفرع الثاني: توجيهات لبحوث مستقبلية

بعد إجراء هذه الدراسة تبين للطالبة العديد من الأفكار التي قد تكون ذو أهمية كبيرة وإ اعتمادها كإشكاليات مستقبلية نوجزها فيما يلي:

- ✓ كيفية تعديل الثقافة التنظيمية بما يدعم تبني إدارة المواهب.
- ✓ أهمية إدارة المواهب في إكساب المنظمة ميزة تنافسية.
- ✓ الجوانب الإيجابية في الإلزامية بالقواعد والقوانين في المنظمات الجزائرية على تطوير المواهب.
- ✓ الأساليب القيادية الفعالة في تقليص القيم السلبية التي تثبط وتعرقل إنتهاج إدارة المواهب.
- ✓ الإستفادة من تجارب المنظمات الأجنبية في تبني إدارة المواهب.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي حاولنا فيها معرفة أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب لموظفي مديرية التوزيع "سونغاز" لولاية بسكرة، تم الإ اعتماد على الإستمارة التي قسمت إلى قسمين الأول تضمن المعلومات الشخصية

أما القسم الثاني فضم متغيرات الدراسة حيث خصص المحور الأول للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية بأبعاده الأربعة (ثقافة القوة، ثقافة التوجه نحو الأفراد، ثقافة التوجه نحو المهمة، ثقافة الدور)، أما المحور الثاني فتعلق بالمتغير التابع إدارة المواهب (جذب وتطوير المواهب، تخطيط الخلافة، الإحتفاظ بالمواهب)، ومن خلال الإجابات المقدمة من قبلهم، اتضح إلى أنه هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية في تبني إدارة المواهب في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة ويرجع هذا الأثر إلى تأثير كل من بعدي ثقافة الدور وثقافة التوجه نحو المهمة، وأن بعد ثقافة القوة له تأثير سلبي في إدارة المواهب، بينما بعد ثقافة التوجه نحو الأفراد ليس له أثر في تبني إدارة المواهب في مديرية التوزيع، كما أن أثر ثقافة الدور أعلى من أثر ثقافة التوجه نحو المهمة. وقدمت الطالبة في هذا الفصل مجموعة من الإقتراحات والتوجيهات المستقبلية تتمحور حول موضوع الدراسة الحالية.

خلفاء

لقد تبين لنا بشكل جلي من خلال ما ورد بهذه الدراسة في جانبها النظري أن تطبيق إدارة المواهب في منظمات الأعمال أصبحت ضرورة ملحة في ظل المنافسة القوية، فإدارة المواهب تعد أحد أهم الممارسات الإدارية المعاصرة التي تم تطبيقها في المنظمات العالمية والتي استطاعت من خلالها تحقيق النجاح، ومن الشروط الضرورية لفعالية هذا النظام يجب على المنظمة توفير المناخ التنظيمي الذي يسمح لهؤلاء الموهوبين بالإبداع وتحرير طاقاتهم الجماعية ونشر ثقافة المشاركة والتعاون وذلك لمساعدة بعضهم من أجل تطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة على حد سواء، وفي المقابل على المنظمة أن تبحث عن المواهب التي تتوافق وثقافتها التنظيمية وتوجهاتها الإستراتيجية والأهم من كل ذلك إختيار الكفاءات التي تحقق أهدافها وتعزز ميزتها التنافسية على المدى الطويل في ظل المنافسة الشديدة بين المنظمات.

حيث تعتبر عملية إكتشاف المواهب وإدارتها بشكل ناجح من المهارات الأساسية للقيادة العليا للمنظمات، وكذلك من صميم عمل إدارة الموارد البشرية الحديثة في إبراز قدرات ومواهب الأفراد وإستثمار طاقاتهم الفكرية، بإعتبار ذلك خطوة أساسية للتميز في أجواء تتسم بالمنافسة والتغيير السريع. وأكدت التجارب العالمية أن الإستثمار الفعال للموارد البشرية، والمحافظة على الموهوبين واستبقائهم، وتوفير الظروف الملائمة لهم، ومنح الحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مساهمهم الوظيفي، والإستعداد لتلبية الإحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية لهم، يزيد من ولاء الموظفين وبالتالي يقوي من مركز المنظمة التنافسي.

ومؤخراً أصبح هذا المفهوم يركز على العناية بأصحاب القدرات والمواهب والمهارات، وأضحى الإستثمار في العنصر البشري والمواهب أحد أهم عناصر نجاح المنظمة، ومن أهم الركائز التي تستند عليها. حيث قامت المنظمات بتصميم برامج فعالة لتشخيص مستوى وجود المواهب المتوفرة في المنظمة حالياً وتحديدتها وإكتشافها والإحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة منها، إضافة إلى جذب مواهب أخرى متميزة. ولا يرجع شح المواهب إلى نقص فيها، وإنما لعدم توفر البيئة الملائمة والمناسبة لإكتشافها وتنميتها وتطويرها.

وعلى هذا الأساس، استهدفت الدراسة في الجانب التطبيقي تسليط الضوء على دراسة أثر الثقافة التنظيمية في تبني إدارة المواهب من خلال دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" -بسكرة، حيث تم إستخدام أداة الإستمارة لمعالجة إشكالية الدراسة من كل نواحيها، والتي تضمنت قسمين الأول متعلق بالبيانات الديمغرافية أما القسم الثاني فتضمن محورين حيث خصص الأول للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة (ثقافة القوة، ثقافة التوجه نحو الأفراد، ثقافة التوجه نحو المهمة، ثقافة الدور، أما المحور الثاني فتعلق بالمتغير التابع إدارة المواهب بأبعاد الأربعة (جذب

المواهب، تطوير المواهب، تخطيط الخلافة، الإحتفاظ بالمواهب، وقد تم معالجة الإستبيان المسترجع ببرنامج (SPSS) من خلال قياس معامل الثبات للإستبيان، ثم تمت المعالجات الإحصائية المختلفة من أجل معرفة أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب، وبعدها قمنا بعرض وتفسير النتائج، كما إعتمدنا على أداة المقابلة لتعزيز نتائج الدراسة أكثر.

ومن خلال النتائج وجدنا أن هناك أثر لثقافة المنظمة في إدارة المواهب بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة، بأنواعها الفرعية حيث الأثر الكبير كان لثقافة الدور فقد أظهرت النتائج بأنها أكثر الأنواع تأثيرا في إدارة المواهب، وقد كان لها تأثيرا إيجابيا وهو ما يخالف الدراسات السابقة، وقد يرجع هذا إلى أن تحديد المسؤوليات يمكن الفرد من التعرف أكثر على قدراته ونقاط قوته، وبالتالي يركز أكثر على ذلك الجانب. وهنا قد يساعده على تقديم أفضل ماعنده من أداء قد يصل به إلى الأداء المتميز، وبعدها تأتي ثقافة التوجه نحو المهمة، وأخيرا وجدنا ثقافة القوة والذي كان تأثيرها سلبيا، والملاحظ في هذه الدراسة أننا لم نجد أثرا لثقافة التوجه نحو الأفراد رغم أن الدراسات السابقة أظهرت أن لها تأثيرا مباشرا.

كما توصلت الدراسة إلى قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في إدارة المواهب في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة، وتم قبول الفرضية الأولى والثالثة والرابعة والتي تنص على التوالي بوجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لثقافة القوة في إدارة المواهب وهو أثر سلبي، ووجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لثقافة التوجه نحو المهمة في تبني إدارة المواهب، ووجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لثقافة الدور في دعم إدارة المواهب، ورفض الفرضية الثانية التي تنص على وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لثقافة التوجه نحو الأفراد في إدارة المواهب.

وفي الأخير نستنتج أنه لكي تتحقق إدارة المواهب في المنظمة يجب أن تكون التهيئة الشاملة للثقافة التنظيمية من جميع جوانبها لتكون متوافقة تماما مع متطلبات نجاح هذا التطبيق، وبالتالي هذا يستدعي على المنظمة أن تقوم بتشخيص وتقييم ثقافتها التنظيمية.

قائمة المصادر

والمرجع

➤ الكتب:

- 1- إبراهيم مراد الدعمة، مازن حسن الباشا، أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 2- إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 3- أحمد علي صالح، إدارة رأس المال البشري مطارحات إستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 4- بلال خلف السكارنه، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.
- 5- نائر فيصل شاهر، الإحصاء في العلوم الإدارية والمالية، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 6- حسين حريم، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط 3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 7- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، ط 2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 8- حسين ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 9- خالد قاسم سمور، الإحصاء، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2007.
- 10- خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2013.
- 11- خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط 1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 12- رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية "دليل عملي"، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 13- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، ط 1، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2011.

قائمة المصادر والمراجع

- 14- شفيق العتوم، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، دار المناهج، الأردن، 2008.
- 15- غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 16- ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات "منظور كلي"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013.
- 17- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 18- محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمة، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
- 19- محمود مزيان، مبادئ في البحث النفسي والتربوي، دار الغرب للنشر والطباعة، وهران، الجزائر، 1999.
- 20- مدحت أبو النصر، قواعد ومراحل البحث العلمي "دليل إرشادي في كتابة البحوث وإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه"، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2004.
- 21- مصطفى محمود أبوبكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 22- نادر شعبان السواح، الاسهام في مبادئ الاحصاء باستخدام SPSS، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006.
- 23- نجبة من الخبراء المتخصصين، إدارة الموهبة والإبداع، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2014.

المقالات:

- 24- أثير عبد الأمير حسوني، الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر "دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء الشركات الصناعية في الديوانية"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القاديسية، 2007.
- 25- بشرى عبد الحمزة عباس، أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية "دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية"، مجلة جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 7، العدد 30، العراق، 2011.
- 26- جوان فاضل مهدي، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري والعلاقة والتأثير "دراسة تطبيقية على أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني/ بابل"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 8، العدد 3، العراق، 2016.

قائمة المصادر والمراجع

- 27- حامد كاظم متعب، ستار كاظم حاجم، دور أبعاد إدارة الموهبة في دعم الإبداع في المنظمات التعليمية "دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة القاديسية، مجلة القاديسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 15، العدد 2، 2013.
- 28- خالصة الحارثية، عائشة الحارثية، وجيهة العاني، واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة في المدارس والمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 11، العدد 2، 2015.
- 29- خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 09، سبتمبر 2013.
- 30- رعد عبد الله عيدان الطائي، عادل ياسين جواد، دور الثقافة المنظمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية (بحث في هيئة النزاهة)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 79، 2014.
- 31- زياد فيصل هلال العزام، إدارة المواهب في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- 32- سعد علي حمود العنزوي، عامر علي حسين العطوي، أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة المواهب في المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 98، 2011.
- 33- سنية كاظم تركي، بشرى عبد إبراهيم، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة "دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات القطنية - بغداد"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 102، 2015.
- 34- شهناز فاضل أحمد، تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الإبداع التنظيمي (دراسة استطلاعية)، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، المجلد السابع، العدد 20، 2009.
- 35- صالح علي الجراح، جمال داود أبو دوله، أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الإنتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، 2015.
- 36- طارق طعمة الشمري، دور الثقافة التنظيمية في مكافحة ظاهرة غسيل الأموال "دراسة تطبيقية في مصرف الرافدين فرع الأنبار"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 11، المجلد 6، 2014.
- 37- عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية "دراسة ميدانية على هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010.

قائمة المصادر والمراجع

- 38- عدي غانم الكواز، وليد عامر ضائع، بناء مقياس أنماط الثقافة التنظيمية لمدرءاء مديريات التربية الرياضية والفنية في الجامعات العراقية من وجهة نظر منتسبيها، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية (نصف سنوية)، المجلد 19، العدد 61، 2013.
- 39- علاء دهام حمد، أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب " دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا"، مجلة دنانير، العدد 5، العراق، 2014.
- 40- علي حسون فندي الطائي، عبد المنعم كاظم حمادي، مروى جعفر صادق، تأثير الثقافة التنظيمية في أبعاد الهيكل التنظيمي "بحث ميداني في ديوان وزارة العلوم والتكنولوجيا العراقية، المجلد 8، الإصدار 1، مجلة كلية العلم الجامعة، العراق، 2016.
- 41- فلاح تايه النعيمي، مدين عبد الوهاب جبر، علاقة إدارة الثقافة التنظيمية بتغيير سلوك الضيف "دراسة تطبيقية في فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد، مجلة جامعة المستنصرية، العدد 97، العراق، 2013.
- 42- محبوب يمينة، ججيق عبد المالك، إشكالية قياس المهوبة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 2، 2016.
- 43- محمد سعيد الحميدي، الإستثمار في التدريب وإدارة المواهب "تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة"، ورقة بحثية، كلية الشرطة، معهد تدريب الضباط رأس الخيمة، الإمارات العربية المتحدة، 2011.
- 44- محمد مفضي الكساسبة، تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 1، 2016.
- 45- محمد يونس محمد السعاوي، إسهام جاهزية الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة " دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي دائرتي صحة وكهرباء نينوى"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 11، العدد 33، 2015.
- 46- نجوى يوسف جمال الدين، عبد الله عبد القادر الكمالي، محمود حسان سعيد حسان، الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر، العلوم التربوية، العدد الثالث، ج 1، القاهرة، مصر، 2014.
- 47- نضال المصري، محمد الأغا، إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية "مقترح تطبيقي تنموي إستراتيجي" مجلة عمران، العدد 4/13، 2015.
- 48- نور خليل ابراهيم، خالد سلمان سعد، متطلبات إدارة المهوبة في منظمات الإحتواء العالي "دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 86، 2015.

49- هاشم فوزي العبادي، إدارة الموهبة في منظمات الأعمال - روى ونماذج مقترحة، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، 2011.

➤ مذكرات ورسائل:

50- الخليفة زياد سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء "دراسة مسحية على ضباط القيادة والأركان للقوات المسلحة العمومية"، رسالة ماجستير، قسم الإدارة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2008.

51- إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية "دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة"، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.

52- إياد أحمد عبد الله أبو سحلوب، مستوى تطبيق النظام المتكامل لإدارة المواهب حسب معايير معهد IBa لدراسات قيمة العمل "دراسة حالة الجهاز الحكومي الفلسطيني في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين، 2016.

53- بسام بن مناور العنزي، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري "دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض"، رسالة ماجستير في قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1425 هـ.

54- خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة (EN.I.CA.B)، رسالة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.

55- داسي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة "دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.

56- زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، 2011.

قائمة المصادر والمراجع

- 57- سامية معاوي، الثقافة التنظيمية والعلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية "دراسة حالة بالمؤسسة المينائية لسكيكدة"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2009.
- 58- سمير يوسف عبد الإله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، دراسة مقارنة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2007.
- 59- عاشوري ابتسام، الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2015.
- 60- عباس سمير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإستراتيجية التغيير في الجامعات الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD "دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار كنموذج - عنابة"، رسالة ماجستير في علم النفس الإجتماعي للتنظيم والتسيير، جامعة باجي مختار عنابة، 2008.
- 61- عبد المجيد بكاي، التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر "دراسة ميدانية بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر- كوبا بولاية الجلفة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه طور ثالث، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم: ثقافة تنظيمية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2016.
- 62- عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا "دراسة حالة الجامعة الإسلامية غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2013.
- 63- عماد سعادي، مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة "دراسة حالة مركب الملح الوطاية ولاية بسكرة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
- 64- عيساوي وهيب، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي "دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية الغومومية بوجمة بشار"، رسالة ماجستير، تخصص حوكمت الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، 2012.

قائمة المصادر والمراجع

- 65- محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2015.
- 66- محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعلم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2008.
- 67- مومي نجاة، ثقافة المنظمة وأثرها على الأداء العام "دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة ENICAB"، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009.
- 68- نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين "دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.
- 69- يونس مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة "المديرية العامة"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
- الملتقيات والندوات:
- 70- أقطي جوهر، حايف سي حايف سيراز، مرابط كوثر، العلامة التجارية لصاحب العمل كأسبقية لفعالية إدارة المواهب، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية، تسويق الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 14/13 مارس 2018.
- 71- عبد الحفيظ مقدم، الثقافة والتسيير، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، من 30 - 28 نوفمبر 1992.
- 72- مجموعة من الباحثين، إدارة المواهب: استثمار القدرات الإبداعية والإبتكارية للعاملين، المؤتمر العربي الثالث لإدارة الموارد البشرية، تحت إشراف وزارة التنمية والإستثمار والتعاون الدولي وبالتعاون مع الوكالة التونسية للتعاون الفني وبرعاية إتصالات تونس، 2016.

73- المنظمة العربية للتنمية الإدارية- أعمال المؤتمرات، إدارة الموارد البشرية ودورها في التطوير الإداري، بحوث وأوراق عمل ندوة "الإتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي" طنجة - المملكة المغربية- أبريل 2009"، القاهرة، مصر، 2010.

المراجع باللغة الأجنبية:

➤ **The Books:**

74-Diana C.Pheysey, **Organizational cultures Types and transformations**, the Taylor & Francis e-Library, USA and Canada, 2003.

75- Gilles bressy, et christion, kankayt, **économie d'entreprise**, 4 éme édition , dallaz, paris, 1998.

76- Robbins.P,**Organizational Behavior**, 8th ed, New Jersey: Prentice Hall International,1998.

77- Johanna Nummelin, **Measuring Organizational Culture In Construction Sector - Finnish Sample**, Lämpömiehenkuja 2, Espoo, P.O.Box 1000, FI-02044 VTT, Finland.

78- Mark G. Ehrhart , Benjamin Schneider, William H. Macey, **Organizational Climate and Culture "An Introduction to Theory, Research, and Practice "**, Routledge Taylor & Francis Group, New York and London, 2014.

79- Michelle Fitzgerald, **Talent and Talent Management Insights**, Programme Lead Talent Management, NHS Leadership Academy, 2014.

80- Nystrom et al,"**Organizational context, climate and innovativeness: adoption of imaging technology "**, J.Eng. Technol. Manage, 19, 2002.

81- Sekaran, U., "**Research Methods for Business a Skill Building Approach**", 4th edition, John Wiley & Sons, Inc, New York; 2004.

82- Steven Wachs, **What Is a Standard Deviation and How Do I Compute It?**, Integral Concepts, 2009.

83-Victoria W. Miroshnik , **Organizational Culture and Commitment Transmission in Multinationals** , Palgrave Macmillan, England, 2013.

84- Zikmund. W, "**Business Research Methods**". Harcourt Brace Jovanovich : Fort Worth, 2003.

➤ **The Articles:**

85- Asaad Ahmad Abdelqader Alsakarneh, Shen Chao Hong,**Talent management in twenty - first century: theory and practically**, International Journal of Applied Research, 1(11), 2015.

86-Alan S.Gutterman, **Organizational Culture**, A Guide for Growth-Oriented Entrepreneurs, Sample Chapter :Elements of Organizational Culture, 1^E, 2015.

87- Brayman. A, " **The Debate About Quantitative and Qualitative Research : A Question of Method or Epistemology?** ", The British Journal of Sociology, Vol. 35, No. 1, 1984.

- 88-Bernadette Scott, Sheetal Revis, **Talent management in hospitality: graduate career success and strategies**, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 20 Issue: 7, 2008.
- 89-Bobbie Latham , **Sampling: What is it? "Quantitative Research Methods"** , ENGL 5377, 2007.
- 90- Carole Tansley, Lynette Harris, Jim Stewart and Paul Turner, **TALENT MANAGEMENT UNDERSTANDING THE DIMENSIONS**, Change agenda Nottingham Business School, Nottingham Trent University, 2006,
- 91- Charles E. Metcalf, Peter Kemper, Linda T. Kohn, Jeremy D. Pickreign, **Site Definition and Sample Design for the Community Tracking Study**, Technical Publication No.October 1996.
- 92- Carole L. Kimberlin and Almut G. Winterstein, **Validity and reliability of measurement instruments used in research**, Am J Health-Syst Pharm—Vol 65 Dec 1, 2008.
- 93-David W. McMillan and David M. Chavis, **Sense of Community: A Definition and Theory**, Journal of Community Psychology, Volume 14, January 1986.
- 94- DDI, **NINE BEST PRACTICES FOR EFFECTIVE TALENT MANAGEMENT**, Development Dimensions International, Inc., MMVI. Revised MMIX.
- 95- Faria Rabbi, **TALENT MANAGEMENT AS A SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE**, Journal of Asian Business Strategy, Volume 5, Issue 9, 2015.
- 96- Golchin Shafieian, **Defining talent management components**, International Scientific Publications and Consulting Services, 2014.
- 97- Kaouache Raouf, Analysis of organisational cultures A survey about managers' view at Algerian electricity production companies, Revue Albahit Al ijtima'i - N°12- Printemps 2016.
- 98- K. Srinivasa Reddy and Rajat Agrawal, **Designing case studies from secondary sources – A conceptual framework**, Indian Institute of Technology (IIT) Roorkee, 2012.
- 99- Mohsen Tavakol, Reg Dennick, **Making sense of Cronbach's alpha**, International Journal of Medical Education. 2011.
- 100- Osibanjo Omotayo Adewale, Adeniji Adenike Anthonia, **Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices: A Study of Selected Nigerian Private Universities**, Journal of Competitiveness, Vol. 5, Issue 4, 2013.
- 101- Thokozani S.B Maseko, **Strong vs.Weak Organizational Culture: Assessing the Impact on Employee Motivation**, Arabian Journal of Business and Management Review, Volume 7 • Issue 1 • 1000287,2017.

➤ **The Theses:**

- 102- Beverly Cutajar, **The Impact of Organisational Culture on The Management of Employees ' Talents : The Case of Maltese Ict Organisations**, Thesis submitted for the degree of Doctor of Social Sciences at the University of Leicester, University of Leicester, 2012.

103-Farzad. A, “**The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: An Investigation among State-Owned Banks in Isfahan, Iran**”, Unpublished Master’s Thesis, Lulea University of Technology.2007.

104- Kambabazi Jackline Bahizi, **Talent Management Organisation Culture and Employee Engagement: The Case of National Water and sewerage Corporation**, A Dissertation Submitted to School of Graduate Studies in Partial Fulfillment of The Requirements for The Award of a Masters of Human Resource Management Degree, Makerere University, 2012.

105- Pornrat Sadangharn, **THE DETERMINANTS OF TALENT RETENTION IN THE THAI PUBLIC SECTOR**, A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy (Development Administration), School of Public Administration National Institute of Development Administration, 2010.

106- Rowan Mnisi, “**An Assessment of the Water and Sanitation Problems in New Forest, Bushbuckridge Local Municipality, South Africa**”, Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree Masters in the Disaster Management, UNIVERSITY OF THE FREE STATE, 2011.

Web Sites:

107- داليا حافظ، إدارة المواهب والإبداع، المعهد العالمي للتخطيط والتطوير الإداري، أبو ظبي، 2016 <http://daliahafez.com>

108-<http://kenanaonline.com>.

109-<https://ae.linkedin.com/pulse>.

قائمة

الجدول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
78	معامل ثبات لفقرات بعد ثقافة القوة.	أ-1-2
78	معامل ثبات لفقرات بعد ثقافة التوجه نحو الأفراد.	ب-1-2
78	معامل ثبات لفقرات بعد ثقافة التوجه نحو المهمة.	ج-1-2
79	معامل ثبات لفقرات بعد ثقافة الدور.	د-1-2
79	معامل ثبات لفقرات متغير الثقافة التنظيمية.	هـ-1-2
79	معامل ثبات لفقرات بعد جذب المواهب.	و-1-2
79	معامل ثبات لفقرات بعد تطوير المواهب.	ز-1-2
80	معامل ثبات لفقرات بعد تخطيط الخلافة.	ح-1-2
80	معامل ثبات لفقرات بعد الاحتفاظ بالمواهب.	ط-1-2
80	معامل ثبات لفقرات متغير إدارة المواهب.	ي-1-2
81	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد ثقافة القوة.	أ-2-2
82	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد ثقافة التوجه نحو الأفراد.	ب-2-2
83	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد ثقافة التوجه نحو المهمة.	ح-2-2
84	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد ثقافة الدور.	د-2-2
85	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد جذب المواهب.	هـ-2-2
86	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد تطوير المواهب.	و-2-2
87	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد تخطيط الخلافة.	ز-2-2
88	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الإحتفاظ بالمواهب.	ح-2-2
89	توزيع العينة حسب الجنس.	أ-3-2
90	توزيع العينة حسب العمر.	ب-3-2
90	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.	ج-3-2
91	توزيع العينة حسب مجال الوظيفة.	د-3-2

قائمة الجداول

92	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.	هـ-3-2
93	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات الثقافة التنظيمية.	أ-4-2
99	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات إدارة المواهب.	ب-4-2
107	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لإختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب.	أ-5-2
108	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار المتعدد.	ب-5-2
109	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد.	ج-5-2
110	نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب.	د-5-2
111	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار البسيط.	هـ-5-2
112	نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط.	و-5-2

قائمة

الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
22	مكونات الثقافة التنظيمية.	1-1
28	نموذج كامبرون وكوين 1998 (Cameron and Quinn).	2-1
33	أصناف المهوبة داخل المنظمة.	3-1
34	تطور إدارة المواهب.	4-1
42	قاعدة 70/20/10 للتطوير والتوظيف.	5-1
44	نموذج إدارة المهوبة الإستراتيجية.	6-1
45	إستراتيجية إدارة الرأسمال البشري ونموذج الإنتشار.	7-1
46	نموذج ديناميكية المهوبة.	8-1
48	نموذج القيادة التفاعلية المهوبة.	9-1
49	نموذج تكوين مهوبة رأس المال البشري.	10-1
60	النموذج المقترح للدراسة.	11-1
74	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع الوسط-سونلغاز-بسكرة.	1-2
108	التوزيع الطبيعي للبواقي للإنحدار المتعدد.	2-2
109	إختبار تجانس البواقي للإنحدار المتعدد.	3-2
111	التوزيع الطبيعي للبواقي للإنحدار البسيط.	4-2
112	إختبار تجانس البواقي للإنحدار البسيط.	5-2

فارس

الخطوط

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وعرفان
	الإهداء
أ	مقدمة.....
ب	إشكالية الدراسة.....
ب	أهداف الدراسة.....
ب	أهمية الدراسة.....
ج	حدود الدراسة.....
ج	التعريفات الإجرائية.....
د	المنهج المستخدم في الدراسة.....
الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة	
6	تمهيد.....
7	المبحث الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية.....
7	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية.....
7	الفرع الأول: مراحل تطور الثقافة التنظيمية ومفهومها.....
10	الفرع الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية.....
11	الفرع الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية.....
13	المطلب الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية وأنواعها.....
13	الفرع الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية.....
15	الفرع الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية.....
18	المطلب الثالث: مصادر الثقافة التنظيمية ومكوناتها.....
18	الفرع الأول: مصادر الثقافة التنظيمية.....
20	الفرع الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية.....
23	المطلب الرابع: مستويات الثقافة التنظيمية ومحدداتها.....

فهرس المحتويات

23	الفرع الأول: مستويات الثقافة التنظيمية.....
24	الفرع الثاني: محددات الثقافة التنظيمية.....
25	المطلب الخامس: نماذج الثقافة التنظيمية.....
30	المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة المواهب.....
30	المطلب الأول: أساسيات إدارة المواهب.....
30	الفرع الأول: مفهوم الموهبة وأصنافها داخل المنظمة.....
34	الفرع الثاني: التطور التاريخي لإدارة المواهب، مفهومها وأهميتها.....
38	المطلب الثاني: عمليات إدارة المواهب ونماذجها.....
38	الفرع الأول: عمليات إدارة المواهب.....
44	الفرع الثاني: نماذج إدارة المواهب.....
49	المطلب الثالث: مبادئ إدارة المواهب وأساليبها.....
49	الفرع الأول: مبادئ إدارة المواهب.....
50	الفرع الثاني: أساليب إدارة المواهب.....
51	المطلب الرابع: متطلبات إدارة المواهب وتحدياتها.....
51	الفرع الأول: متطلبات إدارة المواهب.....
52	الفرع الثاني: تحديات إدارة المواهب.....
54	المبحث الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المواهب.....
54	المطلب الأول: الدراسات السابقة حول الثقافة التنظيمية وإدارة المواهب.....
54	الفرع الأول: الدراسات السابقة حول الثقافة التنظيمية.....
56	الفرع الثاني: الدراسات السابقة حول إدارة المواهب.....
58	الفرع الثالث: الدراسات السابقة حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المواهب.....
60	المطلب الثاني: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وعمليتي جذب وتطوير المواهب.....
60	الفرع الأول: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وعملية جذب المواهب.....

فهرس المحتويات

61	الفرع الثاني: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وعملية تطوير المواهب.....
62	المطلب الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وعملية التخطيط للخلافة والإحتفاظ بالمواهب.....
62	الفرع الأول: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وعملية تخطيط الخلافة
63	الفرع الثاني: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وعملية الإحتفاظ بالمواهب.....
65	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة	
67	تمهيد.....
68	المبحث الأول: منهجية الدراسة.....
68	المطلب الأول: أسلوب الدراسة.....
68	الفرع الأول: تصميم الدراسة
69	الفرع الثاني: جمع بيانات الدراسة.....
71	الفرع الثالث: أساليب التحليل.....
72	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها.....
72	الفرع الأول: مجتمع الدراسة.....
77	الفرع الثاني: عينة الدراسة.....
78	المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها.....
78	الفرع الأول: ثبات أداة الدراسة.....
80	الفرع الأول: صدق أداة الدراسة.....
89	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة.....
89	المطلب الأول: وصف عينة الدراسة.....
93	المطلب الثاني: تقييم متغيرات الدراسة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" -بسكرة.....
93	الفرع الأول: المتوسط الحسابي ونسب الموافقة للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية).....
99	الفرع الثاني: المتوسط الحسابي ونسب الموافقة للمتغير التابع (إدارة المواهب).....

فهرس المحتويات

106	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة.....
106	الفرع الأول: إختبار الفرضيات الفرعية.....
110	الفرع الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية.....
113	المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة.....
113	المطلب الأول: تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة.....
116	المطلب الثاني: تفسير نتائج إختبار الفرضيات.....
117	المطلب الثالث: الإقتراحات والتوجيهات لبحوث مستقبلية.....
117	الفرع الأول: الإقتراحات.....
118	الفرع الثاني: توجيهات لبحوث مستقبلية.....
119	خلاصة الفصل.....
121	خاتمة.....
124	قائمة المصادر والمراجع.....
135	قائمة الجداول.....
138	قائمة الأشكال.....
140	فهرس المحتويات.....
145	الملاحق.....

الغلاف

الملحق (A): الإستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



إستبيان البحث

بسم الله الرحمن الرحيم

سيدي الفاضل / سيدي الفاضلة.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان والذي صمم بغرض جمع المعلومات الضرورية للدراسة وذلك إستكمالا للحصول على شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب "دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز - بسكرة".

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف ما إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة تدعم تبنيتها لإدارة المواهب، ولأن رأيكم مهم في هذه الدراسة، نرجو من سيادتكم تقديم يد المساعدة والتعاون لإنجاز البحث من خلال الإجابة الدقيقة على أسئلة الإستبيان، لأن صدق الإجابة له دور كبير في نجاح هذه الدراسة.

ونحيطكم علما أن إجاباتكم لن تستعمل إلا لأغراض علمية بحتة

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبة: بوزيدي شهرزاد

تحت إشراف الدكتورة: أقطي جوهرة

السنة الجامعية: 2018/2017

القسم الأول: المعلومات الشخصية

نأمل منكم التكرم بالإجابة المناسبة بوضع علامة (X) أمام الخيار المناسب:

□ أنثى

□ ذكر

1- الجنس:

□ من 30 إلى أقل من 40 سنة

□ أقل من 30 سنة

2- العمر:

الملحق (A): الإستبيان

من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي: بكالوريا فأقل تقني سامي ليسانس
 ماستر مهندس دراسات عليا

4- مجال الوظيفة الحالية:

5- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات
 من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: متغيرات الدراسة

تتعلق العبارات التالية بثقافة المنظمة وإدارة المواهب يرجى التكرم بوضع علامة (X) عند الإجابة المناسبة.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	العبارة
أ- الثقافة التنظيمية					
أولاً: ثقافة القسوة					
					1- تفرض الإدارة العليا الإلتزام بالأوامر والقوانين على الموظفين.
					2- يتم توجيه الموظفين وفقاً لقواعد واضحة في العمل.
					3- تحدد الإدارة الصلاحيات داخل المنظمة.
					4- لا يتم الرجوع للموظفين عند عملية إتخاذ القرارات.
					5- يتم نقل المعلومات بشكل هرمي (من المستوى الأعلى إلى الأدنى).
					6- تعتمد المنظمة على مبدأ العقاب والتوبيخ بحق من لا ينجز عمله وفق المطلوب منه.
ثانياً: ثقافة التوجه نحو الأفراد					
					7- يتم التركيز على مستوى إنجاز كل موظف في عمله.
					8- تفضل المنظمة القرارات الفردية على القرارات الجماعية.
					9- تؤمن المنظمة أن أساس العمل هو الموظف.
					10- تزرع الإدارة روح الثقة بين الموظفين.
					11- يتم النظر إلى مصلحة المنظمة عند إنجاز العمل.
ثالثاً: ثقافة التوجه نحو المهمة					
					12- تركز المنظمة على ضرورة إنجاز العمل في الوقت المطلوب.
					13- تهتم المنظمة بالنتائج دون النظر إلى طريقة العمل.

الملحق (A): الإستبيان

				14- تشجع المنظمة على خلق قيم التعاون والعمل الجماعي.
				15- يتم تكييف إجراءات العمل مع طبيعة المهمة المطلوبة.
				16- لا يتم الإهتمام بالصلاحيات كشرط لإنجاز المهمة.
				17- إن الهياكل التنظيمية للمنظمة موجهة نحو إنجاز المهمة المحددة.
				18- تهتم إدارة المنظمة بتأقلم الموظف مع ظروف عمله.
رابعاً: ثقافة الدور				
				19- لكل وظيفة في المنظمة وصف وظيفي واضح.
				20- تقوم الإدارة بتفويض المهام حسب التخصصات.
				21- تحرص لجان الإنتقاء على الموضوعية عند تعيين الموظفين.
				22- تحرص المنظمة في تقييم الموظفين على الأداء الوظيفي الحقيقي.
ب- إدارة المواهب				
أولاً: جذب المواهب				
				1- تركز المنظمة في تحديد إحتياجاتها من الموارد البشرية على النوعية والكفاءة.
				2- تستخدم المنظمة كل الوسائل المتاحة للإعلان عن الحاجة للموظفين، لجذب أكبر عدد ممكن من المتقدمين الموهوبين.
				3- يتم إستخدام طرق متعددة وموضوعية لإختيار الأفراد بحيث تعمل على مطابقة كفاءة الفرد مع الوظيفة الشاغرة.
				4- تحاول المنظمة دمج الموظفين الجدد مع زملائهم في المؤسسة.
				5- تمارس المنظمة مبدأ العدالة والشفافية في عملية إختيار الموظفين.
				6- تقوم المنظمة بدراسة معمقة لسوق العمل لجذب أفضلها.
ثانياً: تطوير المواهب				
				7- تعتمد خطط تطوير الأفراد على المستوى الفكري للموظف ونتائج تقييم أدائه.
				8- تقوم المنظمة بتدريب الموظفين الموهوبين بما يضمن نجاحهم في الوظيفة الحالية.
				9- تقوم المنظمة بتطوير الموظفين الموهوبين بما يضمن نجاحهم في الوظائف المستقبلية التي تخطط ترقيةهم إليها.
				10- تربط المنظمة نظم التعويض في المنظمة بخطة تطوير الموظفين.
				11- تقوم إدارة المنظمة بوضع مقاييس لمراقبة ومتابعة أداء المتدربين.
				12- البرامج التدريبية التي يتلقاها الموظف تتوافق مع إحتياجاته التدريبية.
				13- تهتم إدارة المنظمة بزيادة وتنمية مهارات وكفاءات الموظفين منذ

الملحق (A): الإستبيان

					تعيينهم وحتى نهاية خدمتهم.
					14- تشجع المنظمة موظفيها على تشارك المعارف فيما بينهم.
					15- تهتم المنظمة في تصميم الوظائف على توفير مهارات إضافية تساهم في تطوير الموظف.
ثالثا: التخطيط بالخلافة					
					16- تتوفر لدى المنظمة آلية محددة لإكتشاف مواهب العاملين لديها من خلال مساهماتهم الإبداعية.
					17- تمتلك المنظمة معلومات متكاملة عن المسار الوظيفي للموظفين الموهوبين لديها.
					18- تقوم المنظمة بوضع خطة إستبدال الموظفين الموجودين في المراكز الوظيفية المهمة التي تضيف قيمة كبيرة لعمل المنظمة في حال تركوا وظائفهم.
					19- تفتح المنظمة المجال للمواهب للمشاركة في إتخاذ القرار، وتولي لها صلاحيات إضافية.
					20- تضع المنظمة المواهب في وضعيات حرجة لمعرفة مدى قدرتها على حلها.
رابعا: الإحتفاظ بالمواهب					
					21- تقوم المنظمة بمنح حوافر للموظفين الموهوبين للإستمرار في العمل بها.
					22- تقوم المنظمة بتوفير بيئة عمل داعمة للموظفين الموهوبين.
					23- تقوم المنظمة بتوفير خيارات العمل المرن للموظفين الموهوبين.
					24- تبذل إدارة المنظمة قصارى جهدها للإحتفاظ بالموظفين ذوي المهارات والمعارف العالية بمتطلبات العمل.
					25- نادرا ما يلجأ موظفي المنظمة إلى ترك العمل (بالتقاعد المبكر/ النقل/ الإستقالة).
					26- لا يشكل ترك بعض الموظفين بشكل مفاجئ مشكلة كبيرة للمنظمة.

شكرا جزيلاً على حسن تعاونكم

الملحق (B): قائمة المحكمين

جامعة الإرتباط	الرتبة	المحكم
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة-	أستاذة محاضر.أ	أ. داسي وهيبة
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة-	أستاذة محاضر.أ	أ. خان أحلام
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة-	أستاذ محاضر.أ	أ. مسعود ربيع
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة-	أستاذة محاضر.ب	أ. بوروية فهيمة

أسئلة المقابلة:

- 1- كيف تقوم المديرية بإعلام الفروع والأقسام بالقرارات التي تصدرها، وهل تفرض الإلتزام بها كليا؟.
- 2- ما نوع الإلتصال المعتمد في المديرية وكيف يتم نقل المعلومات؟.
- 3- هل هناك تشارك جماعي في إتخاذ القرار، وهل تولي المديرية الإهتمام بالإقتراحات المقدمة من طرف الموظفين؟.
- 4- كيف تتعامل المديرية مع الموظف عند إنجاز مهمة معينة؟.
- 5- هل هناك وصف وظيفي واضح للموظفين، وهل هناك تجاوز صلاحيات؟.
- 6- هل تهتم المديرية كثيرا بوظيفة التوظيف، وهل تحاول استغلال كل الوسائل المتاحة لجذب أكبر قدر ممكن من الموظفين؟.
- 7- على أي أساس يتم وضع معايير التوظيف وتقييم المترشحين وإختيارهم؟.
- 8- هل تواكب المديرية التطورات الحاصلة في منظمات الأعمال، من الإهتمام بتطوير وتدريب وتكوين أفرادها بما يواكب هذا التطور؟.
- 9- هل البرامج التدريبية التي يتلقاها الموظف تتوافق فعلا مع احتياجاته التدريبية؟.
- 10- هل تحاول المديرية نشر فكرة التشارك المعرفي، وهل تقوم بتوفير البيئة الضرورية لذلك؟.
- 11- هل تقوم المديرية بدعم موظفيها من خلال توفير مختلف الحوافز التي تساعد على الإستمرار في العمل لديها؟.

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إختبار 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، والإحتفاظ بالمواهب)، وتم تطبيق الدراسة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة. وإعتمد الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، حيث وزعت 60 إستمارة وإسترجع منها 49 إستمارة بإعتبارها عينة ميسرة مكونة من 49 موظف، كما تم الإعتماد 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 أيضا متوسط. كما أن للثقافة التنظيمية أثر إيجابي في تبني إدارة المواهب في المؤسسة المبحوثة ويرجع هذا الأثر إلى تأثير كل من بعدي ثقافة الدور وثقافة التوجه نحو المهمة، وأن بعد ثقافة القوة له تأثير سلبي في إدارة المواهب، بينما بعد ثقافة التوجه نحو الأفراد ليس له أثر في تبني إدارة المواهب في المؤسسة المبحوثة، كما أن أثر ثقافة الدور أعلى من أثر ثقافة التوجه نحو المهمة. وقدمنا من خلال الدراسة مجموعة من الإقتراحات ذات الصلة بالموضوع.

الكلمات المفتاحية: ثقافة تنظيمية، ثقافة القوة، ثقافة التوجه نحو الأفراد، ثقافة مهمة، ثقافة دور، إدارة المواهب، جذب المواهب، تطوير المواهب، تخطيط الخلافة، إحتفاظ بالمواهب، مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة.

Abstract : This study aimed to investigated the effect of organizational culture and their dimensions (power culture, person culture, task culture, role culture) Based on the **Harrison** Talent Management model, which was measured through talent attraction, talent development, caliphate planning and talent retention, the study was implemented at the Sonlega Gas and Gas Distribution Directorate-Biskra.

The questionnaire was adopted as a primary tool for collecting primary data. Sixty forms were distributed and 49 forms were retrieved as a soft sample of 49 employees. The interview was used to support the interpretation of the results. After analyzing the study data using SPSS, And that the level of talent management in its dimensions is also average. Organizational culture also has a positive effect on the adoption of talent management in the surveyed institution. This effect is due to the impact of both the culture of role and the culture of mission orientation, The power spectrum has a negative impact on talent management, while the culture of individual orientation has no impact on the adoption of talent management in the institution being investigated, and the impact of role culture is higher than the impact of mission-oriented culture. Through the study, we made a series of relevant suggestions.

Key words: organizational culture, power culture, person culture, task culture, role culture, Talent Management, Talent Attraction, Talent Development, Caliphate Planning, Talent Retention, Electricity and Gas Distribution Directorate "Sunlagaz" - Biskra.