إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التألق التنظيمي في المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز تندوف

"Talent Management as an Approach to Achieving Organizational Brilliance in the National Company of Electricity and Gas (Sonelgaz) – Tindouf"

أسماء عياط[1]،

[1] المركز الجامعي علي كافي تندوف

مخبر: التنمية المحلية المستدامة والمقاولاتية: تعبئة وازدهار تندوفDELODEP-TDF

تاريخ الاستلام: 2025/11/13 تاريخ القبول: 2025/12/11 تاريخ النشر: 2025/12/15

ملخص:

يعد التألقالتنظيمي أحد المتطلبات الأساسية لجميع المؤسسات في ظل البيئة التنافسية المعاصرة، ويمكن تحقيقه من خلال اعتماد إدارةالمواهب كمدخل استراتيجي لتعزيز الأداء المؤسسي. وانطلاقًا من ذلك، يهدف هذا البحث إلى قياس الدور الذي تؤديه إدارة المواهب في تحقيق التألّق التنظيمي، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بوصف الظاهرة قيد الدراسة وتحليلها استنادًا إلى البيانات النظرية والميدانية.

اعتمد البحث على نموذجٍ يتضمّن فرضيتين **الارتباط والتأثير** بين متغيري الدراسة (إدارة المواهب والتألّق التنظيمي)، كما تم استخدام برنامج (**SPSS V.23**)لتحليل البيانات الإحصائية.

وتوصّل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، أبرزها وجود **علاقة ارتباط وتأثير معنوية** بين إدارة المواهب والتألّق التنظيمي. أما أهم المقترحات، فتتمثل في ضرورة اعتماد المؤسسات على ممارسات فعّالة لإدارة المواهب بوصفها وسيلة لتحقيق التألّق التنظيمي وتعزيز قدرتها التنافسية.

الكلمات المفتاحية:إدارة المواهب، استقطاب المواهب،تبني المواهب، تطوير المواهب، التألق التنظيمي

تصنيف JEL: M12 ،D23 ،M53 J24

Abstract: environment, and it can be achieved through the adoption of talent management as a strategic approach to enhancing organizational performance. Accordingly, this study aims to measure the role played by talent management in achieving organizational excellence, by relying on the descriptive-analytical method, which allows for describing and analyzing the phenomenon under study based on both theoretical and field data.

The study is based on a model that includes two hypotheses of correlation and impact between the study variables (talent management and organizational excellence), and the data were analyzed using the **SPSS V.23** statistical program.

The research reached a set of conclusions, the most important of which is the existence of a significant correlation and impact relationship between talent management and organizational excellence. The main recommendations emphasize the need for institutions to adopt effective talent management practices as a means to achieve organizational excellence and enhance their competitive capabilities.

***Keys words*: Talent Management.Talent Acquisition. Talent Onboarding. Talent Development. Organizational Excellence**

***JEL classification codes*:** M53 J24 ،D23 ،M12

المؤلف المرسل: أسماء عياط، **الإيميل**:asma.ayat@cuniv-tindouf.dz

تمهيد:

ان المنظمات الحديثة اصبحت تسعى لتحقيق التألق والنجاح حتى تستطيع الحفاظ على نموها وتقدمها في ظل ما افرزته البيئة الاقتصادية العالمية، حيث لم يعد التنافس حكرا على الموارد المادية بل أصبح الاستثمار في المورد البشري هو الأساس لزيادة القدرة التنافسية للمنظمات، حيث تجسد هذا الاستثمار في اعلى درجاته حيث تمثل في إدارة المواهب وإبراز الكفاءات والجدارات الكامنة لدى الموظفين، وبصفة ادق اصبحت الموهبة سلعة هامة لتحقيق التألق التنظيمي.

يعد التألق التنظيمي أحد اهم التوجهات الحديثة في علم الإدارة، فهو عبارة عن فلسفة ارتقت بها المنظمات من السعي الى التميز عن المنافسين الى التألق عنهم، لان بالإضافة الى التميز التنظيمي فان التألق يشمل قدرة المورد البشري على الابداع والابتكار والقدرة على التفرد ما يجعلها منظمة ملهمة.

إشكالية الدراسة:

مما سبق يمكن طرح إشكالية الدراسة على النحو التالي:

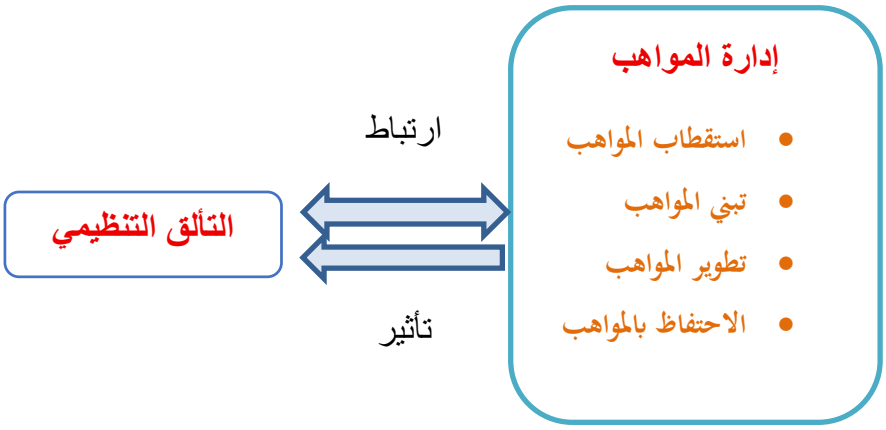
ما مدى مساهمة إدارة المواهب في تحقيق التألق التنظيمي في المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز تندوف؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الاولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة المواهب مجتمعة على التألق التنظيميفي المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز تندوف

الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذاتدلالة احصائية بين إدارة المواهب والتألق التنظيمي في المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز تندوف

نموذج الدراسة



أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في تأثير إدارة المواهب البشرية على التألق التنظيمي في كونها تسعى الى ابراز وتثمين دور العنصر البشري الموهوب في بناء منظمة متألقة،كما تظهر أهمية البحث من خلال أهمية العلاقة ما بين إدارة المواهب والتألق التنظيمي باعتبارهما مفهومين حديثين في البيئة العربية بالرغم من ان إدارة المواهب قد حظيت باهتمام واسع على المستوى العالمي الا ان ارتباطها بالتألق التنظيمي في الدراسات العربية يعتبر محدودا. اذ يحاول هذا البحث العمل على إظهار تأثير إدارة المواهب في تحقيق التألق التنظيمي للمنظمات، وكذا ابراز دور إدارة المواهب البشرية كعنصر أساسي يمكن من تحقيق التألق التنظيمي من خلال سد الفجوة بين النظرية والتطبيق من خلال التركيز على تطبيق إدارة المواهب كأداة عملية لتحقيق التألق التنظيمي.

أهداف الدراسة: تسعى هده الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- التعرف على إدارة المواهب والتألق التنظيمي من خلال الوقوف على أبعادهما
- تقييم واقع إدارة المواهب على مستوى المؤسسة محل الدراسة
- من خلال مخرجات الدراسة واختبار الفرضيات والكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرين يمكن وضع القائمين على المؤسسة محل الدراسة في الصورة من خلال توضيح المفاهيم من جهة و ابراز دور إدارة المواهب في تحقيق التألق التنظيمي على مستوى المؤسسة محل الدراسة من جهة أخرى

منهج الدراسة: اعتمدنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأكثر ملائمة للجانب النظري لموضوع الدراسة بحيث يسمح لنا المنهج الوصفي بوصف إدارة المواهب والتألق التنظيمي وصفا دقيقا من الخلال المراجع العربية والأجنبية والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، كما تم الاعتماد على الاستبانة كاده لجمع البيانات الأولية وتحليلها.

حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال السداسي الأول من السنة 2025

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على مستوي المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز تندوف

الحدود البشرية: شملت هذه الدراسة مجموعة من موظفي المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز تندوف

الدراسات السابقة:

الجدول رقم 01: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل (ادارة المواهب)

الدراسة الأولى	اسم الباحث	Akram Al Ariss, Wayne F. Cascio, Jaap Paauwe
	سنة الدراسة	2013
	عنوان الدراسة	Talent management: Current theories and future research directions إدارة المواهب: النظريات الحالية واتجاهات البحث المستقبلية
	هدف الدراسة	مراجعة النظريات الحالية في إدارة المواهب و توضيح الممارسات السائدة المتعلقة باستقطاب، تطوير والاحتفاظ بالمواهب وبالتالي بناء اطار نظري واضح لإدارة المواهب
	أهم النتائج	غياب تعريف موحد لإدارة المواهب، تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب يختلف من مؤسسة الى أخرى إدارة المواهب ليست نموذج واحد بل يتأثر بسياق الممارسات على مستوى المؤسسات (ثقافي، اقتصادي، قانوني.....)
الدراسة الثانية	اسم الباحث	Pradip Kumar Das
	سنة الدراسة	2022
	عنوان الدراسة	An Introduction to the Study of Talent Management مقدمة في إدارة المواهب
	هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تحليل وتوضيح الإطار المفاهيمي والاستراتيجي لإدارة المواهب، وإبراز أهميتها العملية ودورها في تعزيز الأداء التنظيمي والتنافسية، مع تحديد أبرز التحديات التي تعيق تطبيقها
	أهم النتائج	نجاح إدارة المواهب يتطلب تكامل عمليات **الاستقطاب، التطوير، التحفيز، والاحتفاظ** بالمواهب وليس التركيز على جانب واحد. أوضحت الدراسة أن فعالية إدارة المواهب ترتبط بالثقافة التنظيمية الداعمة، حيث تؤثر قيم المؤسسة وممارساتها في جذب المواهب. مؤسسات التي تطبق إدارة المواهب بشكل استراتيجي تحقق مستويات أعلى من الإبداع، الإنتاجية،

		والرضا الوظيفي.
الدراسة الثالثة	اسم الباحث	Naimatullah Shah;Safia Bano .Nadia A. Abdelmageed Abdelwaheed Bahadur Ali Soomro
	سنة الدراسة	2024
	عنوان الدراسة	Developing organizational performance through talent management practices: employee satisfaction’s mediating role in learning organizations تطوير الأداء التنظيمي من خلال ممارسات إدارة المواهب: الدور الوسيط لرضا الموظفين في المنظمات المتعلمة
	هدف الدراسة	تطوير إطار نظري تطبيقي لمنظمات التعلم؛ إرشادات عملية لصانعي القرار في مجال إدارة الموارد البشرية.
	مجتمع او عينة الدراسة	موظفون في جامعات (حكومية وخاصة) في باكستان، ضمن بيئات تتميز بكونها "منظمات متعلمة"
	أداة الدراسة	استبانة
	أهم النتائج	تتمثل ممارسات أو ابعاد إدارة المواهب في:تحديد المواهب، تطوير المواهب، ثقافة المواهب،الاحتفاظ بالمواهب
الدراسة الرابعة	اسم الباحث	علاء الدين خليل إبراهيم السيد
	سنة الدراسة	2021
	عنوان الدراسة	ممارسة القيادة الشبكية وعلاقتها بالتألق التنظيمي: دراسة تطبيقية على بلدية غزة"
	مجتمع او عينة الدراسة	يتكون مجتمع الدراسة في بلدية غزة من العاملين في الوظائف الإدارية الاستشرافية، حيث بلغ عددهم 600 موظف
	هدف الدراسة	الكشف عن رأي المبحوثين تجاه الأنماط القيادية التي يمارسونها والانماط القيادية التي يمارسها رؤساؤهم في العمل وكذا اختبار الارتباط بين الأنماطالقيادية التي يمارسها المبحوثين انفسهم
	أهم النتائج	مستوى ممارسة القيادة الشبكية كان متوسطًا لدى القيادات في بلدية غزة، أي أن هناك توجهًا نحو تبني هذا النمط القيادي لكن ليس بالمستوى المطلوب لتحقيق أقصى فاعلية. مستوى التألق التنظيمي في بلدية غزة جاء بدرجة متوسطة أيضًا، ما يشير إلى وجود محاولات للتميز،

		لكنها تحتاج إلى دعم وتطوير أكبر. وُجدت علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الشبكية والتألق التنظيمي، ما يعني أن تبني ممارسات القيادة الشبكية يساهم بوضوح في تعزيز التألق التنظيمي. كان أكبر تأثير للقيادة الشبكية على محور "العمل" أكثر من محور "الأفراد"، أي أن الاهتمام بالمهام والإنجاز انعكس بشكل أوضح على مستوى التألق التنظيمي من الاهتمام بالعلاقات الإنسانية فقط.
الدراسة الخامسة	**اسم الباحث**	مُحَمَّد عادل مُحَمَّد الفهداوي
	سنة الدراسة	2022
	عنوان الدراسة	دور القيادة الرقمية في تحقيق التألق التنظيمي": دراسة تحليلية على قيادات شركات الاتصالات العراقية
	هدف الدراسة	تسعى الدراسة إلى تحليل دور القيادة الرقمية في تحقيق التألق التنظيمي، مما يشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق التميز والكفاءة في أدائها التنظيمي، وذلك من خلال تطبيقها في قطاع الاتصالات العراقي
	أهم النتائج	تمتع شركات الاتصالات العراقية بمستوى جيد من القيادة الرقمية، حيث ظهر أن القيادات لديها وعي متزايد بأهمية التحول الرقمي وتبني أدواته. هناك مستوى جيد من التألق التنظيمي داخل هذه الشركات، من خلال القيادة المبدعة، والخدمات النوعية، وإدارة المعرفة. وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين القيادة الرقمية والتألق التنظيمي، أي أن زيادة مستوى القيادة الرقمية يؤدي مباشرةً إلى ارتفاع مستوى التألق التنظيمي. أبعاد القيادة الرقمية (الكفاءة الرقمية، البصيرة الرقمية، الثقافة الرقمية، والاستراتيجية الرقمية) كان لها تأثير معنوي في تعزيز التألق التنظيمي، لكن بدرجات متفاوتة. أبرز الأبعاد المؤثرة :الكفاءة الرقمية و الاستراتيجية الرقمية. الدراسة أثبتت أن القيادة الرقمية أصبحت عاملًا محوريًا في تعزيز القدرة التنافسية للشركات وتحقيق الاستدامة والتفوق في السوق.
الدراسة السادسة	**اسم الباحث**	صادق شمخي عبود
	سنة الدراسة	2023
	عنوان الدراسة	التجديد الاستراتيجي وتأثيره على التألق التنظيمي " .
	هدف الدراسة	تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة التجديد الاستراتيجي وتأثيره على التألق التنظيمي بتوسيط الاستجابة الاستراتيجية .

	مجتمع او عينة الدراسة	عينة من المدراء والعاملين في بعض المصارف الاهلية في محافظتي الديوانية وبابل في منطقة الفرات الاوسط في العراق. لتحديد مدى اهمية الدراسة وما طبيعة ومستوى الاهتمام في القطاع المصرفي في عينة الدراسة، إذ تم توزيع (135) استبانة، وبعد فرز البيانات وتدقيقها بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل(124) بمعدل استجابة بلغ (92%) .
	أداة الدراسة	استبانة
	أهم النتائج	أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير غير مباشر للتجديد الاستراتيجي في التألق التنظيمي من خلال الدور الوسيط للاستجابة الاستراتيجية، وهذا يشير إلى أن متغير الاستجابة الاستراتيجية قد اسهم في تفسير جزء من اسباب العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والتألق التنظيمي. وهذا يعني أن المصارف عينة الدراسة تظهر قدراً عالياً من الاستجابة الاستراتيجية تستطيع تعزيز العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والتألق التنظيمي.

المصدر: من اعداد الباحثة بناءا على الدراسات السابقة

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة يتضح لنا ان هناك دراسات تناولت ادارة المواهب و اخرى التألق التنظيمي بشكل منفصل،كما تظهر الدراسات السابقة أن أغلبها ركز على المفاهيم العامة المتعلقةبإدارة المواهب، مع اهتمام محدود بمفهوم التألق التنظيمي كمخرجات استراتيجية لإدارة المواهب. كما أن معظم هذه الدراسات اعتمدت المنهج الوصفي دون اختبار فرضيات التأثير بين المتغيرات إحصائيا، ما يترك ثغرات في فهم العلاقة بين إدارة المواهب والتألّق التنظيمي. ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة في معالجة هذه الثغرات باستخدام نموذج افتراضي وتحليل البيانات عبر برنامج**SPSS V.23** للتحقق من العلاقة والارتباط بين المتغيرين بدقة أكبر.هذا لا ينفي ان هذه الدراسات كان لها الفضل في ابراز كيفية معالجة موضوع الدراسة حيث التقينا في نقاط خاصة ما تعلق بالمفاهيم و اختلفنا معها في بعض النقاط خاصة فيما تعلق بالدراسة الميدانية.

1-الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

1-1مفهوم الموهبة وإدارة المواهب

أصبحت الموهبة (**Talent**) من المواضيع الهامة المرتبطة إدارة الموارد البشرية لارتباطها بالرأس المال البشري، وبالتالي تكتسب منه القوة والمكانة في المنظمات ما أثار اهتمام العديد من الباحثين بهذا الموضوع، الامر الذي دفع بشركة **McKinsey** الى تقديم دراسة سنة 1997 تحت عنوان الحرب على المواهب(**Warf for Talent**)(Michaels, 2001)، لقد استخدم مصطلح الحرب على المواهب للتعبير عن شدة المنافسة في كيفية اختيار الإجراءات التي تعتمدها الشركة لاستقطاب الافراد الموهوبين والاحتفاظ بهم(العزام،، 2015)

أما بالنسبة لإدارة المواهبمن المنظور الأول، تُعتبر بمثابة مجموعة من الوظائف والممارسات التي تُمثل الممارسات والوظائف النموذجية لإدارة الموارد البشرية.(Maha Lutfi Al-Dalahmeh، 2020)وبالتالي فانها الشكل المطور من سياسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بتنفيذ إستراتيجيات متكاملة أو العمليات المستمرة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة والاستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية.

كما نجد من عرفها على أنها" نظام إداري يقوم على تحديد الوظائف الأكثر أهمية وحساسية في المنظمة والتي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من هلال تزويدها بالقوى العاملة المناسبة لتأديتها بفعالية وكفاءة عالية(Sajjad WAHEED، 2012)

كما تعرف إدارة المواهب على أنها "سلسلة من الخطوات الرشيدة التي تعمل على تحديد الموهبة، استقطابها، نشرها **وتطويرها**"(Uren L.، 2007)

وتعرف إدارة المواهب بأنها نظام إداري شامل يهدف إلى تطوير الموارد البشرية من هلال تطبيق عمليات استقطاب الموهوبين وتعيينهم وصقل مواهبهم بالتدريب والمحافظة عليهم.(Paradise، 2009)

يعرفها ":Armstrong.Mدارة المواهب هي عملية ضمان جذب الأشخاص الموهوبين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم وتطويرهم بما يتماشى مع احتياجات المنظمة.(Katarzyna Niedźwiecka، 2016)

مجموعة من الممارسات والاستراتيجيات المتكاملة والمترابطة والتي تتعلق باستقطاب واختيار الافراد العاملين ذوي الخبراتوالمهارات والمواهب المتميزة والسعي للاحتفاظ بهم وتنميتهم بما ينسجم مع التوجه الاستراتيجي للمنظمة ويهدف تحقيق استمرارية المنظمة ونجاحها وتميزها وتحقيق الميزة التنافسية. (MICHAEL ARMSTRONG، 2014)

ومنه نستنتج التعريف الاجرائي "**إدارة المواهب عملية استراتيجية تهدف إلى اختيار العنصر البشري على أساس القدرات المميزة التي يمتلكونها، والعمل على تدريبهم وتطويرهم والعمل على استدامة الموظفين، والعمل على اكتشاف الموهوبين وتحفيزهم والحفاظ عليهم واعتبارهم مصدر ذو قيمة يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.**

1-2 أهمية إدارة المواهب:

تكمن أهمية إدارة المواهب في كونها من أهم الممارسات الإدارية التي تسعى المنظمات الحديثةلتبنيها من أجل الحفاظ على ميزتها التنافسية وضمان استمراريتها. ويمكن تلخيص أهميتها في النقاط التالية:

- تطوير المؤسسة لتصبح "جهة توظيف مفضلة"؛
- تخطيط وتنفيذ برامج توظيف واختيار تضمن استقطاب الكفاءات المتميزة، والتي يُحتمل أن تنجح في المؤسسة وتستمر فيها لفترة زمنية معقولة (ولكن ليس بالضرورة مدى الحياة)؛
- تخطيط وتنفيذ برامج الاحتفاظ بالمواهب؛
- إدخال سياسات مكافآت تساعد على جذب الكفاءات العالية والاحتفاظ بها؛
- تعزيز الاستثمار في الموارد البشرية بإكسابهم المعرفة والتدريب المستمر، واكتشاف الطاقات البشرية المتميزة بالموهبة والابتكار والابداع المتميز (النجار، 2014)

1-3 استراتيجيات (أبعاد) إدارة المواهب:

1-3-1 استراتيجيةاستقطاب المواهب:تهدف هذه العملية إلى توفير قوة عمل منتجة، ومستمرة، ومستقرة، وراضية، وذات كفاءة وفعالية من خلال ممارسة وظائفها، وتتم هذه العملية في ضوء الاستراتيجية المؤسسية، وفي ضوء التعرف المستمر على أوضاع سوق العمل(بدران، 2015)، حيث تنطلق ممارسات ونشاطات الاستقطاب من خطة الموارد البشرية والتي تعتبر جزءًا رئيسًا من الخطة الاستراتيجية للمؤسسة

1-3-2 استراتيجيةتبني المواهب:(ادارة اداء المواهب)يقصد بها مجموعة الانشطة والعمليات التي تمارسها المنظمة لرفع مستوى اداء العاملين .

1-3-3 استراتيجية تطوير المواهب: وهي العملية الخاصة بتطوير المواهب و اكتسابهم المهارات و السلوكيات التي

تحسن من امكاناتهم وقدراتهم على مواجهة التقلبات وحل المشكلات وذلك بما يضمن تحقيق رضا العملاء و بالتالي ولائهم، كما تشير الى التعلم الرسمي و اكتساب خبرات العمل وتقوية العلاقات وتقويم شخصيات العاملين(Staffelbach، 2011)

1-3-4 استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب: هناك العديد من العوامل التي تسهم في الاحتفاظ بالمواهب البشرية داخل المنظمة، حيث نجد منها ما هو وقائي مثل المنافع و الامتيازات و التعويضات سواء كانت مباشرة او غير مباشرة التي يحصل عليها العامل، كما أن لبيئة العمل اثر مباشر في تحقيق الحفاظ على المواهب البشرية في المنظمة(James A., 2011).

1-4 مفهوم التألق التنظيمي

يعرف التألق التنظيمي على انه امتلاك الموظفين مستوى عال من مهارات القيادة والابتكار التي المنظمات على التميز على المدى الطويل في القيادة والخدمة والمعرفة(Nafei، 2018)

1-5 أبعاد التألق التنظيمي

أبعاد التألق التنظيمي ثلاثة الاول **تألق القائد** صاحب الرؤية والكاريزما وتأثيره في الموارد البشرية ودفعهم لتحقيق الاهداف المسطرة، الثاني يتعلق **تألق بالخدمة والابتكار**لان الزبون لا يراها الا في شكلها النهائي المعروض،والثالث تألق **بالمعرفة**لان المورد البشري ذو معرفة يبدع ويحقق إنتاجية اكثر. (Nafei، 2018)

1-5-1 تألق القيادة: تعد القيادة المتألقة من المرتكزات الأساسية التي تسهم في تحقيق التكامل والانسجام بين قدرات العاملين واستراتيجيات الأعمال التنافسية، بما ينعكس إيجابًا على تحقيق نتائج تتسم بالكفاءة والفعالية. وتمتاز هذه القيادة بقدرتها على تنمية مهارات العاملين وتمكينهم من مواجهة التحديات التي تفرضها بيئة العمل، فضلاً عن إيجاد الحلول الملائمة للتغلب عليها. وفي هذا السياق، يمكن للمنظمة اعتماد عدة أنماط قيادية لتعزيز التألق التنظيمي، من أبرزها **القيادة التعاونية** التي تقوم على ترسيخ روح التعاون بين العاملين، وتعزيز انخراطهم في العمل الجماعي، وتسهيل تبادل المعرفة والخبرات فيما بينهم، الأمر الذي يسهم في رفع جاهزيتهم وكفاءتهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم.(Frederick P. Morgeson، 2010,)

1-5-2 تألق الخدمة والابتكار: يعد تحديد جودة الخدمة والمنتجات المقدمة من أهم الأدوات الجوهرية في قياس أداء المنظمات، إذ يُسهم في فهم احتياجات الزبائن وتوقعاتهم، فضلاً عن معرفة مستوى رضاهم عن الخدمات التي تقدمها المنظمة. وعلى الرغم من عدم وجود نموذج موحد ومتفق عليه لقياس جودة الخدمة أو تحديدها، فإن العديد من الباحثين يرون أن جودة الخدمة ذات طبيعة متعددة الأبعاد والمستويات، وقد عرفت الخدمة بأنها مجموعة من المزايا والتسهيلات التي توفرها المنظمة لزبائنها عبر منصاتها الإلكترونية، بطريقة تتسم بالكفاءة والفاعلية وسرعة الإنجاز، كما عرفت أيضاً على أنها عملية التجديد والتطوير في الأنظمة الإدارية بما يتلاءم مع المتغيرات البيئية، بهدف تكوين المعرفة الجديدة وتقديمها للزبون. وبالمثل، ينظر إليها على أنها استبدال للأفكار التقليدية بأخرى حديثة من أجل تحسين الأداء على مختلف المستويات التنظيمية وتعزيز فاعليتها.(كريم، 2022)

1-5-3 تألق المعرفة:

ان التطورات التي حصلت في الاونة الاخيرة فرضت على المنظماتضرورة تحقيق التكيف والاستجابة لتلك التطورات من اجل تحقيق الاستدامة التنظيمية والوصول الى التميز في تقديم المنتجات عن طريق تبني مفهوم ادارة المعرفة لإحداث التغير والتجديد التي تعد من أهم الأساليب والاستراتيجيات الحديثة التي تعزز من عمليات التألق التنظيمي , وان التألق التنظيميتمثلفي العملية التي تستطيع المنظمة من خلالها تعزيز الاداء التنظيمي من خلال المعالجة والتطبيق الامثل في وضع الهيكل المرن فضلا عن الثقافة التنظيمية والنظام والاجراءات التي تسهم في تعزيز المعرفة وتبادلها بين العاملين في المنظمة.

كما يعتبر التألق المعرفي احد موارد المنظمة غير الملموسة، صعبة القياس،لانها تتعلق بالتصورات العقلية للفرد حيث لايمكن الاستفادة منها الا بعد ترجمتها على ارض الواقع(Jelenic, 2011)

2- الإطار التطبيقي للدراسة:

2-1 مجتمع (عينة) الدراسة:يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز تندوف، ولقد 135 عامل، حيث اجريت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 70 عامل، حيث شملت العينة العمال بمختلف تخصصاتهم ومستوياتهم ، حيث تم استرجاع جميع الاستبيانات، وبعد التدقيق تبين انه يوجد 02 من الاستبيانات غير صالحة للتحليل لانها لم تستوفي الشروط.

الجدول رقم 03: عدد استبيانات الدراسة الموزعة

استمارات موزعة	استمارات مسترجعة	استمارات مقبولة	استمارات مستبعدة
70	70	68	02
%100	%100	% 97.14	%2.86

المصدر: من اعداد الباحثة

2-2 أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبيانة كوسيلة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة واختبار النموذج البحثي، حيث قامت الباحثة بتطوير استبانة تشمل متغيرات الدراسة (المتغير التابع و المتغير المستقل)، حيث تسمح لها باختبار فرضيات

2-3 المقياس المستخدم:

تم الاعتماد على مقياس ريكارت الخماسي في تصميم الاستبيانة كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 04: مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

المصدر: من اعداد الباحثة

كما تم الاعتماد على ثلاث مستويات للاهمية النسبية (منخفض، متوسط، مرتفع) كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم 05: مستوى الاهمية النسبية

مستوى الاهمية النسبية (1.33) =القيمة العليا (5)–القيمة الدنيا (3) عدد المستويات (3)		
منخفض	متوسط	مرتفع
من 1.00 إلى 2.33	من 2.34 الى 3.36	من 3.37 الى 5.00

المصدر: من إعداد الباحثة

2–4 صدق وثبات الاستبيان:

تم استخدام **معامل الفاكرونباخ Cronbach Alpha**للتحقق من ثبات استبيانة الدراسة ، يمكن توضيح نتائج الاختبار في الجدول الموالي:

الجدول رقم 06: نتائج اختبار صدق وثبات الاستبيان

المحور	عدد العبارات	معامل التبات	معامل الصدق*
ادارة المواهب	20	0.964	0.981
التألق التنظيمي	13	0.927	0.962
مجموع عبارات الاستبيان	33	0.971	0.985

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss*معامل الصدق هو الجدر التربيعي لمعامل الثبات

يبين الجدول رقم 06 أن معامل الفاكرونباخ للمتغير المستقل (ادارة المواهب) بلغت قيمته 96.4% وهي نسبة مرتفعة ما تعطي لعبارات المحور القوة والثبات وهذا ما اكدته نسبة معامل الثبات لنفس المحور و المقدرة بـ 98.1% اي ان المحور يتسم بالصدق ، أما بالنسبة للمتغير التابع (التألق التنظيمي) بلغت قيمة معامل الفاكرونباخ 92.7 %وهي الاخرى نسبة قوية دلت على ثبات عبارات المحور الثاني وهذا ما اكدته نسبة معامل الصدق المقدرة بـ 96.2 %.

في حين بلغت النسبة الاجمالية لمعامل الفاكرنباخ 97.1% وهي نسبة قوية تدل على ثبات الاستبيان، من جهة و صدق الاستبان من جهة بالنظر الى معامل الصدق المقدرة نسبته المئوية 98.5 % .وبالتالي تتسم اداة الدراسة بالثبات و الصدق.

2–5 عرض و تحليل نتائج الدراسة:

2–5–1 تحليل خصائص عينة الدراسة

من خلال المعلومات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية عن طريق الاستبيان يمكن القول ان افراد العينة يتميزون بالصفات الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 07: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية

المتغير		التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	**53**	**%77.9**
	أنثى	**15**	**% 22.1**
العمر	أقل من 30	**2**	**% 2.9**
	40-31	**51**	**%75**
	أكبر من 40	**15**	**%22.1**
المستوى الدراسي	ثانوي أو أقل	**9**	**%13.2**
	جامعي	**42**	**%61.8**
	تكوين مهني	**12**	**%17.6**
	دراسات عليا	**5**	**%7.4**
الخبرة	أقل من 05 سنوات	**2**	**%2.9**
	من 06 إلى 10 سنوات	**27**	**%39.7**
	من 11 إلى 20 سنة	**29**	**%42.6**
	أكثر من 20 سنة	**10**	**%14.7**

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يلخص الجدول أعلاه بعض الخصائص الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد العينة محل الدراسة، حيث يتضمن عرضا للتكرارات و النسب المئوية المتعلقة بالجنس، السن، المستوى الدراسي و الخبرة الخبرة، ولقد اظهرت النتائج أن:

- **الجنس:** يتبيّن من الجدول أن غالبية أفراد العينة من **الذكور** بنسبة **77.9%**مقابل **22.1%**من الإناث، هذا التفاوت راجع لطبيعة العمل الذي يحتاج الى المجهود البدني،

- **السن:** كانت الفئة العمرية الثانية (31-40 سنة) هي الأكثر تمثيلاً بنسبة **75%**من إجمالي العينة، مما يدل على أن أغلب المشاركين ينتمون إلى فئة عمرية متوسطة تتميز بالنضج المهني والخبرة العملية.
- **المستوى الدراسي:** فقد تبين أن أغلب أفراد العينة يحملون مستوى **تكوين مهني** بنسبة **61.8%**، تليها الفئة الجامعية بنسبة **17.6%**، بينما بلغت نسبة الحاصلين على مستوى ثانوي أو أقل **13.2%**، ونسبة الدراسات العليا **7.4%**فقط. ويُستنتج من ذلك أن أغلبية العينة تمتلك تكويناً مهنياً يتناسب مع طبيعة العمل الميداني.

- **سنوات الخبرة**، فقد أظهرت النتائج أن أكثر من **80%**من أفراد العينة لديهم خبرة تتراوح بين **6و20 سنة**، حيث بلغت نسبة من لديهم خبرة من 11 إلى 20 سنة **42.6%**، ومن 6 إلى 10 سنوات **39.7%**، بينما كانت نسبة ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات **2.9%**فقط.

وهذا يعكس أن أغلبية المبحوثين يتمتعون بخبرة عملية معتبرة، مما يكسب بيانات الدراسة قدراً من الموثوقية والدقة في الإجابات.

2-6 تفسير وتحليل محاور الدراسة:

بعد التأكد من صدق وثبات اداة الدراسة سنتناول عرض لاجابات أفراد العينة بالنسبة للمحورين الاول والثاني:

الجدول رقم 08: اتجاهات إجابات أفراد العينة للمحورين

المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	مستوى الاهمية النسية
إدارة المواهب	3.0342	0.91110	% 30.03	% 60.68	متوسط
التألق التنظيمي	3.3869	0.78446	% 23.16	% 67.74	مرتفع

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يمثل الجدول أعلاه بعض المعطيات الهامة المتعلقة بمحاور الدراسة، حيث يمكن تفسيرها على النحو التالي:

المتوسط الحسابي:

- **المحور الاول (ادارة المواهب)**: بمتوسط حسابي **3.0342**ما يقابلها درجة **متوسط** على سلم ريكارت الخماسي أي أن إجابات الافراد كانت تميل الى الحياد فيما يخص وجود ممارسات فعلية لادارة المواهب.
- **المحور الثاني (التألق التنظيمي)**: بمتوسط حسابي **3.3869** و يقابلها درجة **مرتفع** على سلم ريكارت الخماسي أي أن إجابات الافراد كانت تميل الى أن المؤسسة تسعى الى اظهار اداء مميز يعكس مدى الوصول الى التألق التنظيمي في سياستها.

الانحراف المعياري:

- **المحور الاول (ادارة المواهب)**: بانحراف معياري **0.91110** و اهمية نسبية **60.68 %**ما يدل على **تشتت مرتفع** بين اجابات الافراد اي ان هناك تفاوت في الاجابات فيما يخص ادارة المواهب.
- **المحور الثاني (التألق التنظيمي)**: بانحراف معياري **0.78446** و أهمية نسبية 67.74 % ما يدل على وجود **تشتت أقل**بين اجابات الافراد اي ان هناك تجانس و استقرار حول التألق التنظيمي.
- بما أن معامل الاختلاف في التألق التنظيمي**23.16 %** أقل، فهذا يعني أن هذا المحور أكثر استقرارًا وموثوقية في الإجابات من محور إدارة المواهب بمعامل اختلاف**30.03 %**.

الجدول رقم 09: الارتباط بين محاور الدراسة

المحور/ ابعاد	معامل بيرسون	مستوى الدلالةsig
إدارة المواهب– التألق التنظيمي	**0.791**	**0.000**
استقطاب المواهب– التألق التنظيمي	**0.710**	**0.000**
تبني المواهب–التألق التنظيمي	**0.629**	**0.000**
تطوير المواهب– التألق التنظيمي	**0.759**	**0.000**
الاحتفاظ بالمواهب–التألق التنظيمي	**0.752**	**0.000**

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يمثل الجدول رقم 09 نتائج تحليل الارتباط (بيرسون) بين ابعاد إدارة المواهب والأداء التنظيميمن خلال النتائج من الجدول يتبين لنا:

أن معامل بيرسون أخد **قيم موجبة** سواء في دراسة الارتباط بين أبعاد ادارة المواهب(مجتمعة) و التألق التنظيمي أو حتى عند دراسة الارتباط بين كل بعد من ابعاد ادارة المواهب منفصلة مع التألق التنظيمي، حيث تراوحت قيمة بيرسون ما بين (0.629 و 0.791) و مستوى معنوية(Sig = 0.000) ، أي أقل من 0.05 وهي نسب مرتفعة و التي تعبر في مضمونها على وجود علاقة ارتباط **قوية جدا** خاصة عندما تفوق قيمة معامل بيرسون (0.6) بين:

كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي (0.791)، وهي أعلى قيمة، مما يشير إلى أن تطبيق ممارسات إدارة المواهب بفعالية ينعكس إيجابًا على تحسين الأداء التنظيمي. كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين تطوير المواهب والأداء التنظيمي (0.759)، والاحتفاظ بالمواهب والأداء التنظيمي (0.752)، وهي قيم مرتفعة تدل على علاقات قوية. أما استقطاب المواهب وتنمية المواهب فقد حققتا معاملات ارتباط بلغت (0.710) و**(0.629)** على التوالي، وهي علاقات موجبة ودالة إحصائيا، وبالتالي جميع الابعاد تسهم بشكل ايجابي في تحقيق التألق التنظيمي.

2-7 اختبار الفرضيات:

في هذا الجزء المتعلق باختبار الفرضيات قمنا باستخدام الانحدار البسيط من أجل اثبات أو نفي فرضيات الدراسة:

- **الفرضية الأولى:**

الفرضية H_0:لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة المواهب و التألق التنظيميفي المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز تندوف

الفرضية H_1:توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة المواهب و التألق التنظيميفي المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز تندوف

الجدول رقم 10: نتائج الانحدار البسيط لأثر ادارة المواهب على التألق التنظيمي

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	الخطأ المعياري STD	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة T	مستوى الدلالة SIG
0.791	0.625	0.48386	10.493	110.108	0.000	0.000

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة F المحسوبة (110.108) و هي أكبر من قيمة F الجدولية (4.001) عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يدل على أن هناك تأثير ايجابي لإدارة المواهب على التألق التنظيمي كما أن قيمة معامل الارتباط R المقدرة بـ0.791 والتي تدل على ان ادارة المواهب بابعادها مجتمعة تساهم بـ 79% من التألق التنظيمي في المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز تندوف.و بالتالي نرفض **الفرضية H_0**لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة المواهب و التألق التنظيميفي المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز تندوف و نقبل **الفرضية H_1**:توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة المواهب و التألق التنظيميفي المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز تندوف عند مستوى الدلالة 0.05.

- **الفرضية الثانية:**

الفرضية H_0: لا توجد علاقة ارتباط ذاتدلالة احصائية بين إدارة المواهب والتألق التنظيمي في المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز تندوف.

الفرضية H_1: توجد علاقة ارتباط ذاتدلالة احصائية بين إدارة المواهب والتألق التنظيمي في المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز تندوف.

الجدول رقم 11: نتائج نتائج معامل بيرسون لارتباط ادارة المواهب و التألق التنظيمي

المحور	معامل بيرسون	مستوى الدلالةsig
إدارة المواهب– التألق التنظيمي	0.791	0.000

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أنه أظهرت نتائج تحليل الارتباط بيرسون وجود **علاقة ارتباط قوية** بين إدارة المواهب والتألق التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (r = 0.791) عند مستوى دلالة .(Sig = 0.000) وتشير هذه النتيجة إلى أن العلاقة بين المتغيرين ذات **دلالة إحصائية عالية،** كون قيمة مستوى الدلالة أقل من.(0.05) وبناءً على ذلك، يمكن القول أن ممارسات إدارة المواهب يسهم بصورة فعالة في رفع مستوى التألق التنظيمي داخل المؤسسةالوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز تندوف. و بالتالي نرفض **الفرضية H_0**: لا توجد علاقة ارتباط ذاتدلالة احصائية بين

إدارة المواهب والتألق التنظيمي في المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز تندوف و نقبل **الفرضية H_1**: توجد علاقة ارتباط ذاتدلالة احصائية بين إدارة المواهب والتألق التنظيمي في المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز تندوف.

الخلاصة:

قامت الباحثة من خلال هذه الدراسة بالبحث على مدى اعتبار إدارة المواهب مدخل لتحقيق التألق التنظيمي في المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز تندوف و هي المؤسسة محل الدراسة، وبعد اسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية من خلال تمكنا من الاجابة على الاشكالية الرئيسية وكذلك اختبار الفرضيات حيث توصلت الباحثة للنتائج التالية:

على ضوء نتائج الدراسة، يمكننا تقديم بعض التوصيات:

1. على المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز تندوف الاستمرار في الاهتمام بالمواهب البشرية، من خلال انشاء وحدة أو ادارة للمواهب البشرية بما يتوافق وطبيعة نشاطها
2. ضرورة حرص المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز تندوف على استقطاب المواهب البشرية ذات الخبرات في مجال القيادة، لشغل مناصب قيادية والاستفادة من خبراتهم
3. الاهتمام باستكشاف المواهب البشرية من العاملين بالمؤسسة والاستفادة منهم وصقل مواهبهم وقدراتهم،
4. ضرورة مواكبة الفكر الاداري المعاصر في مجال ادارة المواهب ،ودعم وتوفير أساليب التعلم الحديث وتوفير مختبرات، وكل ما يلزم الموهوبين لترجمة قدراتهم،
5. ضرورة اهتمام المؤسسة بخلق بيئة عمل محفزة على التألق التنظيمي وذلك من خلال دعم ثقافة التألق المستمر،
6. تشجيع العاملين بالمؤسسة على تبادل المعارف والخبرات فيما بينهم، وتوفير جو عمل مناسب لابراز قدراتهم وطاقاتهم الفكرية التي تقود لا محالة الى الابداع والابتكار و بالتالي الى التألق التنظيمي.

الهوامش والمراجع:

1. زياد فيصل العزام،. (2015). إدارة المواهب: في القرن الواحد والعشرين بين النظرية والتطبيق. جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
2. سماح محمود بدران. (2015). تنمية مهارات إدارة الموارد البشرية لتطوير فعالية الالتزام التنظيمي للعاملين: دراسة تطبيقية على قطاع العاملين بجامعة بنها. مصر: جامعة بنها.
3. فريد النجار. (2014). إدارة رأس المال البشري بالموهبة والابداع. الاسكندرية–مصر: منشأة المعارف.
4. ناجي عبد الستار محمود، اسراء مُحَّد كريم. (2022). دور التماسك الاستراتيجي في تعزيز التألق التنظيمي–دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في شركات الاتصالات العراقية (اسيا سيل، زين عراق، كورك). الصفحات 73-74.
5. A Paradise .(2009) .Talent Management: Definitions And Significance . .Alexandria, Va: Astd ResearchP.44
6. Abdülhalim Zaim, Halil Zaim Sajjad Waheed .(2012) .Talent Management In Four Stages .The Usv Annals Of Economics And Public Administration, Vol. 12, Issue 1 ،P 130-137.
7. And Samuel ,J Uren L .(2007) .From Talent Compliance To Talent Commitmen . Strategic Hr Review, Vol. 6, No. 3 ،P32-35
8. Bethke-Langenegge B.. P. ،Mahler ،P&. .Staffelbach .(2011) .Effectiveness Of Talent Management Strategies .European Journal Of International Management.539-524 ،
9. Cannon Rita Mcgee James A .(2011) .Talent Management And Succession Planning . Uk: Chartered Institute Of Personnel And Development.
10. D. Scott Derue, Elizabeth P. Karam, Leadership In Teams: A Functional Approach To Understanding Leadership Structures And Process Frederick P. Morgeson .(,2010) . Frederick P. Morgeson, D. Scott,Leadership In Teams: A Functional Approach To Understanding Leadership Structures And Processes .,Frederick P. Morgeson, D. Scott Derue, Elizabeth P. Karam, Leadership In Teams: A Funcjournal Of Management, Michigan State University. P7-11.

11. Danijela Jelenic .(2011) .The Importance Of Knowledge Management In Organizations – With Emphasis On The Balanced Scorecard Learning And Growth Perspective . In Management, Knowledge And Learning, International Conference .،Sloveni.P33-43

12. Helen Handfield-Jones , Beth Axelrod Michaels .(2001) .War For Talent .Boston: Harvad Business Press.

13. Maha Lutfi Al-Dalahmeh) .June, 2020 .(Talent Management: A Systematic Review . P.116

14. Stephen Taylor Michael Armstrong .(2014) .Handbook Of Human Resource Management Practice .London: London: Kogan.

15. T, Katarzyna Niedźwiecka .(2016) .Alent Management As A Key Aspect Of Human Resources Management Strategy In Contemporary Enterprise .Maria Curie-Sklodowska University In Lublin, Poland ،P.805

16. Wageeh A. Nafei .(2018) .The Role Of Workplace Happiness In Achieving Organizational Brilliance A Study On Sadat City University . ,Case Studies Journal Volume 7, Issue 12, Menoufia, Egypt ،P29.