

أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تحقيق التآلق التنظيمي-
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط-

The Impact of Implementing Talent management
Strategies on Achieving Organizational Brilliance
-A Case Study of Algérie Télécom
in Laghouat-

بن ساحة أحلام

المركز الجامعي آفلو

a.bensaha@cu-aflou.edu.dz

تاريخ الاستلام: 2025/08/20 تاريخ القبول: 2026/06/23 تاريخ النشر: 2026/07/31

ملخص:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب (جذب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على تحقيق التآلق التنظيمي، ومن أجل بلوغ أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، كما تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، ولذلك تم توزيعها على عينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، حيث تم توزيع (100) استبانة، واسترجاع (85) استبانة، وبعد عملية المراجعة والفرز تم رفض (05) استبانات لعدم اكتمال الإجابات، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لاستراتيجيات إدارة المواهب على تحقيق التآلق التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة المواهب، جذب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، التآلق التنظيمي.

Abstract :

This study aimed to identify the impact of applying talent management strategies (attracting talents, developing talents, and retaining talents) on achieving organizational brilliance. To achieve the study's objectives, descriptive and analytical approaches were used, relying on a questionnaire as the data collection tool. Accordingly, 100 questionnaires were distributed to a sample of employees at the Algerian Telecommunications Corporation in Laghouat, of which 85 were returned. After reviewing and sorting, 5 questionnaires were excluded due to incomplete responses.

The study concluded that talent management strategies have a significant impact on achieving organizational brilliance.

Keywords: Talent management strategies, attracting talent, developing talent, retaining talent, organizational brilliance.

مقدمة:

لقد أصبح العنصر البشري من العناصر الهامة في منظمات الأعمال، فهو المحرك الأساسي لجميع النشاطات وأساس فاعليتها، وخاصة إذا تميز هذا المورد بمهارات ومعارف وقدرات تجعله أكثر قابلية للتكيف مع طبيعة الأعمال التي يمارسها، ونظراً لكون بيئة الأعمال المحيطة بالمنظمة تتميز بالديناميكية وسرعة التغيرات، الأمر الذي فرض عليها إعادة النظر بتركيبة الموارد البشرية وتطوير قدراتها الأدائية، حيث استدعى هذا التطوير إلى التركيز على بعض النشاطات كال تدريب والتعليم، واستقطاب كفاءات جديدة، لكي تستطيع المنظمة الوصول لغايتها.

ونتيجة للمنافسة الشديدة بين المنظمات لجذب أصحاب المواهب والكفاءات العالية للعمل بها، والتي أطلق عليها الحرب على المواهب، ظهر وتطور مفهوم المواهب، والذي أصبح نظاماً يطبق في أغلب إدارات المنظمات، فهو من الاستراتيجيات الفعالة التي تشكل جزءاً لا يتجزأ من برامج التطوير القيادي، نظراً لأنها لا تتعلق بالتعلم الوظيفي فحسب، وإنما ببناء العلاقات الانسانية وإدارة العنصر البشري، ولذلك فقد أصبح اكتشاف المواهب والكفاءات العالية وجذبها للمنظمة المهمة الأولى والرئيسية لإدارات الموارد البشرية عند القيام بوظائفها الأساسية من الاستقطاب، والاختيار، والتدريب، والعمل على صقلها وتنميتها والحفاظ عليها.

وبالإضافة إلى ذلك أصبح من الأهداف الأساسية التي تسعى إليها المنظمات الطموحة تحقيق أداء استثنائي ومستدام والتآلق على مختلف الأصعدة، سواء من حيث جودة الخدمات، أو فعالية القيادة، أو القدرة على الابتكار وتوليد المعرفة، ويعتبر مفهوم التآلق تطوراً لمبادئ الجودة الشاملة والتميز التنظيمي، حيث يجمع بين الكفاءة التشغيلية والمرونة الاستراتيجية، ورضا أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، ومن هذا المنطلق، فإن دراسة التآلق التنظيمي تكتسي أهمية متزايدة في منظمات الأعمال، لكونه معياراً حقيقياً لقدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ويصعب تقليدها في بيئة متغيرة.

اشكالية الدراسة:

وعليه ومما سبق تتضح لنا معالم الاشكالية التالية:

كيف يؤثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تحقيق التآلق التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط؟

وهذه الإشكالية تنبثق منها مجموعة من التساؤلات الفرعية ذات صلة بالدراسة وهي:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجذب المواهب على تحقيق التآلق التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط؟
 - هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المواهب على تحقيق التآلق التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط؟
 - هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ بالمواهب على تحقيق التآلق التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط؟
- فرضيات الدراسة:

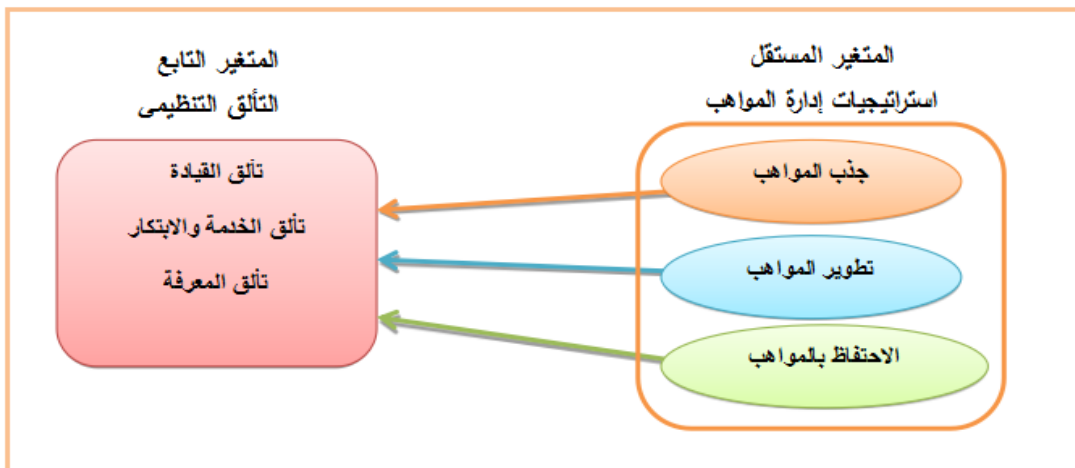
في ضوء موضوع الدراسة واستجابة لمتطلبات تحقيق أهدافها، تم صياغة الفرضيات التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على تحقيق التآلق التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجذب المواهب على تحقيق التآلق التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المواهب على تحقيق التآلق التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ بالمواهب على تحقيق التآلق التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط.

وعليه يمكن صياغة نموذج الدراسة في الشكل التالي:

الشكل (01):

نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على تحليل الدراسات السابقة

- أهمية الدراسة: تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال مجموعة من الجوانب من أبرزها:
 - سعي الدراسة لإثراء الحقل العلمي في مجال إدارة المواهب والتآلق التنظيمي على اعتبارهما من المفاهيم الحديثة في سياق إدارة الموارد البشرية؛
 - أن الدراسة قد تفيد المسؤولين في فهم كيفية تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الأداء العام للمؤسسة؛
 - أن نتائج الدراسة ومقترحاتها من شأنها أن تساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز كفاءة الأداء التنظيمي؛
 - تسليط الضوء على بعض التحديات والعوائق التي قد تواجه المؤسسة في إدارة المواهب، واقتراح حلول عملية تساعد في دعم توجهها الاستراتيجي.
- أهداف الدراسة:** تسعى هذه الدراسة إلى:

- الإجابة على التساؤلات والتحقق من الفرضيات المطروحة؛
- تقديم إطار عام يمكن من خلاله التعرف على ماهية إدارة المواهب والاستراتيجيات المرتبطة بها، وكذا مفهوم التآلق التنظيمي، والتعرف أكثر على علاقة إدارة المواهب بالتآلق التنظيمي؛
- تحديد أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على تحقيق التآلق التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط.

هيكل الدراسة: تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة محاور:

أولاً: إدارة المواهب

ثانياً: التآلق التنظيمي

ثالثاً: الدراسة التطبيقية

أولاً: إدارة المواهب

1. مفهوم الموهبة:

ظهر مصطلح "الحرب على المواهب" في سنة 1998، عندما نشرت شركة (Mc Kinsey) أكبر وأرقى شركة أمريكية للاستشارات الإدارية تقريرها المشهور (أفضل المواهب تستحق القتال من أجلها)، (Beechler & Woodward, 2009) تعبيراً عن المنافسة الشديدة التي كانت بين المنظمات لجذب أصحاب الموهبة للعمل بها. (العبادي، 2011)

ويطلق لفظ الموهوب على القسم العالي جداً من المتفوقين الذين وهبوا الذكاء الممتاز، كما أنهم يبذلون سمات معينة غالباً، (الحميدي والطيب، 2011) فالموهبة شيء مثالي يمتلكه بعض

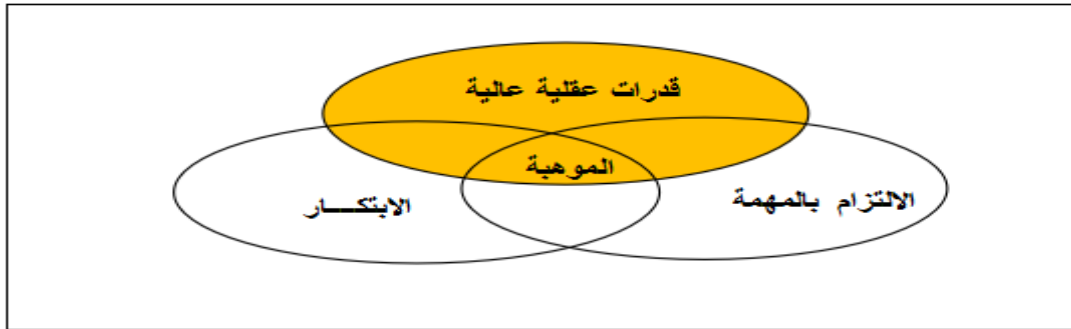
الأشخاص، (Garavan et al., 2012) وهي من الصفات البشرية غير المادية. (Gallardo-Gallardo, 2011)

كما عرف (Renzulli & Ries) الموهبة ليشير إليها بأنها تتكون من التفاعل بين ثلاث مكونات للسمات الإنسانية وهي: (قدرات عقلية، والالتزام بالمهمة والإبداع)، حيث أن أي موهوب من الضروري له في أي مجال من المجالات أن يستخدم الخصائص الثلاث، وهي قدرة عقلية عالية، قدرة ابتكارية مرتفعة، دافع قوي للإنجاز والمثابرة، ويرى (Renzulli & Ries) أن سلوك الموهوب ينتج من خلال العناصر التالية: (العبادي، 2011)

- قابلية فوق المعدل (Above average ability): والذي يظهر من خلال انتماء الفرد في المنظمة بالأداء العالي؛
- المهارات الابتكارية (Creativity Skill): والذي يظهر من خلال إتباع الفرد طرق مبتكرة في التفكير توصله إلى حلول وتعريفات جديدة للمشكلات؛
- الالتزام بأداء العمل (Task Commitment): ويطلق عليه أيضا قدرته على (إدارة الوقت)، ويتضح من مثابرة الفرد وإنجازه.

الشكل (02):

مكونات الموهبة



المصدر: هاشم فوزي العبادي، 2011، "إدارة الموهبة في منظمات الأعمال، رؤى ونماذج مقترحة"، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد 07، العدد 20، العراق، ص 07.

وبالتالي نستنتج بأن الموهوب هو الفرد الذي يمتلك استعدادات عقلية عالية، وقدرات إبداعية متميزة، ودافعية قوية نحو الإنجاز، مما يمكنه من تحقيق أداء يفوق التوقعات ويقدم قيمة مضافة للمنظمة تتجاوز المستوى المتوقع.

2. مفهوم إدارة المواهب:

تباينت الآراء حول مفهوم إدارة المواهب (Talent Management) وتعريفها بشكل دقيق حيث عرفت بأنها: "مجموعة من العمليات التي تسعى لصياغة استراتيجية تركز على تخطيط حاجة المنظمة الآنية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى وجودة المواهب المتوفرة في المنظمة حالياً، وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطوير واثراء معارفها باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على المحافظة على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مسارهم الوظيفي". (كسنة وبن علي، 2017)

وتعرف إدارة المواهب بأنها: "إدارة قدرات وكفاءات وقوة الموظفين داخل المنظمة، فهي تشمل توظيف المرشح المناسب في الوقت المناسب، بالإضافة إلى استكشاف الصفات الخفية وغير العادية للموظفين وتطويرها ورعايتها لتحقيق النتائج المرجوة". (Kaur & Kaur, 2019)

هذا وتعد إدارة المواهب استراتيجية تنظيمية شاملة تتضمن جذب وتطوير والاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات لضمان نجاح مستدام للأعمال، وتشمل هذه الاستراتيجية مجموعة من ممارسات الموارد البشرية المصممة لتحديد ورعاية الأفراد ذوي الإمكانيات العالية، ومواءمة مهاراتهم مع أهداف المنظمة، وتعزيز تقدمهم الوظيفي داخل المنظمة. (Khan, 2024)

كما تقوم إدارة المواهب على التركيز على الاحتياجات الفردية لتبرز كل القدرات وتقر بضرورة الإبقاء على الموظفين الرئيسيين في سوق العمل التنافسية، حيث أن إدارة المواهب تقوم على افتراض أن هناك إمكانية في كل فرد، وينبغي أن يكون هناك منهج لمحاولة الكشف عن تلك الامكانيات، بالإضافة إلى ذلك هناك بعض الكفاءات الرئيسية التي يجب على المنظمة رعايتها والاحتفاظ بها من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، (Cannon & McGee, 2011) ويعد الاحتفاظ بالموظفين ذوي القيمة العالية مسعى أساسيا للعديد من المنظمات، فإذا لم يدير أصحاب العمل عملية الاحتفاظ بموظفيهم بعناية، فقد تواجه المنظمات تحديات ناجمة عن نقص الموظفين، بالإضافة إلى موظفين غير فعالين وغير كفؤين، مما يؤثر بشكل مباشر على قدرتها التنافسية ونجاحها واستدامتها. (Xulu & Parumasur, 2023)

فالغرض الأساسي من إدارة المواهب هي لتحسين عملية التوظيف والاختيار وتطوير الموظفين وللاحتفاظ بهم، من أجل مواجهة التحديات الحالية التي تواجه المنظمة وتحسين الأداء التنظيمي، من خلال تلبية الاحتياجات التنظيمية. (Mangusho et al., 2015)

وبناءً على ما ورد في الأدبيات يمكن تقديم تعريف إجرائي لإدارة المواهب بأنها مختلف الأنشطة التي تتبناها المنظمة لجذب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها، بشكل يتماشى مع أهدافها الاستراتيجية ويضمن لها التميز، ويشمل ذلك فهم الحاجات الحالية والمستقبلية، وتصميم بيئة عمل ملائمة لتحفيز واستبقاء الأفراد ذوي القدرات العالية.

3. استراتيجيات إدارة المواهب:

تتطلب المواهب التنظيمية في الوقت الراهن إدارة وتطويرا مستمرين نظرا لحالة عدم اليقين السائدة في بيئات العمل، مثل النقص المستمر في المهارات ومتطلبات الموظفين لتحقيق التوازن بين العمل والحياة، وتتعرض كفاءة الإدارة في قدرة المنظمات على تعزيز الاستراتيجيات والسياسات والبرامج الموجهة لاستقطاب الموظفين الموهوبين وتطويرهم والاحتفاظ بهم، (AI- Dalahmeh, 2020) ولذلك من بين استراتيجيات إدارة المواهب نذكر منها ما يلي:

3.1 استراتيجية الجذب Talent Attraction Strategy

وتبنى هذه الاستراتيجية على استقطاب أو جذب الأفراد الأكثر موهبة، أولئك الذين يستطيعون تحقيق استراتيجية المنظمة، ويمتلكون الكفاءات والقدرات المناسبة، وملائمين لثقافة وطبيعة المنظمة بحيث يكونوا الأكثر ملائمة لاحتياجات التوظيف الحالية والمستقبلية والقادرون على التكيف والتأقلم والإنتاجية العالية داخل المنظمة. (إمشيري، 2023)

3.2 استراتيجية تطوير المواهب Talent Development Strategy

لا يكفي استقطاب الموظفين ذوي المواهب العالية، إذ من المتوقع ألا تبقى هذه المهارات والقدرات لديهم طوال فترة عملهم، (Mazil et al., 2023) ومن أجل تحقيق إمكانات عالية في المنظمات، فإنه يتطلب أن تترافق عملية استقطاب وتعيين هذه المواهب في المنظمة مع المزيد من التطوير في قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم من خلال خطط التعليم المستمر (كالدورات، والمؤتمرات، والندوات)، ولتطوير المواهب تحتاج المنظمات لتنفيذ استراتيجيات تطوير وتقييم فعالة التي يمكن أن تؤدي إلى تحديد الفرص باعتبارها العنصر الرئيسي في إدارة المواهب لتحقيق مهمتها. (إمشيري، 2023)

3.3 استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب Talent Retention Strategy

يرتبط الاحتفاظ بالموظفين ارتباطا وثيقا بنظام إدارة أداء، فلا بد أن توضح حزمة التعويضات لتوقعات الأداء ومتطلبات المهارة والخبرة والسلوك بوضوح، ويجب أن يصمم هذا النظام لتحقيق أداء متميز على كل مستوى مهارة داخل المنظمة، حيث يتم ربط الأفراد والاستراتيجية بالأداء، كما يجب أن تدعم التعويضات والمزايا الأهداف العامة للمنظمة، وكذلك من الممكن الاحتفاظ بالمواهب من خلال توفر ما يلي: الثقافة التنظيمية الداعمة للمواهب،

والأمان الوظيفي، والحوافز المعنوية، ونظام المكافآت والحوافز المادية المناسبة للأداء، وتوفير فرص النمو المهني والشخصي. (محمد ونوري، 2023)

ويتضح من خلال الاستراتيجيات المعتمدة في إدارة المواهب أن تحقيق المنظمة لأهدافها لا يقتصر على استقطاب الأفراد الموهوبين فقط، بل يتطلب تبني رؤية متكاملة تبدأ بجذب الكفاءات المناسبة التي تتوافق مع ثقافة المنظمة واحتياجاتها، وتتواصل عبر تطوير هذه المواهب باستمرار من خلال التدريب والتعليم المستمر، وتنتهي بالاحتفاظ بها من خلال بيئة عمل محفزة وآليات دعم فعالة، مما يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات وتحقيق التميز والاستدامة.

ثانياً: التآلق التنظيمي

1. مفهوم التآلق التنظيمي:

يعد التآلق التنظيمي أمراً بالغ الأهمية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، وتشجيع الابتكار، وتحقيق أهدافها، والتكيف مع بيئة الأعمال سريعة التغير والمنافسة الشديدة، كما يمثل ميزة استراتيجية في مواجهة تحديات السوق من خلال تحسين قدرة المنظمة على تلبية متطلبات المستهلكين الحالية والمستقبلية بفعالية، ولضمان نجاح المؤسسة والحفاظ على ميزة تنافسية، من الضروري تطوير نماذج مميزة يصعب على المنافسين تقليدها. (Nayyef & Kammoun, 2025)

ويعرف التآلق التنظيمي بأنه: رصد واستشعار واستغلال الفرص من قبل المنظمة وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال ووضوح الرؤية الشاملة والتي يتم فيها تحديد الأهداف وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق التآلق التنظيمي في الأداء. (Al Dulaimi & Al-Hindawy, 2023)

كما يشير التآلق التنظيمي إلى التميز الذي يحققه الموظفون نتيجة للمعارف والمهارات والابتكارات التي يمتلكونها أو التي تميز المنظمات عن غيرها، ويكمن الفرق بين التميز والتآلق في أن التميز يركز على أداء العمليات وتحسينها، بينما يركز التآلق على موارد المنظمة وقدراتها لتحقيق أهداف المنظمة. (Hassan et al., 2023)

وهذا يعني أن التميز يركز على الكفاءة والفعالية، في حين أن التآلق يتجاوز ذلك ليعني بالاستثمار في الموارد والقدرات الفريدة التي تمتلكها المنظمة، مثل رأس المال البشري والمعرفي والتقني، بهدف تحقيق نتائج استثنائية وصعبة التقليد تميزها عن باقي المنافسين في بيئتها.

وبالإضافة إلى ذلك يعرف التآلق التنظيمي بأنه: مجموعة من الخصائص والمزايا التي تمتلكها المنظمة، والمتمثلة في الموارد والقدرات الأساسية والتنظيمية، والتي يصعب على المنظمات الأخرى المنافسة العاملة في نفس القطاع محاكاتها، حيث تتحقق قدرة المنظمة على

تقديم النتائج ومستوى التآلق والتميز نتيجة للإبداع والمهارات والأفكار المبتكرة التي يمتلكها الأفراد العاملون، (Alhargose et al., 2024) ولذلك يشار إليه بأنه إزالة معظم العوائق التي تواجه الأفكار الجديدة. (Kridi & Abboud, 2024)

وبالتالي نستنتج بأن التآلق التنظيمي يتجاوز مفهوم التميز التقليدي، فهو لا يركز فقط على تحسين الأداء والعمليات، بل على استثمار القدرات الاستراتيجية والمعرفية والإبداعية للمنظمة وأفرادها، ويعد التآلق حصيلة رؤية واضحة، وتخطيط استراتيجي فعال، وامتلاك موارد ومهارات يصعب تقليدها، ما يجعل المنظمة قادرة على تحقيق نتائج استثنائية ومنافسة مستدامة.

2. أهمية التآلق التنظيمي:

تتضح أهمية التآلق التنظيمي من خلال ما يلي: (كاظم وآخرون، 2022)

- تحقيق السعادة التنظيمية للموظفين من خلال النجاح والتقدم المستمر في عالم الأعمال، فضلا عن تحقيق الاستدامة التنظيمية؛
 - تحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للزبائن مما يساهم في حصول المنظمة على العديد من الجوائز العالمية؛
 - الارتباط المباشر للتآلق التنظيمي مع مفهوم الأداء المتميز أي بمعنى أن تحقيق الأداء الأفضل يقود إلى تحقيق التآلق التنظيمي.
- وبالإضافة إلى ما سبق هناك من أشار إلى أهمية التآلق التنظيمي لما له من آثار على المنظمة وعلى العاملين، وتتضح هذه الأهمية فيما يلي (عبد وأحمد، 2025)
- السعي إلى اكتشاف المواهب التنظيمية التي من خلالها تقدم فكراً تنظيمياً مختلفاً عن الأفكار التقليدية؛
 - يعزز من تنافسية المنظمة من خلال التركيز على الإبداع؛
 - يساهم في تعظيم الأرباح التي تحققها المنظمة من خلال القدرات الجيدة في استغلال الموارد البشرية والمادية؛
 - يعتبر من الظواهر الرائعة التي من خلالها تتضح الرؤية الشاملة لأعضاء المنظمة.
- وبالتالي يتجلى التآلق التنظيمي كعنصر استراتيجي محوري في تعزيز فعالية المنظمات الحديثة، إذ لا يقتصر أثره على تحقيق الأداء المتميز، بل يمتد ليشمل تحفيز الإبداع، وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز التنافسية المستدامة، وتكمن أهميته في دوره في تحقيق السعادة التنظيمية، وتحسين جودة الخدمات، واستثمار الموارد بكفاءة، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة الشاملة وتمكينها من مواجهة تحديات بيئة الأعمال المعاصرة بثقة وابتكار.

3. أبعاد التآلق التنظيمي:

يتكون التآلق التنظيمي من ثلاثة أبعاد رئيسية وهي: تآلق قيادة، وتآلق الخدمة والابتكار،

وتآلق المعرفة: (Zrar & Al-Abbasi, 2024)

3.1 تآلق القيادة: تعد القيادة العنصر الأهم في نجاح المنظمات، وهذا يعني أن إدارة المنظمات تتطلب قدرات هائلة من قادتها لمواكبة التغيرات والتطورات التي يفرضها عصر المعرفة فالقادة الذين يستطيعون تحديد مواطن الضعف والمشاكل بفعالية وفي جميع الجوانب، ستنجح لهم فرصة لزيادة قدرتهم على المنافسة وبالتالي تحقيق التآلق، بالإضافة إلى ذلك، يعمل القادة على تطوير رؤيتهم ثم دمجها في رؤية مشتركة مع زملائهم، وبالتالي قد تكون رؤية الأفراد واضحة لأنهم يعرفون الاتجاه الذي يسلكونه، وبذلك يلعب القادة دورا رئيسيا في جعل المنظمات أكثر قدرة على التكيف مع بيئتها الخارجية وقادرة على التفاعل معها بشكل مناسب، هذا ويمكن للقادة الاستراتيجيين القضاء على السلوكيات غير الفعالة واستبدالها بأنماط سلوكية جديدة من خلال تشجيع ودعم وتحفيز مرؤوسيهم.

وبالتالي القادة يلعبون دورا أساسيا في تحقيق التآلق التنظيمي من خلال توصيل رؤيتهم وأهدافهم لجميع الموظفين نحو الهدف المحدد، مما يؤدي إلى تحسين قدرات الموظفين على مواجهة جميع التحديات.

3.2 تآلق الخدمة والابتكار: يؤثر الابتكار إيجابا على أداء المنظمة، فهو أداة فعالة لتحسين قدرتها التنافسية، والابتكار يتطلب نظام مكافآت جيد داخل المنظمات، إذ يحفز الموظفين على تقديم أفكار عصرية، ويساهم في بناء ثقافة تنظيمية تقدر الابتكار، والذي بدوره يحفز الإبداع في جميع مجالات المؤسسة، ويعرف الابتكار بأنه قدرة المؤسسة على تطوير خدمات جديدة وفقا لاحتياجات العملاء، وبالتالي فإن التآلق في الخدمة والابتكار يدل على استثمار المنظمة في مكونات المعرفة لديها لتحسين وتطوير المنتجات وتقديم خدمات فريدة.

3.3 تآلق المعرفة: تسعى معظم المنظمات إلى الاستفادة من موارد المعرفة لتحقيق ميزة تنافسية، وبالتالي تحسين الأداء، وهذا يتطلب إدارة فعالة لتلك الأصول المعرفية، ويعتمد تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة على مدى استثمار معرفة الأفراد ودمجها على النحو الأمثل في القدرات التنظيمية، وهذا يعني أن المعرفة مورد أساسي للمنظمة، كما يمكن لإدارة المعرفة في المنظمات تحسين المعرفة والأفكار التي يولدها الموظفون لتكون مفيدة في تحقيق أهداف المنظمة، هذا ويطلب من المديرين حث الأفراد على العمل بشكل جماعي لتبادل المعرفة والمعلومات بما يخدم المصلحة العامة، لذلك يمكن تعريف التآلق المعرفي بأنه الوعي والفهم للأمر من خلال الخبرة

التي يكتسبها الفرد من تجاربه، والاستفادة من تلك الخبرات والتجارب في اتخاذ القرارات الصائبة وبالتالي تحقيق التآلق التنظيمي.

ومما سبق يتضح أن التآلق التنظيمي يعتمد على تكامل ثلاثية محورية هي: تآلق القيادة، وتآلق الخدمة والابتكار، وتآلق المعرفة، حيث يشكل كل بعد منها ركيزة أساسية في بناء منظمات قادرة على مواجهة التحديات وتحقيق التفوق المستدام.

فتألق القيادة يعد العامل الحاسم في توجيه الأفراد نحو تحقيق رؤية مشتركة، وتعزيز قدراتهم على التكيف والابتكار، أما تألق الخدمة والابتكار فيمثل المحرك الرئيس لتعزيز القيمة المقدمة للزبائن من خلال التطوير المستمر للمنتجات والخدمات، في حين أن تألق المعرفة يعبر عن استثمار المورد المعرفي للأفراد ودمجه بفعالية ضمن العمليات التنظيمية، بما يسهم في اتخاذ قرارات أكثر دقة.

ثالثا: الاطار التطبيقي للدراسة

في هذا المحور سيتم ابراز مجتمع وعينة الدراسة، ونوع الأداة المستخدمة لجمع البيانات، وكذلك ابراز أسلوب تحليلها.

1. منهجية الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة، والاجابة على الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لإبراز أهم المفاهيم والأدوات المرتبطة بالموضوع والإلمام به، والاستعانة بالاختبارات الإحصائية من خلال استخدام برنامج SPSS-26.

2. مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، حيث تم توزيع استبانة على عينة عشوائية بسيطة من (100) فردا، واسترجاع 85 استبانة وبعد فحصها ومراجعتها تم استبعاد 05 لعدم اكتمال الاجابات فيها ليصل عدد الاستبانات الصالحة للتحليل إلى 80 استبانة.

3. أداة الدراسة: تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وقد صممت وفقا لمقياس ليكارت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) وتتكون الاستبانة من جزأين ويضم كل منها ما يلي:

- **الجزء الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للعامل من حيث (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة).
- **الجزء الثاني:** ويتضمن محورين:

- **المحور الأول:** يحتوى على المتغيرات المستقلة والمتمثلة في استراتيجيات إدارة المواهب: **جذب المواهب** ويقاس بفقرات (من 01 إلى 05)، **تطوير المواهب** ويقاس بفقرات (من 06 إلى 10)، **الاحتفاظ بالمواهب** ويقاس بفقرات (من 11 إلى 15)، وقد تم اعتماد على دراسة (Mohammed Moudhar Mazila et al, 2023) في اعداد هذه الفقرات.
- **المحور الثاني:** يحتوي على المتغير التابع، والمتمثل في التآلق التنظيمي، ويقاس بفقرات من (16 إلى 30) موزعة على ثلاثة أبعاد (تآلق القيادة، تآلق الخدمة والابتكار، وتآلق المعرفة)، وقد تم الاستعانة بدراسة (Biaism Eabaas Kridi et al, 2024) في اعداد هذه الفقرات.

4. صدق وثبات أداة الدراسة:

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد التابعة له:

4.1 صدق الاتساق الداخلي لعبارات المتغير المستقل:

جدول (01):

الاتساق الداخلي لعبارات المتغير المستقل استراتيجيات إدارة المواهب

الاحتفاظ بالمواهب		تطوير المواهب		جذب المواهب	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.681**	11	0.668**	06	0.626**	01
0.709**	12	0.558**	07	0.628**	02
0.727**	13	0.648**	08	0.668**	03
0.681**	14	0.728**	09	0.706**	04
0.644**	15	0.623**	10	0.606**	05

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات SPSS-26

من خلال الجدول نلاحظ أن معاملات الارتباط بين مختلف عبارات الأبعاد والأبعاد التابعة لها أغلبها مرتفعة وتنفوق نسبتها (50%)، حيث كانت أعلى نسبة (72.8%) أما أقل نسبة فكانت (55.8%) مما يدل وجود اتساق داخلي بين مختلف العبارات وأن كل عبارة صادقة وتعكس البعد الذي تنتمي إليه، أما مستوى الدلالة لمعاملات الارتباط فجميعها لديها دلالة معنوية عند 1%.

4.2 صدق الاتساق الداخلي لعبارات المتغير التابع:

جدول (02):

الاتساق الداخلي لعبارات المتغير التابع التآلق التنظيمي

تآلق القيادة		تآلق الخدمة والابتكار		تآلق المعرفة	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
16	**0.622	21	**0.693	26	**0.673
17	**0.734	22	**0.680	27	**0.743
18	**0.669	23	**0.587	28	**0.651
19	**0.640	24	**0.743	29	**0.712
20	**0.743	25	**0.702	30	**0.586

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات SPSS-26

من خلال الجدول نلاحظ وجود علاقة ارتباط قوية بين كل العبارات والأبعاد التابعة لها، فأغلبها تفوق نسبتها (50%)، حيث كانت أعلى نسبة (74.3%)، أما أقل نسبة فكانت (58.6%) مما يدل وجود اتساق داخلي بين مختلف العبارات وأن كل عبارة صادقة وتعكس البعد الذي تنتمي إليه، كما أن كل معاملات الارتباط لديها دلالة معنوية عند 1%.

4.3 ثبات فقرات الاستبيان:

لقياس ثبات أداة الدراسة تم استخدام اختبار "آلفا كرونباخ"، حيث تتراوح قيمة (α) ما بين (1؛0)، وكلما اقتربت (α) من (1)، كلما ارتفع مستوى ثبات أداة القياس، وتمثلت النتائج فيما يلي:

جدول (03):

معامل الثبات آلفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات آلفا كرونباخ
جذب المواهب	05	0.654
تطوير المواهب	05	0.650
الاحتفاظ بالمواهب	05	0.722
استراتيجيات إدارة المواهب	15	0.873
تآلق القيادة	05	0.713
تآلق الخدمة والابتكار	05	0.712
تآلق المعرفة	05	0.701
التآلق التنظيمي	15	0.890
الاستبانة ككل	30	0.939

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات SPSS-26

نلاحظ من خلال الجدول رقم بأن معامل "آلفا كرونباخ" الكلي يساوي (0.939)، وبالتالي يمكننا القول بأن أداة القياس تمتاز بثبات جيد، مما يعني امكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرتها على إعطاء نتائج متوافقة مع اجابات المستجوبين اتجاه عبارات الاستبيان، وبالإضافة إلى ذلك نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل "آلفا كرونباخ" لجميع المحاور أكبر من (60%)، وبالتالي يمكننا القول بأن كل محور يمتاز بثبات جيد.

5. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

5.1 تحليل خصائص أفراد العينة: تم تلخيص بيانات خصائص أفراد عينة الدراسة الشخصية والوظيفية في الجدول التالي:

جدول (04):

الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	53	66.3%
	أنثى	27	33.8%
العمر	أقل من 30 سنة	15	18.8%
	من 30 إلى 40 سنة	43	53.8%
	من 41 إلى 50 سنة	17	21.3%
	أكثر من 50 سنة	5	6.3%
المستوى العلمي	ثانوي أو أقل	13	16.3%
	جامعي (تدرج)	50	62.5%
	ما بعد التدرج (ماجستير أو دكتوراه)	05	6.3%
	شهادات أخرى	12	15%
المستوى الوظيفي	إطار سامي	10	12.5%
	إطار	49	61.3%
	عون تحكم	13	16.3%
	عون تنفيذ	08	10%
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	15	18.8%
	من 5 إلى 10 سنوات	36	45%
	من 11 إلى 15 سنة	16	20%
	أكثر من 15 سنة	13	16.3%

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات SPSS-26

من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة تتمثل في الذكور بنسبة (66.3%)، كما أظهرت الفئة العمرية أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (30 إلى 40 سنة) بنسبة (53.8%)، أما الدرجة العلمية فتشير إلى أن أغليتهم لديهم مستوى جامعي بنسبة (62.5%) وهذا يدل على المستوى العالي ودرجة الوعي التي يتميز بها هؤلاء الأفراد، وأن معظمهم إدارات بنسبة (61.3%)، أما نسب الخبرات المهنية التي يتميز بها أفراد العينة فكان الأغلب متوزعا بين (5 سنوات الى 15 سنة)، وهو ما ينعكس على فهمهم وقدرتهم على استيعاب فقرات الاستبيان واعطاء اجابات واضحة لكونهم على دراية تامة ببيئة عملهم.

5.2 تحليل استجابات عينة الدراسة:

بهدف مناقشة وتحليل استجابات عينة الدراسة لفقرات الاستبيان تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وذلك على النحو التالي:

• استجابات الأفراد نحو محور استراتيجيات إدارة المواهب:

جدول (05):

استجابات العينة لمحور استراتيجيات إدارة المواهب

الاحتفاظ بالمواهب				تطوير المواهب				جذب المواهب			
الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة
موافق	0.648	3.60	11	موافق	0.621	3.76	06	موافق	0.725	3.92	01
موافق	0.620	3.71	12	موافق	0.631	3.86	07	موافق	0.702	3.84	02
موافق	0.738	3.75	13	موافق	0.621	3.76	08	موافق	0.753	3.87	03
موافق	0.652	3.68	14	موافق	0.711	3.89	09	موافق	0.746	3.89	04
موافق	0.618	3.85	15	موافق	0.686	3.90	10	موافق	0.683	3.96	05
موافق	0.4519	3.7175	البعد ككل	موافق	0.4231	3.8350	البعد ككل	موافق	0.4676	3.8975	البعد ككل
				موافق	0.4071	3.8167	استراتيجيات إدارة المواهب				

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات SPSS-26

يتضح من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة وافقت بشكل عام على عبارات استراتيجيات إدارة المواهب وهذا بمتوسط حسابي بلغ (3.8167) وانحراف معياري قدره (0.4071)، كما نلاحظ أن أفراد العينة وافقت على أبعاد هذا المحور (جذب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) فقد قدرت المتوسطات الحسابية لهذه الأبعاد على التوالي: (3.8975؛ 3.8350؛ 3.7175) وبانحرافات معيارية بلغت على التوالي: (0.4676؛

0.4231، 0.4519)، وهو ما يعكس اهتمام إدارة المؤسسة بعمليات التوظيف والاختيار وتطوير الموظفين والاحتفاظ بهم.

• استجابات الأفراد نحو محور التآلق التنظيمي:

جدول (06):

استجابات العينة لمحور التآلق التنظيمي

تآلق المعرفة				تآلق الخدمة والابتكار				تآلق القيادة			
الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة
موافق	0.732	3.91	26	موافق	0.706	3.79	21	موافق	0.606	3.75	16
موافق	0.765	3.81	27	موافق	0.769	3.88	22	موافق	0.737	3.84	17
موافق	0.660	3.91	28	موافق	0.645	3.96	23	موافق	0.656	3.78	18
موافق	0.739	3.90	29	موافق	0.718	3.87	24	موافق	0.572	3.66	19
موافق	0.631	3.74	30	موافق	0.689	3.86	25	موافق	0.781	3.85	20
موافق	0.4773	3.8550	البعد ككل	موافق	0.4818	3.8725	البعد ككل	موافق	0.4604	3.7750	البعد ككل
				موافق	0.4364	3.8342		التآلق التنظيمي			

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات SPSS-26

يتبين من الجدول أن غالبية أفراد العينة توافق على توفر أبعاد التآلق التنظيمي وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام حيث بلغ (3.8342) وبانحراف معياري قدره (0.4364)، وبالتالي اهتمام قادة المؤسسة بتشجيع ودعم وتحفيز مرؤوسيهم وتوجيههم نحو الأهداف، وامتلاك المؤسسة القدرة والرغبة في تطوير خدمات جديدة لإرضاء احتياجات عملائها، وذلك من خلال استثمار المورد المعرفي للأفراد ودمجه بفعالية ضمن أنشطتها، وهذا ما يبينه المتوسطات الحسابية لأبعاد التآلق التنظيمي (تآلق القيادة، وتآلق الخدمة والابتكار، وتآلق المعرفة) فقد بلغت على التوالي: (3.7750، 3.8725، 3.8550) وبانحرافات معيارية قدرت على التوالي: (0.4604، 0.4818، 0.4773).

6. اختبار فرضيات الدراسة:

سيتم اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط، واختبار الانحدار المتعدد.

6.1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى: وتتمثل هذه الفرضية في:

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجذب المواهب على تحقيق التآلق التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط.
 - H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجذب المواهب على تحقيق التآلق التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط.
- وحسب النتائج المعروضة من برنامج SPSS توصلنا إلى:

جدول (07):

نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغيرات	B	t المحسوبة	مستوى دلالة t	القرار
الثابت	0.694	3.317	0.001	/
جذب المواهب	0.806	15.102	0.000	وجود أثر
R				
0.863				
R ²				
0.745				
دلالة F				
0.000				
المعادلة				
Y=				
0.694+0.806x				

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات SPSS-26

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل التحديد تساوي (0.745) أي أن (74.5%) من التغير في التآلق التنظيمي يفسره التغير في جذب المواهب، والنسبة (25.5%) المتبقية تفسر إلى عوامل أخرى تؤثر في التآلق التنظيمي.

كما نلاحظ أن دلالة اختبار فيشر تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبهذا يكون نموذج الانحدار ملائم لقياس العلاقة بين جذب المواهب والتآلق التنظيمي.

هذا ويبين الجدول أن مستوى دلالة t لجذب المواهب تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبالتالي قبول الفرضية البديلة، ورفض الفرضية الصفرية.

6.2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية: وتتمثل هذه الفرضية في:

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير المواهب على تحقيق التآلق التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط.
- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير المواهب على تحقيق التآلق التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط.

وحسب النتائج المعروضة من برنامج SPSS توصلنا إلى:

جدول (08):

نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

القرار	مستوى دلالة t	t المحسوبة	B	المتغيرات
/	0.024	2.309	0.599	الثابت
وجود أثر	0.000	12.552	0.844	تطوير المواهب
0.818	R			
0.669	R ²			
0.000	دلالة F			
Y=0.599+0.844x	المعادلة			

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات SPSS-26

نلاحظ من الجدول أن قيمة معامل التحديد تساوي (0.669) أي أن (66.9%) من التغير في التآلق التنظيمي يفسره التغير في تطوير المواهب، والنسبة (33.1%) المتبقية تفسر إلى عوامل أخرى تؤثر في التآلق التنظيمي.

كما نلاحظ أن دلالة اختبار فيشر تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبهذا يكون نموذج الانحدار ملائم لقياس العلاقة بين تطوير المواهب والتآلق التنظيمي. هذا ويبين الجدول أن مستوى دلالة t لتطوير المواهب تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبالتالي قبول الفرضية البديلة، ورفض الفرضية الصفرية.

6.3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: وتتمثل هذه الفرضية في:

- H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاحتفاظ بالمواهب على تحقيق التآلق التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط.
 - H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاحتفاظ بالمواهب على تحقيق التآلق التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط.
- وحسب النتائج المعروضة من برنامج SPSS توصلنا إلى:

جدول (09):

نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغيرات	B	t المحسوبة	مستوى دلالة t	القرار
الثابت	0.864	3.756	000. 0	/
الاحتفاظ بالمواهب	0.799	13.008	0.000	وجود أثر
R		0.827		
R ²		0.684		
دلالة F		0.000		
المعادلة		Y=0.864+0.799x		

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات SPSS-26

نلاحظ من الجدول أن قيمة معامل التحديد تساوي (0.684) أي أن (68.4%) من التغير في التآلق التنظيمي يفسره التغير في الاحتفاظ بالمواهب، والنسبة (31.6%) المتبقية تفسر إلى عوامل أخرى تؤثر في التآلق التنظيمي.

كما نلاحظ أن دلالة اختبار فيشر تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبهذا يكون نموذج الانحدار ملائم لقياس العلاقة بين الاحتفاظ بالمواهب والتآلق التنظيمي. هذا ويبين الجدول أن مستوى دلالة t للاحتفاظ بالمواهب تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبالتالي قبول الفرضية البديلة، ورفض الفرضية الصفرية.

6.4 اختبار الفرضية الرئيسية: وتتمثل هذه الفرضية في:

- H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة المواهب على تحقيق التآلق التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط.
 - H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة المواهب على تحقيق التآلق التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط.
- وحسب النتائج المعروضة من برنامج SPSS توصلنا إلى:

جدول (10):

نتائج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية

القرار	مستوى دلالة t	t المحسوبة	B	المتغيرات
/	0.597	0.532	0.098	الثابت
وجود أثر	0.000	6.299	0.424	جذب المواهب
وجود أثر	0.003	3.048	0.238	تطوير المواهب
وجود أثر	0.000	4.538	0.315	الاحتفاظ بالمواهب
			0.922	R
			0.851	R ²
			0.000	دلالة F
Y= 0.098+0.424+0.238+0.315				المعادلة

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات SPSS-26

يتضح من الجدول أن قيمة معامل التحديد تساوي (0.851) أي أن (85.1%) من التغير في التآلق التنظيمي يفسره التغير في استراتيجيات إدارة المواهب (الجذب، والتطوير، والاحتفاظ)، والنسبة (14.9%) المتبقية تفسر إلى عوامل أخرى تؤثر في التآلق التنظيمي. كما نلاحظ أن دلالة اختبار فيشر تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبهذا يكون نموذج الانحدار ملائم لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتآلق التنظيمي. هذا ويبين الجدول أن مستوى دلالة t لجذب المواهب وتطوير المواهب والاحتفاظ بالمواهب تساوي على التوالي (0.000؛ 0.003، 0.000) وهي أقل من (0.05)، وبالتالي قبول الفرضية البديلة، ورفض الفرضية الصفرية، كما نلاحظ أن الميل الحدي الأكبر بين استراتيجيات إدارة المواهب هو لجذب المواهب حيث بلغت نسبة الميل (0.424) وهي أكثر تأثيراً على المتغير التابع.

الخاتمة:

وبناءً على ما سبق نستنتج بأن إدارة المواهب لها دور فعال في تحقيق التآلق التنظيمي، فجذب الكفاءات والمهارات للعمل بالمؤسسة، ووضعهم في المكان المناسب، ودعمهم وتطويرهم واستثمار في قدراتهم المعرفية والإبداعية يجعل المنظمة قادرة على تحقيق نتائج استثنائية ومنافسة مستدامة يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

نتائج الدراسة:

- تبني مؤسسة محل الدراسة لاستراتيجيات إدارة المواهب، فقد جاءت جميع المتوسطات الحسابية لاستراتيجيات إدارة المواهب فوق المتوسط، وكلها تعبر على موافقة أفراد العينة على أن هذه الاستراتيجيات متبناة ومطبقة في هذه المؤسسة؛
- تميز مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط بالتآلق، فقد جاء المتوسط الحسابي للتآلق التنظيمي وأبعاده فوق المتوسط، وبذلك موافقة أفراد العينة على وجود قيادة كفؤة، وتقديم خدمات فريدة ومبتكرة، وإدارة فعالة للأصول المعرفية؛
- رفض الفرضيات الفرعية الأولى، وقبول الفرضيات البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجذب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب على تحقيق التآلق التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط؛
- رفض الفرضية الرئيسية، وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة المواهب على تحقيق التآلق التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، وأن أكثر بعد تأثيرا على التآلق هو جذب المواهب للمؤسسة.

التوصيات: في ضوء ما أظهرته نتائج الدراسة يتم تقديم الاقتراحات التالية:

- ضرورة اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتدريب العاملين وتطويرهم وتشجيعهم على التعلم المستمر؛
- ربط نظام المكافآت بما يكتسبه العامل من معارف وخبرات، فذلك يحفز العاملين على التطوير وفي نفس الوقت تساعد المؤسسة على تكوين قوة عاملة متعددة المهارات؛
- التشجيع ومكافأة روح التعاون، وتعلم الفريق، والتأكيد عليهما بصورة دائمة؛

- العمل على توفير بيئة عمل محفزة، وتأكيد على الاحترام والثقة بين الإدارة والموظفين، ومكافأة المبادرات والأفكار الإبداعية، وإتاحة الفرص للتطوير والترقية، فذلك من شأنه الحفاظ على بقاء الموظف وتعزيز انتمائه للمؤسسة؛
- التقييم المستمر لأداء القادة في المؤسسة مع ضرورة الجمع بين القادة الحاليين أو المحتملين مع قادة ذوي خبرة خصوصا أولئك الذين أحدثوا تغييرات ايجابية وذلك لضمان انتقال المعارف وتبادل التجارب والخبرات.

قائمة المراجع:

- Schon Beechler, Ian C. Woodward. (2009).The global war for talent, *Journal of International Management*, Vol 15, No.03, Elsevier, P274.
- هاشم فوزي العبادي، 2011، إدارة الموهبة في منظمات الأعمال، رؤى ونماذج مقترحة، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد 07، العدد 20، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، ص32.
- محمد سعيد الحميدي، الهادي خوجلي الطيب، 2011، *الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة*، الندوة العلمية حول الأساليب الحديثة في التخطيط والتدريب للأجهزة الأمنية، أبو ظبي- الإمارات، ص 05.
- Thomas N. Garavan, and others. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture, *European Journal of Training and Development*, Vol. 36 No. 01, P07.
- Eva Gallardo-Gallardo. (2011). What do we actually mean by talent in business? Does it really matter?, the Eighth International Workshop on Human Resource Management in Seville, *Journal of Economic Literature*, P08.
- هاشم فوزي العبادي، 2011، إدارة الموهبة في منظمات الأعمال، رؤى ونماذج مقترحة، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد 07، العدد 20، العراق، ص07.
- كسنة محمد، بن علي قهيري فاطنة، 2017، دور إدارة المواهب في تميز منظمات الأعمال، *مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة*، المجلد 01، العدد 01، ص136.
- Navroop Kaur , Jatinder Kaur. (2019). Talent Management: Concept And Challenges, *International Journal of Management, Technology And Engineering*, Vol- IX, Iss-I, P2643.
- Mohammad Rashed Khan. (2024). *Application of Artificial Intelligence for Talent Management: Challenges and Opportunities*, Conference: Intelligent Human Systems Integration: Integrating People and Intelligent System, Vol. 119, P326.
- James A. Cannon Rita McGee. (2011). *Talent Management And Succession Planning*, 2ed, Chartered Institute of Personnel and Development , London, P xi.
- * - Londeka Xulu, Sanjana Brijball Parumasur. (2023). Understanding Talent Management Challenges In Changing Times And Workforces, *Corporate*

Governance and Organizational Behavior Review, Vol. 7, Iss- 2, Special Issue, P363.

- Yona Sakaja Mangusho, and other. (2015). Evaluation of Talent Management on Employees Performance in Beverage Industry: A Case of Delmonte Kenya Limited, *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 5, No. 8, USA, P193.

- Maha Lutfi Al- Dalahmeh.(2020). Talent Management: A Systematic Review, *Oradea Journal of Business and Economics*, Vol. V, Special Issue, P118.

- حليلة علي إمشيري، (2023)، أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية على الإبداع التنظيمي بكلية الاقتصاد-الخمس بجامعة المرقب، *مجلة جامعة سرت للعلوم الإنسانية*، المجلد 13، العدد 02، ص 69.

-Mohammed Moudhar Mazil et al. (2023). The Impact of Talent Management on Organizational Development-A Field Study in the Ministry of Commerce, the General Company for Foodstuff Trade - Salah Eteach, *International Journal of Professional Bussiness Review*, Vol.08, N.4, P05.

- كوليزار عبدالله محمد، نزار رشيد نوري، 2023، دور ادارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكوادر العلمية والادارية في جامعة دهوك التقنية، *مجلة جامعة دهوك*، المجلد 26، العدد 02، ص ص 346-347.

-Mohammed Hameed Nayyef, Raoudha Kammoun. (2025). The Role of Resonant Leadership in Enhancing Organizational Brilliance Through Organizational Trust (An Exploratory Study at Tikrit University), *Journal of Information Systems Engineering and Management*, Vol-10, Iss-7, P376.

-Duha Khaled Khalaf Al Dulaimi, Zainab Abdul Razzaq Al-Hindawy. (2023).The Role of Distinct Core Capabilities in Achieving Organizational Brilliance / An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Managers Working in the Iraqi General Company for Cement / Kufa Cement Factory, *International Journal of Professional Business Review*, vol.08, n.4, P08.

-Ibrahim Saleh Hassan et al. (2023). The role of strategic sensitivity in organizational brilliance - field research in Al-Ghadeer Hospital, *ISAR Journal of Multidisciplinary Research and Studies*, Vol-1, Iss-6, P49.

-Thaer Hasan Kadhim Alhargose et al. (2024). The role of knowledge management strategies in achieving organizational brilliance: A field study in the South Oil Company, *International Journal of Management and Organizational Research*, Vol.03, Iss-02, P79.

-Biaism Eabaas Kridi, Sadiq Shamkhi Abboud. (2024). Strategic renewal and its impact on organizational brilliance An analytical study of the opinions of a sample of employees in private banks in the central Euphrates governorates, *Al-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences*, Vol.26, Iss-1, P350.

- محمد حمودي كاظم وآخرون، 2022، إدارة الموارد البشرية المستدامة ودورها في تحقيق التآلق التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة كرونجي للمشروبات الغازية والمياه المعدنية، *مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة*، المجلد 05، العدد 02، ص 62.

- حوراء صاحب عبد، افراح خليل احمد، 2025، توظيف الريادة الاستراتيجية في تعزيز التآلق التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسين في كلية الادارة والاقتصاد جامعة الكوفة، **مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية**، مجلد 21، عدد 01، ص ص 217 - 218.

-Ibtisam Kadhim Zrar, Adel Abd Al Wadud Al-Abbasi. (2024). The Effect of Strategic Containment on Organizational Brilliance: An Analytical Research in Ur State Company, **Journal of Economics and Administrative Sciences (JEAS)**,