



**تحليل الدور المعدل للثقافة التنظيمية في أثر إدارة المواهب علي
تحسين السمعة التنظيمية: دراسة تطبيقية علي الهيئة القومية
للبريد المصري**

**Analysis of Modified role of organizational culture in the
impact of talent management on improving
organizational reputation:
Applied study on the Egyptian National post Authority**

د/ سها صلاح اسماعيل

استاذ مساعد - قسم إدارة أعمال

كلية التجارة - جامعة بني سويف

Soha salah @ commerce.busuedu.eg

مجلة الدراسات التجارية المعاصرة

كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ

المجلد التاسع . العدد السادس عشر

يوليو ٢٠٢٣ م

رابط المجلة : <https://csj.journals.ekb.eg>

المستخلص :

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة وتحليل الدور المعدل للثقافة التنظيمية في أثر إدارة المواهب على تحسين السمعة والتنظيمية، وذلك بالتطبيق على العاملين بالهيئة القومية للبريد المصري وتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين (المديرين ونوابهم ومساعديهم) حيث بلغ حجم العينة (٣٤٨) مفردة، واستخدم الباحث قائمة استقصاء تم إعدادها بغرض استكمال الدراسة الميدانية، وجاءت القوائم الصالحة للتحليل بواقع (٢٧١) قائمة بمعدل استجابة (٧٧,٩٪).

وقد خلصت نتائج الدراسة إلى :-

- تؤثر إدارة المواهب تأثيراً إيجابياً على السمعة التنظيمية في قطاع البريد محل البحث.
- تؤثر الثقافة التنظيمية تأثيراً إيجابياً على السمعة التنظيمية في قطاع البريد محل البحث.
- الدور المعدل للثقافة التنظيمية كان بزيادة أثر إدارة المواهب على السمعة التنظيمية، إذ بلغت نسبة التحسن في تفسير التباين الحاصل في السمعة التنظيمية بنسبة (١٣,٨٪) في قطاع البريد محل البحث.
- تقديم التوصيات والدليل الإرشادي لتفعيل تلك التوصيات .

الكلمات المفتاحية :-

إدارة المواهب ، الثقافة التنظيمية، السمعة التنظيمية ، الهيئة القومية للبريد المصري.

Abstract : -

This research aims to studying and analyzing the modified role of organizational culture in the impact of talent management on improving organizational reputation by applying it to employees of the National Postal Authority of Egypt and the research was represented in all employees (Managers , Deputies, and Assistants) , and the sample reached (348), And the researcher used a survey list that was prepared for a purpose. The process of completing the field study, in addition to the valid lists for analysis were (271) lists with a response rate (77.9%).

The research results have concluded the following :-

- Talent management positively affect the improving organizational in postal sector in question.
- Organizational culture positively affect the improving organizational in postal sector in question.
- The modified role of organizational culture was increased the impact of talent management on organizational reputation with an improved ratio (13.8%) in the interpretation of variation in organizational reputation in postal in question.

Keywords : -

Talent management , organizational culture, organizational reputation , the National postal Authority of Egypt.

مقدمة الدراسة :-

يشهد العالم اليوم تطورات وتغيرات سريعة في مختلف المجالات، وفي ظل التغيرات التكنولوجية المتلاحقة في الوقت الحالي في مجال الخدمات بشكل عام وفي مجال الخدمات المالية بشكل خاص أصبح يواجه قطاع البريد المصري منافسة قوية مع المؤسسات المالية الأخرى، وبالتالي فهو في حاجة ماسة إلي الاهتمام بالعنصر البشري من خلال العمل علي إبراز المواهب والقدرات الكامنة لدي العاملين بما يمكنه من القدرة علي الاستجابة والتكيف مع تلك التغيرات.

وتعتبر المواهب من أهم الموارد غير الملموسة التي تملكها المنظمة، بحيث أصبحت المنظمات تتنافس علي ضم المواهب المميزة، وتوفير الظروف التنظيمية والمالية، وبيئة العمل التي تساعد علي اجتذاب الموهوبين والمحافظة عليهم، مما يخلق لدي العاملين شعوراً بالأمان والرضا يجعل أدؤكم اعلي مما يساعد علي تحسين السمعة التنظيمية للمنظمة. وبالتالي تحقيق أهدافها، والمحافظة علي موقعها التنافسي.

وقد زاد الاهتمام بالسمعة التنظيمية في الآونة الأخيرة وذلك لإدراك المدراء والعاملين لأهمية السمعة في استدامة المنظمات وتحقيق أعلي الأرباح، وكسب ولاء العملاء والعاملين (Dolatabadietal.,2012).

إن الاهتمام بالسمعة التنظيمية يتطلب الاهتمام بالعاملين وخاصة الموهوبين، وتوفير بيئة مناسبة ومناخ محفز من شأنه أن يحقق رضاهم وولائهم للمنظمة، مما يعكس علي أدائهم مما يساعد علي تحسين السمعة التنظيمية، وإن تلازم الثقافة التنظيمية والسمعة التنظيمية ضروري، حيث أن الثقافة التنظيمية التي تتبعها المنظمة تساعد في بناء سمعة جيدة في سوق العمل.

لذا تقوم الدراسة الحالية علي دراسة وتحليل الدور المعدل أو التفاعلي للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والسمعة التنظيمية. وذلك علي عينة من العاملين بالهيئة القومية للبريد المصري.

١/٠ مشكلة الدراسة :-

تواجه منظمات الاعمال العديد من التحديات بسبب التغيرات والتطورات المتزايدة، خاصة بعد أن شهد العالم في الآونة الأخيرة تقلبات من الناحية الاقتصادية، الاجتماعية، والتكنولوجية. وبعد انخفاض ترتيب مصر علي مستوي مؤشر تنافسية المواهب العالمي، حيث بلغ ترتيب مصر (٩٧) من أصل (١٣٢) دولة علي المستوي العالمي واحتلت المركز (٩) من أصل (١٢) علي المستوي الدول العربية ، أما بالنسبة للمؤشرات الفرعية عن مؤشر تنافسية المواهب العالمي كان ترتيب مصر علي النحو الوارد في الجدول رقم (١) .

جدول رقم (١)

ترتيب مصر علي مؤشر تنافسية المواهب العالمي (٥)

ترتيب مصر علي المستوي العالمي	المؤشرات الفرعية عن مؤشر تنافسية المواهب العالمي
١٠٥	تمكين المواهب
١١٦	جذب المواهب
١٠٤	تنمية المواهب
٧٤	الاحتفاظ بالمواهب
١٠٤	المهارات التقنية والمهنية
٥٢	مهارات المعرفة العالمية

وهذه المؤشرات خلقت ضغطاً كبيراً علي المنظمات بشكل عام، والمصارف التجارية بشكل خاص، الأمر الذي دفع المنظمات للتركيز علي إدارة المواهب . ومن الملاحظ أن الكثير من المنظمات العربية لا تزال تفقر إلي فهم حقيقة كيفية إدارة المواهب؛ مما يتطلب ضرورة إجراء دراسة علمية حول إدارة المواهب وعلاقتها بالمتغيرات التنظيمية الأخرى وفي ضوء الدراسة الاستطلاعية^(١) التي قام بها الباحث لعدد من مكاتب الهيئة القومية للبريد المصري للتعرف المبدي علي مدركتهم حول متغيرات الدراسة، فقد كشفت عن عدم توافر الإدراك الكافي بمفهوم وأبعاد إدارة المواهب حيث كانت الآراء غير واضحة لديهم بهذا الشأن، كما أشارت نتائج الدراسة الاستطلاعية أنه لا يوجد برامج متخصصة لتنمية وتطوير المواهب ، بالإضافة إلي صعوبة منح الأفراد الموهوبين الفرصة لتقلد المناصب القيادية في الهيئة ؛ كما أشارت النتائج أنه لا تتم مناقشة العاملين الموهوبين حول نقاط القوة والضعف في أدائهم لضمان التحسن المستمر في الأداء، وعدم تناسب ما يحصل عليه الموظف في هيئة البريد مقارنة بأقرانه بقطاع البنوك ، وهذا يتطلب وجود ثقافة تنظيمية قائمة علي القيم والمعتقدات المشتركة، تدعم تطوير الموهوبين والاحتفاظ بهم مما يمكنها من الاستمرارية والنجاح وتحقيق السمعة التنظيمية الجيدة ، وإن تأثير الإدارة الجيدة للمواهب علي السمعة التنظيمية وفي ظل وجود الثقافة التنظيمية الداعمة قد يفوق بكثير أثرها في ظل غياب تلك الثقافة التنظيمية وهو ما تهدف الدراسة إلي اثباته. لذلك فإن هذه الدراسة سعت إلي الإجابة عن التساؤلات التالية :-

- إلي أي مدى تؤثر إدارة المواهب في السمعة التنظيمية؟
- إلي أي مدى تؤثر الثقافة التنظيمية في السمعة التنظيمية؟

(٥) The Global Talent competitiveness Index,2021.

١- قام الباحث بعدة مقابلات شخصية بلغت (٣٥) مقابلة مع عدد (٥٥٠) من مسنولي الإدارات بمستويات إدارية مختلفة.

- إلى أي مدى تؤثر إدارة المواهب في السمعة التنظيمية بوجود الثقافة التنظيمية متغيراً معدلاً؟

٠/٢ أهداف الدراسة :-

تتمثل أهداف الدراسة الحالية في الآتي :-

- تحديد مستويات إدراك العاملين بالهيئة القومية للبريد المصري تجاه متغيرات الدراسة (إدارة المواهب، الثقافة التنظيمية، والسمعة التنظيمية).
- دراسة وتحليل تأثير كل من إدارة المواهب، الثقافة التنظيمية كمحدد للسمعة التنظيمية.
- دراسة وتحليل الدور المعدل أو التفاعلي للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والثقافة التنظيمية.
- التوصل إلى مجموعة من النتائج وعرض مجموعة من التوصيات المتعلقة بكيفية تدعيم ونشر الثقافة التنظيمية بالهيئة، وتطبيق ممارسات إدارة المواهب بأسلوب يساهم في رفع مستوى السمعة التنظيمية بالهيئة القومية للبريد المصري.

٠/٣ أهمية الدراسة :-

تتمثل أهمية الدراسة الحالية علي المستويين النظري والتطبيقي فيما يلي :-

أولاً : الأهمية النظرية :-

- تعد الدراسة الحالية إضافة جديدة في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية من خلال تفسيرها لطبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة مما يساهم في فتح المجال أمام دراسات أخرى تستكمل ما قامت به هذه الدراسة.
 - تناولت الدراسة الحالية السمعة التنظيمية التي تعتبر من أهم الاصول غير الملموسة التي تسعى المنظمة للحفاظ عليها، والذي غابت عنه العديد من الدراسات المصرية بوجه خاص.
 - ندرة الدراسات التي بحثت في العلاقة بين إدارة المواهب والسمعة التنظيمية (في حدود علم الباحث).
 - في حدود علم الباحث - هناك ندرة في الدراسات التي تناولت الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والسمعة التنظيمية.
- وبالتالي فإن ذلك يمثل فجوة في الدراسات السابقة، وهو ما تحاول هذه الدراسة معالجته.

ثانياً : الأهمية التطبيقية :-

- أهمية قطاع التطبيق وهي الهيئة القومية للبريد المصري أحد أقدم المنظمات العامة وأعرقتها والتي تلعب دوراً هاماً في خدمة الاقتصاد المصري، من خلال كونها أكبر مقدم للخدمات البريدية في مصر، ونظراً لأهمية قطاع الخدمات البريدية الذي يشهد حالياً طفرة تنموية مما جعله يساهم في زيادة الدخل القومي المصري من خلال ما يحققه من إيرادات حيث بلغت إيرادات أنشطة الهيئة عام ٢٠٢١ ما قيمته ٩٩٢,٧٢١ (الف جنيه) خدمات مباعه، ٩٧٢٦ (الف جنيه) إيرادات وأرباح غير عادية، ٨٧ (ألف جنيه) تعويضات وغرامات. (المصدر: النشرة السنوية لإحصاءات الخدمات البريدية عام ٢٠٢٠/٢٠٢١، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء). وبالتالي دراسة متغيرات البحث الرئيسية على هذه الهيئة سيعمل على تحسين مستويات السمعة التنظيمية.
- تساعد نتائج هذه الدراسة في تقديم حلول للمشكلات المتعددة التي تعاني منها المنظمات العامة والتي تتطلب حلول حديثة لرفع كفاءة الطاقات البشرية وهو ما يتوافق مع تفعيل مدخل إدارة المواهب بالمنظمات العامة مما يعمل على رفع مستويات السمعة التنظيمية.
- تساعد نتائج هذه الدراسة على تعميق فهم المسؤولين عن هذا القطاع ، لطبيعة العلاقة بين ادارة المواهب، السمعة التنظيمية مما يساعد على تعزيز القدرة التنافسية لهذا القطاع.

٤/٠ الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة :-

٤/١ إدارة المواهب (المتغير المستقل) Talent Management :

اختلف الكثير من الباحثين حول تحديد مفهوم لإدارة المواهب نظراً للإختلاف في وجهات النظر وحدائة الموضوع، فقد ظهر مفهوم إدارة المواهب عام ١٩٩٧ في منشور لمجموعة ماكينزي الاستشارية Mckinsey ، والذي تم تطويره فيما بعد في كتاب يحمل عنوان "الحب من أجل الموهبة" عام ٢٠٠١ (Bersin, J.,2013). وهو تعبير مجازي للمنافسة التي اندلعت بين المؤسسات الكبرى في الدول المتقدمة على المواهب الادارية المتميزة، وقد عرف (Heinen & O'N eill, 2004) إدارة المواهب بأنها "مجموعة من الانشطة الادارية المرتبطة بالقوي العاملة من حيث تحديد،وجذب ، ودمج ، وتطوير ، وتحفيز ، واستبقاء الافراد" ، يري (Davies, B, 2010) إن إدارة المواهب هي عبارة عن "مجموعة من الانشطة الخاصة بالمنظمة والتي تعني امتلاك وتطوير وتحفيز واستدامة العاملين الموهوبين لتحقيق أهداف المنظمات الحالية والمستقبلية" ، ويصف (Cerdin, J.L,2014) إدارة المواهب إنها "منهج شامل للاستغلال الأمثل لرأس المال البشري، والذي يمكن المنظمة من تحقيق نتائج قصيرة وطويلة الأجل وذلك ببناء ثقافة، اندماج، قدرة، وكفاءة من خلال تكامل عمليات استقطاب، وتطوير، وتوزيع الموهوبين وفقاً لأهداف المنظمة". ومما سبق يمكن تعريف إدارة المواهب إنها "عملية إدارية متكاملة تهدف الي الاستقطاب، الاختيار، الاحتفاظ، التنمية، وتطوير العاملين الموهوبين لتحقيق اهداف المنظمة". ويرى (Sabun & Karacay, 2016) أن أهمية إدارة

المواهب تكمن في حقيقة أن الافراد الموهوبين يتمتعون بالقدرات الاستراتيجية التي يمكن أن تزيد من الانتاجية والكفاءة والميزة التنافسية للمنظمات في جميع الصناعات، ويضيف (محمد ، ٢٠١٦) أن إدارة المواهب تساهم بشكل فعال في حل المشكلات الاستراتيجية التي تواجه المنظمة بشكل جيد، ويرى (Tatoglu, E., 2016) إن إدارة المواهب تعمل علي استكشاف الطاقات الكامنة والمحافظة علي المواهب وضمان مساهمتها الايجابية لخدمة المنظمة، ويضيف (Dhea fani, etal.,2021) بان ادارة المواهب هي التي تعمل علي تقوية العاملين الجدد في المنظمة ، والحفاظ علي الحاليين وتطويرهم وجذب من لديهم الكفاءة والالتزام ويرغبون في العمل في المنظمة، وانها عملية لضمان قدرة المنظمة لتكون رائدة في المستقبل عبر العديد من المهارات التي يمكن أن تحقق القيمة الاستراتيجية، وفي سياق آخر يضيف (Blass,E.,2007) إلي اهميتها في انها تساهم في تحقيق النمو الدائم في المعرفة والابداع، فضلاً عن تحقيق المرونة للمنظمة من خلال اداء البرامج التدريبية، ويؤيده (Davies, B., 2010) في أنها تساهم في ضمان نمو الموهبة داخل المنظمة بدلاً من اكتسابها من الخارج عبر تطوير الاداء والاستخدام الملائم للعاملين بالشكل الذي يساعد علي دعم عملية تعلم القدرات الموجهة ذاتيا داخل المنظمة، وفيما يتعلق بأبعاد إدارة المواهب فقد تعددت النماذج التي اوردتها الباحثين في دراساتهم حول هذه الأبعاد، وتفعل الدراسة الأبعاد الواردة في نموذج (Kollsrud, 2008) لتتناسبها مع أهداف البحث ولأنه شكل أعلى نسبة اتفاق بين الباحثين في تطبيقه، فعلي سبيل المثال دراسة كل من : (Kinange, 2010; عبد الهادي، ٢٠٢٠ ، عبد الله ، ٢٠٢٠). وهذه الأبعاد هي :١- جذب المواهب **Attraction Talent** : وتعتبر هي الخطوة الاولى في ادارة المواهب، حيث يتم استخدام اساليب التعيين والاختيار لتحديد المهارات المطلوبة واستقطاب الافراد الاكثر ملاءمة لتلبية احتياجات العمل، ويتم جذب المواهب من خلال:أسم وسمعة المنظمة، بيئة العمل المحفزة والمشجعة علي الابداع، نظم التحفيز المادية المعنوية.٢- الاحتفاظ بالمواهب **Reteention Talent**: يشمل الاحتفاظ بالمواهب جميع الانشطة التي تمنع العاملين الموهوبين من مغادرة المنظمة، وقد عرفه (Karunathilaka, et, al, 2016) بأنه يمثل العملية التي تركز بشكل استراتيجي علي ابقاء المواهب داخل المنظمة من خلال تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم ومكافأتهم علي أداءهم المتميز، وتقديم الدعم المناسب من رؤسائهم وبالتالي تحقيق معدلات عالية من الرضا والانتماء التنظيمي.٣- تنمية المواهب **Development Talent**: تشير عملية تنمية المواهب للممارسات والبرامج والدعم التنظيمي التي تقوم به المنظمات من أجل امداد الموهوبين بالمعارف والمهارات المرتبطة بالأداء الوظيفي الحالي والمستقبلي (موسي ، ٢٠٢١) ، وتسير عملية تنمية المواهب وفق مسارين كما حددها (نايف، ٢٠٠٧) أولهما معرفة القدرات المتوفرة واستيعابها وتحسينها والتعرف علي أنواعها، وبعد ذلك تطبيق أدوات التحسين الملائمة بها. وثانيهما: تطبيق الافكار الاكثر ابداعية للخروج من الروتين والجمود ومساندة عملية التخطيط في تحسين القدرات الخلاقة من أجل تحقيق الاداء المبتكر لفترة أطول.

٢/٤ الثقافة التنظيمية (المتغير المعدل) : Organizational culture

لقد تزايد الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية في السنوات القليلة الماضية (Cameron & Freeman, 1991) نظراً لدورها الفاعل في تحديد كفاءة وفعالية المنظمة، وبالتالي تؤثر على كفاءة وأهمية القرارات الإدارية (prajogo & Mc Dermott, 2005) ويعرف ((Robbin & Jude, 2007) الثقافة التنظيمية بأنها معاني منظمة ومتعددة ومشتركة بين أعضاء تنظيم خاص في منظمة معينة، وعرفها كل من (Trice & Beyer, 1993; Toulson , 2000) smith, 1994; Brewer & seldom , 2000) بأنها عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات والطقوس والمعايير التي تعلمها أعضاء المجموعة للتعامل مع حالة عدم اليقين. في حين عرف (schein) الثقافة التنظيمية كنمط من الافتراضات الاساسية التي تم ابتكارها واكتشافها أو تطويرها بواسطة مجموعة معينة بغرض تعلم كيفية التعامل مع المشاكل التنظيمية المتعلقة بالتكيف الخارجي والتكامل الداخلي (ورد في : Padma & Nair, 2009). بترز أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر فهم أفضل لما يحدث في المنظمة من أحداث، وتوفر الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا، كما أكد كل من (young & Ghoshal , 2016) ، أن الثقافة التنظيمية تساهم في ترسيخ بعض القيم في أذهان الافراد لمصلحة العمل والمتمثلة في غرس روح العمل الجماعي وروح الفريق، واحترام الذات، واحترام الوقت، والاخلاص للعمل مما يؤدي بدوره للوصول إلي علاقات ترابطية قوية بين الافراد داخل المنظمة والبيئة الخارجية عبر التكيف مع الاوضاع الراهنة، ويمكن تصنيف ثقافة المنظمة من حيث شمولية الثقافة إلي ثقافة سائدة: والتي يشترك فيها معظم أعضاء المنظمة وتوجه سلوكهم، وثقافة جزئية ، والتي يشترك فيها مجموعات صغيرة من العاملين قد تكون علي مستوى دوائر المنظمة أو مستوي المجموعات المهنية، ومن حيث مدي قوة الثقافة إلي ثقافة قوة : والتي تكون ممثلة لقيم غالبية أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة، وثقافة ضعيفة : والتي يكون هناك اتفاق قليل وتمسك أقل من أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات المشتركة. أما من حيث أنماط الثقافة التنظيمية فقد أشار (Claudette, 2004) إلي تقسيم الثقافة إلي أربعة أنواع هي ثقافة الفريق أو العائلة، ثقافة التحرر أو الابداع، ثقافة الهيراركية أو التسلسل الهرمي ، ثقافة السوق. حيث تركز ثقافة الفريق أو العائلة : علي المرونة الداخلية في المنظمات حيث تعتبر من خصائص المنظمات المتمثلة قيمها في العمل الجماعي ومشاركة العالمين والتزام المنظمات تجاه موظفيها، ونجاح المنظمة مرتبط بالاهتمام بالعملاء والاهتمام بالجماعة. وتركز ثقافة التحرر أو الابداع ؛ علي الوضع الخارجي مع توافر درجة عالية من المرونة والفردية، وتتيح المنظمة مكان ابتكاري وديناميكي وابداعي للعمل، وامكانية لتحمل المخاطرة ، كما تركز المنظمة علي النمو وكسب موارد جديدة، والانتماء فيها يكون للتجريب والتجديد وتشجيع الحرية والمبادرات الفردية، ونجاح المنظمة مرتبط باكتساب منتجات أو خدمات جيدة وفريدة. أما ثقافة الهيراركية أو التسلسل الهرمي : وهي الثقافة الموجهة نحو التحكم والسيطرة وتركز علي التنظيم الداخلي في المنظمات، وتتمثل قيمتها الرئيسية في الكفاءة والالتزام القوي بالمعايير والقواعد والاجراءات التنظيمية في المنظمة، بينما تركز ثقافة السوق أو التنافس: علي الوضع الخارجي والاستقرار والرقابة ، فهي

موجهة بالنتائج وانجاز العمل، حيث تتمثل القيم الاساسية في تحقيق الاهداف وبث روح المنافسة، ونجاح المنظمة مرتبط بالتركيز علي الفوز والسمعة الحسنة، ويحدد في شكل المشاركة في السوق والاختراق السوقي. ويلخص (Chad, etal, 2011) الانماط السابقة للثقافة التنظيمية في ضوء العلاقة بين الأبعاد المختلفة لها في نموذج يوضحه شكل رقم (١) وقد اعتمدت الدراسة علي هذا النموذج.

شكل رقم (١)

أنماط الثقافة التنظيمية

Feleibility and Discretion

(المرونة والرشادة)

Clan ثقافة الفريق (العدالة) التعاون ، التماسك، المشتركة ، الاتصال ، التمكين	التركيز علي الوسائل	Adhocracy ثقافة الابداع الخلق التكيف، الابداع ، الذكاء	التركيز علي الوسائل الغايات (التركيز علي الخارج والتميز)
الاخلاق، الاهتمام بالافراد وتنميتهم	الغايات	الابداع ، التميز في	
Hierarchy ثقافة الهيراركية (التسلسل الهرمي) الرقابة ، التشغيل ، الكفاءة، التناسق، الرقابة علي العمليات ، القياس	التركيز علي الوسائل	Market التنافس الاهتمام بالعمل، الانتاجية، تحقيق التنافسية	التركيز علي الوسائل
الكفاءة، تخفيض الوقت، الالتزام بالقواعد	الغايات	نصيب السوق، الربحية، تحقيق الاهداف	الغايات

(الاستقرار والرقابة)

Stability and control

٣/٤ السمعة التنظيمية (المتغير التابع)

Organizational Reputation :

لقي مفهوم السمعة التنظيمية اهتمام العديد من الباحثين، ويرجع تزايد الاهتمام بهذا المفهوم لتأثيره المباشر علي نتائج اعمال المنظمة، ويرى بعض الباحثين أن السمعة التنظيمية تساهم في تعزيز قدرة المنظمات علي الاستمرار في تحقيق الارباح وجذب العملاء، ولقد تعددت تعريفات السمعة التنظيمية، فعرفها (wangetal.,2006) بانها "انطباع إدراكي عام عن المنظمة من حيث صورتها وهويتها والإتصالات التسويقية التي تستخدمها" ، كما عرفها (Bartikowski& wat sh, 2011) بأنها عبارة عن " التراكم الزمني للنتائج التي

تحققها المنظمة في البيئة الداخلية والخارجية بشكل يحقق الولاء والانتماء من قبل عملائها"، وذكر (Esen , 2011) أن السمعة التنظيمية تعتبر "رأس المال العاطفي الذي يعكس مختلف تصورات المساهمين حول اجراءات المنظمة السابقة والمستقبلية فتعتبر السمعة أصول غير ملموسة"، ووضح (Tong, 2015) أن السمعة التنظيمية هي "مفهوم جماعي يتم تشكيله بين مجموعة من الناس تجاه المنظمة بمعنى إنها مجموع التقييمات ، والانطباعات، أو التمثيل المعرفي للأفراد في المنظمة"، وأشار (Bustmanetal , 2020) إلى أن السمعة التنظيمية هي نوع من ردود الفعل التي تتلقاها المنظمة من أصحاب المصلحة والتي تتضمن مخاوف بشأن مصداقية ادعاءات هوية المنظمة وإنها التقييم العام للمنظمات بين بعضها وأنها تصورات عن الوضع الاجتماعي أو الجاذبية النسبية العامة لأي منظمة.ومما سبق يمكن تعريف السمعة التنظيمية بأنها " الصورة الذهنية التي يري اصحاب المصلحة من خلالها المنظمة ، بمعنى أنها مجموعة من الادراكات والانطباعات التي يكونها ويخزنها اصحاب المصلحة في المنظمة" . ، ويرى (الزياي ، ٢٠٢٠) أن الفوائد الرئيسية لسمعة المنظمة القوية في الاسواق تتمثل في تحسين الصورة الذهنية للمستهلك عن جودة منتجات وخدمات المنظمة ، وتساهم في رفع قدرة المنظمة علي جذب العاملين الجدد والمحافظة عليهم، ورفع الروح المعنوية لدي العاملين ، وتساهم في استمرارية المنظمات ووقع قدرتها التنافسية، وتساهم في رفع قدرة المنظمات علي دخول أسواق جديدة وعالمية، وفيما يتعلق بأبعاد السمعة التنظيمية فقد تعددت الابعاد التي اوردها الباحثين في دراساتهم، وقد استخدمت هذه الدراسة ثلاثة أبعاد لتناسبها مع اهداف البحث وقد استخدمها العديد من الباحثين ، فطلي سبيل المثال دراسة كل من : (schwaiger, 2004; sala, 2013; cavallaro & Trotta, 2012; : 2018، النجار)

وهذه الابعاد هي :- ١- المسؤولية الاجتماعية social Responsibility. هي التزام المنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه ، فقد عرفها (yusoff & Adamv, 2016) بأنها " الطريقة التي من خلالها تستطيع المنظمات تحقيق التوازن بين الضرورات والاحتياجات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية" ، وعرفها (ابراهيم ، ٢٠٢١) بأنها "الالتزام المنظمة لمجتمعها من خلال تقديم أنشطة تعود بالفائدة علي المجتمع وافراده في تقديم أفضل الخدمات مثل محاربة الفقر والبطالة وتقديم خدمات صحية" ، واتفق غالبية الباحثين علي أن ابعاد المسؤولية الاجتماعية تشمل البعد الانساني، البعد الاخلاقي، البعد القانوني، والبعد الاقتصادي. ٢- جودة الخدمة Quality of service وضح (Zarandretal., 2017) أن جودة الخدمة هي خصائص السلع أو الخدمات التي تؤثر علي ولاء العملاء وسلوكياتهم ونواياهم، فهي القيمة المتصورة من قبل العميل لما يتوقعه من منتجات" ، وقد أوضح (Arkan et al., 2014) أن جودة الخدمة تظهر من خلال مقارنة توقعات العملاء وإدراكهم للخدمة المقدمة، لذلك فإن جودة الخدمة تعتمد علي العملاء أنفسهم . ٣- الابداع : Creativity هو تقديم شيء مختلف مميز ، وعرفه (وحيدة ، ٢٠١٦) بأنه اسلوب إداري يعتمد علي العنصر البشري بشكل أساسي من خلال طرح حلول مميزة للمشكلات، وأداء العمل

بأساليب وطرق جديدة في ظل استخدام للعناصر التالية : الاصاله ، الطلاقة، المرونة ، المخاطرة ، القدرة علي التحليل ، الحساسية للمشكلات ، والخروج عن المألوف سواء للفرد أو المنظمة التي يعمل بها.

٥/٠ العلاقة بين متغيرات الدراسة :-

٥/١ العلاقة بين إدارة المواهب والسمعة التنظيمية :-

ذكر (Bartikowski & watsh , 2011) أن السمعة التنظيمية عبارة عن التراكم الزمني للنتائج التي تحققها المنظمة في البيئة الداخلية والخارجية بشكل يحقق الولاء والانتماء من قبل عملائها. وتعتبر إدارة المواهب منهج شامل للإستغلال الأمثل لرأس المال البشري، والذي يمكن المنظمة من تحقيق نتائج قصيرة وطويلة الاجل وذلك ببناء ثقافة، اندماج ، قدرة، وكفاءة من خلال تكامل عمليات استقطاب، وتطوير ، وتوزيع الموهوبين وفقاً لأهداف المنظمة (Ceroin . J.L , 2014) ، لذا فقد تبين من خلال العديد من الدراسات المتعلقة بالأثر بين إدارة المواهب والسمعة التنظيمية وجود أثر ملحوظ وإيجابي لإدارة المواهب علي تحسين السمعة التنظيمية سواء كان هذا الأثر ينعكس من خلال استقطاب المواهب وجذبها أو تطوير المواهب أو تنمية وتطوير المواهب أو جميع الابعاد معاً فقد اتفقت نتائج دراسة

(Bi,2018;Marinaqkou,E.,&Giousmpas oglou,c.,2019;Ta sh

et.al,2016;Kravariti,et.al;2022) علي وجود أثر ايجابي لبعد استقطاب المواهب كأحد ممارسات إدارة المواهب علي أداء العاملين علي الرغم من اختلاف قطاع التطبيق في قطاع الفنادق والجامعات والرعاية الصحية والمنظمات حكومية، وتوصلت نتائج دراسة (oladapo, v.,2014; Elmasri & suliman, 2019) إلي أن الاحتفاظ بالعاملين وتمييز الموهوبين يؤثر بشكل ايجابي علي مستوي أداء العاملين داخل العمل في الشركات والمعاهد البحثية، وأكدت دراسة (Marinakou & Goiusmpasoglou, 2019) هذه النتائج في قطاع الفنادق، ويفسر ذلك أن جذب المواهب والاحتفاظ بهم يخلق لدي العاملين شعوراً بالامان والرضا مما يجعل أداءهم أعلي مما يساعد علي تحسين السمعة التنظيمية للمنظمة ، وفي دراسات أخرى قام بها (setiawan, et.al.,2020; sharma, 2015; chvng, k.L., & D'Annun Zio – Green, N.,2018)

أوضحت أهمية دور بعد تدريب وتطوير المواهب في تحسين سمعة المنظمة مع اختلاف قطاع التطبيق في المطاعم والاتصالات والمدارس، ويفسر ذلك أن تطوير المواهب وتنميتها يعمل علي زيادة رضا العاملين ويمدهم بالثقة في المنظمة مما يدفعهم إلي المزيد من الاداء والابتكار مما يساعد في تحسين سمعة المنظمة، وتوصلت دراسة (salih & Alnajl, 2014) إلي أن إدارة المواهب تؤثر علي التفاعل مع العملاء الذي يؤثر بدوره وبشكل مباشر علي سمعة المنظمة والتي تؤدي إلي زيادة حجم التفاعل لتحسين السمعة التنظيمية ، وجاءت دراسات توضح هذه العلاقة بين إدارة المواهب والسمعة التنظيمية عن طريق دراسة أثر إدارة

المواهب في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وبالتالي العمل على تحسين السمعة التنظيمية لها. فقد توصل دراسة (الحديد، ٢٠١٧، موسى، ٢٠٢١، Hauswald, ٢٠٢١ ; Rathod, 2014 ; et. Al , 2016;

إلى وجود تأثير إيجابي قوي لإدارة المواهب على فاعلية ونجاح المنظمة في الحصول على ميزة تنافسية مما يعمل على تحسين السمعة التنظيمية لها، وعلى صعيد آخر أظهرت نتائج دراسة (Nkoane,2018) أن التعاقب الوظيفي أحد الأبعاد لإدارة المواهب بالخبرات التي تساعدهم على العمل بشكل أفضل مما يساعد العامل على الترقية والنمو في المنظمة ، وجاءت دراسات تؤكد هذه العلاقة أيضاً عن طريق دراسة أثر إدارة المواهب على جودة الخدمة والتي تعد أحد أبعاد السمعة التنظيمية، فقد توصلت دراسة كل من (Nafei, 2020 ; seriawan, et al , 2015) إلى أن إدارة المواهب ذات صلة وبشكل كبير وإيجابي بجودة الخدمة وأن إدارة المواهب أكثر فعالية في تحقيق جودة الخدمة وتطبيقها سيزيد بشكل كبير الفرصة لتحقيق ارباح عالية، يتضح مما سبق بأن المنظمات التي تهتم بإدارة المواهب وابعادها تتمتع بسمعة جيدة في السوق أكثر من غيرها. وعلى غرار ما تقدم من دراسات يمكن صياغة الفرض الأول للدراسة على النحو التالي :-

الفرض الأول :- "هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية لإدارة المواهب على السمعة التنظيمية في القطاع محل البحث".

٢/٥ العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسمعة التنظيمية :-

ذكر (Bartikowski & wetsh, 2011) أن السمعة التنظيمية عبارة عن التراكم الزمني للنتائج التي تحققها المنظمة في البيئة الداخلية والخارجية بشكل يحقق الولاء والانتماء من قبل عملائها. وتعتبر الثقافة التنظيمية هي المحددة الرئيسية لسياسة المنظمة حيث يعبر كل عامل عن ما يوجد بداخله من خلال المعتقدات والأفكار والقيم التي تم اكتسابها من تلك الثقافة والتي تظهر في شكل حل للمشكلات وطرق التعامل مع العملاء، وتحقيق الاهداف بطرق مختلفة، وحيث أن العاملين يحملون ثقافة خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر على مدي تحقيق الاهداف التنظيمية، مما حث المنظمات إلى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في ثمانينات القرن العشرين (zafaretal.,2016) وتوصلت بعض الدراسات (cornejo , puente & Garcia,2021) إلى أن الثقافة التنظيمية والسمعة التنظيمية مترابطان بشكل كبير في العديد من سمات المنظمة ، حيث أن الثقافة التنظيمية التي تسعى لإرضاء مجموعات أصحاب المصلحة، يؤدي إلى تحقيق توقعات إيجابية حول المنظمة ، مما يكون له أثر كبير عن السمعة التنظيمية. وأوضح (Marting, Gollan & Griggs , 2011) أن استدامة الشركات المرهونة بسمعتها تعد إحدى جوانب اعمال الان الشركات حول العالم وهي من أهم أهداف الموارد البشرية، حيث يتطلب تطوير الكفاءات والاستراتيجيات التعاونية والقدرات التنظيمية دعم المنظمة في طريقها نحو الاستدامة والتي لا يتحقق إلا بوجود سمعة جيدة للمنظمة؛ وقد أكدت العديد من الدراسات وجود علاقة واضحة وإيجابية بين الثقافة التنظيمية والسمعة

التنظيمية ، ويفسر هذه العلاقة بأن الثقافة التنظيمية التي تتبعها المنظمة تساعد في بناء سمعة جيدة في سوق العمل حيث أن المنظمات التي تهتم بالإبداع الإداري والذي يعد أحد أبعاد الثقافة التنظيمية تتمتع بسمعة جيدة بين منافسيها وهو ما أوضحته دراسة كل من :

(Hogan, s.J.,&coote,L.V.,2014; Barbsa, 2014, wranka& Glod, 2015)

وأن معظم المنظمات التي تهتم بجانب المسؤولية الاجتماعية والذي تعد أحد أبعاد الثقافة التنظيمية تتمتع بسمعة جيدة في السوق بين منافسيها؛ وقد أظهرت دراسة (عبد العال، ٢٠١٩) وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام وبين مكوناتها بشكل خاص بين تطبيق sigma 6 وذلك للدور الحيوي الذي تقوم به مكونات الثقافة التنظيمية ودورها الفعّل في الابتكار والإبداع والانفتاح على الأفكار الجديدة بما يحقق أهداف المنظمة، وهو ما أكدته دراسة (wang, Y., & Berens, 6, 2015) من وجود علاقة بين ثقافة الأداء الاجتماعي والسمعة التنظيمية في دراسة علي مجموعة من العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة.، و أكدته أيضاً دراسة (vecic, A.T., & coric, D.S.,2018) علي مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة فقد أظهرت النتائج أن الشركات التي تتبع ثقافة المسؤولية الاجتماعية تتمتع بسمعة أفضل من غيرها من الشركات. ، كما تتضح هذه العلاقة بين التسلسل الهرمي والذي يعتبر أحد أبعاد الثقافة التنظيمية وبين الأداء حيث إنه ومن أجل نجاح أداء التسلسل الهرمي، يجب أن تكون هناك علاقة ودية بين جميع الأقسام وخاصة بين الرئيس والمرووسين، ونتيجة للعلاقة الودية يتأثر الأداء مما ينعكس علي سمعة المنظمة، كما يتضح أن العديد من المنظمات تهتم بتميز رؤيتها وجعل أهدافها خلاقة بهدف تحسين سمعتها بشكل مستمر في الأسواق. وعلي غرار ما تقدم من دراسات يمكن صياغة الفرض الثاني للدراسة علي النحو التالي :-

الفرض الثاني : " هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية علي السمعة التنظيمية في القطاع محل البحث"

٣/٥ العلاقة بين إدارة المواهب والثقافة التنظيمية :-

يشير (Balo, Arif, 2017) إلي أن هناك أسباب عديدة لإستمرارية وبقاء المنظمات في الأسواق، ومن أهمها الثقافة التنظيمية القائمة علي إدارة المواهب وإكتسابها، حيث أن تلك المنظمات التي لا تمتلك القدرة إلي إدارة مواهبها واستقطاب مواهب جديدة تدعم بقائها تصبح غير قادرة علي الاستمرارية، كما أكدت دراسة (cutajar, 2012) أنه يجب أن يكون تطوير المواهب فمن الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، ويجب علي المنظمات التعايش مع الثقافات الفرعية فهذا يؤثر علي طريقة إدارة المواهب، وأن تعزيز المنظمات لثقافتها يعمل علي الحفاظ علي المواهب، وتمكين العاملين من المساهمة بشكل إيجابي في منظماتهم، وأوضحت دراسة (Bahizi, 2012) أن المنظمات التي تطبق استراتيجيات إدارة المواهب ولديها ثقافة قائمة علي القيم والمعتقدات المشتركة، تدعم تطوير العاملين الموهوبين من

خلال إجراء تدريبات ملائمة لهم، وأن هذه المنظمات تدرك إنه بدون الوصول إلي العاملين الموهوبين، فإنه لا يمكنها الاستمرارية والنجاح. وقد أوضح (Fanxing Meng, et.al.,2016) إن إدارة المواهب لا تتطلب فقط جذب وتطوير والاحتفاظ بالعاملين الموهوبين ولكن أيضاً إنشاء ثقافة تنظيمية تدعم تطوير العاملين الموهوبين ، والتركيز علي المواهب الرئيسية، وبالتالي دمج فكرة استخدام المواهب في ثقافة المنظمة، مع التركيز علي اشراك العاملين كمصدر داخلي لإكتشاف المواهب. كما يتطلب تكامل ممارسات تنمية المهارات القيادية والاهتمام بالتوظيف الأمن والقابلية للتنبؤ؛ والتركيز علي الفوز والسمعة الحسنة. وجود ثقافة تنظيمية مساندة لذلك ؛ فالثقافة التنظيمية تساند كل دورة من عمليات إدارة المواهب أي الجذب والاحتفاظ والتنمية، وقد أظهرت نتائج العديد من الدراسات (Efrat, K., 2014 ; sensuse, et.al , 2015; Imron. Et.al , 2021; Mehm et , 2021; Rasool et. Al , 2019)

أن الابتكار والذي يعد أحد جوانب المواهب يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالثقافة التنظيمية، بينما أظهرت دراسة (Ahmetoglu, et.al, 2018) أن ثقافة ريادة الاعمال لا تجعل القوي العاملة أكثر ابداع وابتكار ولا تؤثر بشكل واضح علي إدارة المواهب ، ولكنها تزيد من انتاجية العامل، بينما اظهرت دراسة (Vargas – Hernandez et.al,2017) ، والتي كان هدفها بيان مدي مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب بشكل ايجابي كعامل يؤدي الي الاحتفاظ بالمنظمات واستمراريتها ؛ وفي سياق آخر توصلت دراسة (Saleh, R.,&Atan, T.,2021) إلي الثقافة التنظيمية تؤثر تأثيراً ايجابياً في العلاقة بين إدارة المواهب المستدامة والرضا الوظيفي ، واكدت دراسة (Deifat.al,2019) أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة المواهب والثقافة التنظيمية مما يزيد من القدرة التنافسية للمنظمة ، كما أظهرت نتائج دراسة (بوزيدي ، شهر زاد ، ووهية داسي، ٢٠٢٠) أن للثقافة التنظيمية أثر ايجابي في تبني إدارة المواهب في المنظمة ، وهو ما جاء تأكيد لدراسة (عمر اوي، سمية ، ٢٠١٨) التي هدفت إلي بيان أثر الثقافة التنظيمية علي إدارة المواهب بالمنظمات، وأظهرت النتائج أن للثقافة التنظيمية أثراً ايجابياً إذا كانت تدعم عمليات إدارة المواهب بالمنظمة وأثراً سلبياً إذا كانت ثقافة ضعيفة لا تعتبر مواهب العاملين أصولاً ينبغي أكتشافها وتطويرها والمحافظة عليها.

٤/٥ العلاقة بين إدارة المواهب والثقافة التنظيمية والسمعة التنظيمية :-

في ضوء ما تم عرضه من علاقات سابقة، ومن خلال اطلاع الباحث علي الدراسات التي بحثت العلاقة بين كل من إدارة المواهب، الثقافة التنظيمية، السمعة التنظيمية، بدأ أنه لا توجد دراسة من الدراسات السابقة سواء اكانت عربية أو اجنبية، تناولت العلاقة بين هذه المتغيرات الثلاثة في بحث واحد تطبيقي ، بينما قياساً علي العلاقات السابقة يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تشكل عاملاً هاماً لدعم ومساندة كل دورة من عمليات إدارة المواهب أي الجذب والاحتفاظ والتنمية. أي دمج فكرة استخدام المواهب في ثقافة المنظمة ، لتكون الثقافة

التنظيمية هي التي تعمل علي الحفاظ علي المواهب، وتمكين العاملين من المساهمة بشكل إيجابي في منظماتهم، مما يعمل علي تحسين السمعة التنظيمية.

وانطلاقاً مما سبق أمكن للباحثة صياغة الفرض الثالث علي النحو التالي :-

الفرض الثالث : "تؤثر الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة الايجابية بين إدارة المواهب والسمعة التنظيمية في القطاع محل البحث"

التعقيب علي الدراسات التي بحثت العلاقات السابقة :-

في اطار ما سبق وتم عرضه من الدراسات التي بحثت العلاقات المختلفة، يمكن الوصول إلي الاستنتاجات التالية :-

- أظهرت مراجعة الدراسات السابقة ، في حدود اطلاع الباحث، عدم وجود دراسة تطبيقية سواء عربية أو اجنبية بحثت في العلاقة بين إدارة المواهب والثقافة التنظيمية والسمعة التنظيمية في دراسة واحدة، وهو ما سعي إليه البحث الحالي.
- بالرغم من أن معظم الدراسات السابقة والتي بحثت هذه العلاقات طبقت علي منظمات خدمية، فلا توجد دراسة واحدة في حدود اطلاع الباحثة تم التطبيق علي قطاع البريد المصري علي الرغم من أهميته علي مستوي الاقتصاد القومي.
- اسهمت تلك الدراسات في تكوين الخلفية النظرية الخاصة بمتغيرات البحث.

٠/٦ فروض الدراسة والإطار المقترح :-

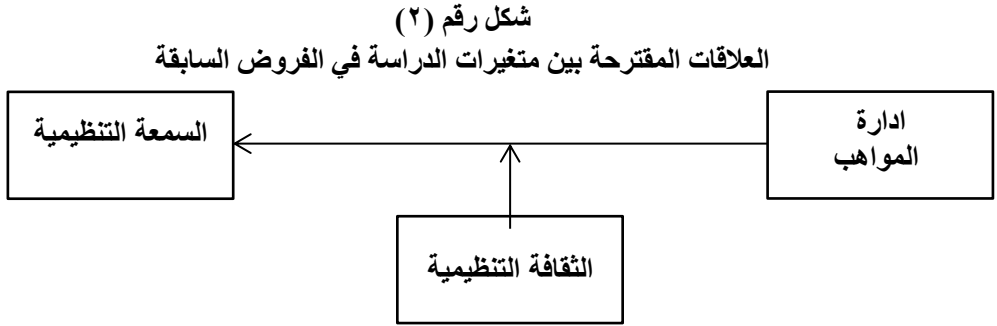
في ضوء مشكلة الدراسة، وتحقيقاً لأهدافه، وإنطلاقاً من الدراسة الاستطلاعية، ومراجعة الأدبيات السابقة والتي أسفرت عن وجود فجوة بحثية، فإن الدراسة الحالية تسعى لإختبار الفروض التالية :-

الفرض الأول : هناك علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية لإدارة المواهب علي السمعة التنظيمية في القطاع محل البحث.

الفرض الثاني : هناك علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة احصائية للثقافة التنظيمية علي السمعة التنظيمية في القطاع محل البحث.

الفرض الثالث : تؤثر الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة الايجابية بين إدارة المواهب والسمعة التنظيمية في القطاع محل البحث.

ويوضح شكل رقم (٢) العلاقات المقترحة بين متغيرات الدراسة :-



٠/٧ اسلوب الدراسة :-

استخدم الباحث المنهج الاسنباطي في تحديد العلاقات بين المتغيرات التي تضمنها نموذج البحث، وذلك بالاستناد إلى الدراسات السابقة، كما تم الاعتماد على ذات المنهج في تحديد طرق قياس هذه الأبعاد، كما تم استخدام المنهج الاستقراني حيث تم توجيه استقصاء لمفردات العينة التي تم اختيارها من مجتمع البحث والتوصل من خلالها لنتائج البحث ويشمل اسلوب البحث العناصر الآتية :-

١/٧ مجتمع وعينة الدراسة :-

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في الهيئة القومية للبريد المصري، وقد اعتمد الباحث على جمع البيانات من أفرع ومكاتب البريد في محافظات القاهرة الكبرى (القاهرة - الجيزة - القليوبية) والتي يبلغ عددها ٧٢٠ مكتب وفرع موزعة ما بين ٣١٩ مكتب بريدي بمحافظة القاهرة و ٢٠٢ مكتب بريدي بمحافظة الجيزة و ١٩٩ مكتب بريدي بمحافظة القليوبية^(١)، واعتمد الباحث على اسلوب العينة في دراسة مفردات مجتمع الدراسة نظراً لكبر عدد العاملين في أفرع ومكاتب البريد محل الدراسة، وتتمثل وحدة المعاينة في (مدير مكتب / فرع - نائب مدير - رئيس قسم) من حملة المؤهلات (دراسات عليا - مؤهلات عليا - مؤهلات فوق المتوسط) والذي يري الباحث أنها وحدة معاينة يمكن أن تكون علي وعي بمتغيرات الدراسة بشكل أو بآخر ، ويقدر عدد العاملين في أفرع ومكاتب البريد محل الدراسة بحوالي ٣٧٥٨ موظف تقريباً ، كما هو مبين في الجدول رقم (٢) علي النحو الآتي :-

١- الهيئة القومية للبريد - المركز الرئيسي.

الجدول رقم (٢)

توزيع أعداد العاملين بمكاتب وأفرع البريد المصري (القاهرة الكبرى)

محافظات القاهرة الكبرى			عدد العاملين	الوظيفة
القليوبية	الجيزة	القاهرة		
٢١٤	٢٢١	٣٤٣	٧٧٨	مدير مكتب / فرع
١٩٩	٢٠٢	٣١٩	٧٢٠	نائب مدير وما في مستواه
١٤٥	١٩٦	١٩١٩	٢٢٦٠	رئيس قسم
٥٥٨	٦١٩	٢٥٨١	٣٧٥٨	المجموع الكلي

*المصدر: اعداد الباحث وفقاً للنشرة السنوية لإحصاءات البريدية، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء ، ٢٠٢٢.

وبناء على معادلة تحديد حجم العينة بالإعتماد على درجة ثقة ٩٥٪، وخطأ مسموح به $\pm ٥\%$ فقد بلغ حجم العينة (٣٤٨ مفردة)^(١)، وقد تم توزيع حجم العينة بشكل متناسب طبقياً على المكاتب محل البحث، وقد بلغ عدد الاستثمارات التي تم جمعها والصالحة للتحليل الإحصائي (٢٧١ استثماراً) أي بنسبة ردود ٧٧,٩٪ من عدد الاستثمارات الموزعة ويمكن توزيع عينة البحث كما هو موضح في الجدول رقم (٣) علي النحو التالي :-

الجدول رقم (٣)

توزيع عينة العاملين بمكاتب وأفرع البريد المصري (القاهرة الكبرى)

محافظات القاهرة الكبرى			حجم عينة العاملين	الوظيفة
القليوبية	الجيزة	القاهرة		
١١	١٢	٤٩	٧٢	مدير مكتب / فرع
١٠	١١	٤٦	٦٧	نائب مدير وما في مستواه
٣١	٣٤	١٤٤	٢٠٩	رئيس قسم
٥٢	٥٧	٢٣٩	٣٤٨	المجموع الكلي

٢/٧ متغيرات الدراسة وطريقة قياسها: -

وفقاً لنموذج الدراسة المقترح ، والفروض المستمدة منه، فإن هذه الدراسة تشتمل على ثلاث متغيرات هي : ادارة المواهب ، والثقافة التنظيمية، والسمة التنظيمية. هذا وقد تم قياس المتغير الخاص بإدارة المواهب باستخدام المقياس الذي أعده (Kollrud,2008) ، والذي تم تطويره في عدد من الدراسات الأخرى، ومنها دراسة

١- تم الاعتماد على حساب العينة على الموقع التالي :-

Available at : www.survey.system.com/sscale.htm.

Koketso,2012;cannon,2010; Brunila,2013;kinange,2020;kumara et al.,2020)

هذا وقد تم تطوير عبارات المقياس بها بما يتلاءم مع مجال التطبيق وقد بلغت عدد العبارات المستخدمة في القياس (٢٠) عبارة تعكس إجابات المستقصى منهم علي الابعاد الثلاثة لإدارة المواهب (الجذب ، التنمية ، الاحتفاظ). بواقع (٧) عبارات (١-٧) للبعد الأول، و(٨-١٤) عبارات للبعد الثاني، و (٦) (١٥-٢٠) عبارات البعد الثالث. وتم قياس متغير الثقافة التنظيمية باستخدام المقياس الذي قدمه كل من :

(chad, et al , 2011 ; sara , et al , 2009) ، هذا وثد تم تطوير عبارات القياس بما يتلائم مع أغراض البحث وقطاع التطبيق، وقد بلغت عدد العبارات المستخدمة في القياس (٢٠) عبارة تعكس إجابات المستقصى منهم علي الانماط الاربعة للثقافة التنظيمية، حيث تقاس ثقافة التسلسل الهرمي بالعبارات من (٢١ - ٢٥) ، وثقافة السوق بالعبارات من (٢٦ - ٣٠) ، وثقافة الابداع بالعبارات من (٣١ - ٣٥) ، بينما تقاس ثقافة الفريق بالعبارات من (٣٦ - ٤٠) ، كما تم قياس المتغير التابع السمعة التنظيمية باستخدام المقياس الذي قدمه (sala,2013) ، هذا وقد تم تطوير عبارات القياس بما يتلاءم مع أغراض البحث وقطاع التطبيق، وقد بلغت عدد العبارات المستخدمة في القياس (٢٢) عبارة تعكس إجابات المستقصى منهم علي الابعاد الثلاثة للسمعة التنظيمية، حيث يقاس بعد الإبداع بالعبارات من (٤١-٤٧)، وبعد المسؤولية الاجتماعية بالعبارات من (٤٨-٥٥) ، وبعد جودة الخدمة بالعبارات من (٥٦-٦٢). هذا وقد تم استخدام مقياس Likert المكون من خمس درجات في جميع عبارات قائمة الاستقصاء.

٣/٧ اساليب تحليل البيانات :-

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :-

- اختبار معامل الثبات والاعتمادية : وتم استخدامه لقياس مدى ثبات أداة الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.
- تحليل الانحدار البسيط: لبيان تأثير المتغير المستقل علي المتغير التابع.
- تحليل الانحدار المتعدد الهرمي (الهيكلية) : لبيان دور المتغير المعدل في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

٤/٧ اختبار الصلاحية والثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة :-

بعد القيام بالتصميم المبني لقائمة الاستقصاء وقبل الاعتماد عليها في جمع البيانات بصورة نهائية، قام الباحث بإجراء اختبارات صلاحية المحتوي من خلال مراجعة الدراسات السابقة في هذا المجال، وعرض القائمة علي بعض الاكاديميين المتخصصين، وعلي عينة ميسرة بلغت ٢٠ مفردة من قطاع التطبيق، وقد نتج عن ذلك إعادة صياغة بعض العبارات

وتعديل القائمة وفقاً لهذه الملاحظات. أما ثبات أداة القياس فقد أختبر عن طريق حساب معامل ألف كرونباخ لمتغيرات الدراسة وللقائمة ككل وقد بلغت ٠,٩٥٤ مما يشير لتمتعها بدرجة عالية من الثبات الداخلي.

٠/٨ نتائج الدراسة الميدانية :

١/٨ نتائج توصيف متغيرات الدراسة :-

يوضح الجدول التالي رقم (٤) عرضاً للمؤشرات المبدئية للمتغيرات الداخلة في الدراسة ممثلة في المتوسطات الحسابية مقاسة علي مقياس ليكرت الخماسي، وانحرافاتهما المعيارية، بالإضافة إلي معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم (٤)

توصيف متغيرات الدراسة

معاملات الارتباط ^(*)			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	التحليل المتغيرات
٣	٢	١				
**٠,٣٥١	**٠,٧١٠	١	٠,٩٢	٣,٩٦	٢٧١	١- إدارة المواهب.
**٠,٦٦٠	١	**٠,٧١٠	٠,٦٦	٤,١٤	٢٧١	٢- الثقافة التنظيمية.
١	**٠,٦٦٠	**٠,٣٥١	٠,٨١	٣,٩٢	٢٧١	٣- السمعة التنظيمية.

** دالة عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠١

*معنوية الارتباط عند ٠,٠١

المصدر : إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (٤) قيم المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة، حيث سجلت جميع القيم درجة أعلى من المتوسط النسبي (٣) ثلاث نقاط، وهذا يدل على الأهمية المرتفعة لأبعاد المتغيرات: إدارة المواهب، الثقافة التنظيمية، والسمعة التنظيمية، فضلاً عن أن الانحرافات المعيارية لجميع المتغيرات جاءت منخفضة، مما يشير إلى انخفاض (الاختلافات) التشتت في استجابات مفردات العينة، بالإضافة إلي ذلك يتضح وجود ارتباط ثنائي بين متغيرات الدراسة حيث يوجد ارتباط معنوي بين المتغيرات الثلاثة ويدل ذلك علي أن العلاقات القائمة بين هذه المتغيرات حقيقية ولا ترجع إلي عوامل الصدفة. وتوضح بيانات جدول رقم (٥) بعض مؤشرات كفاءة نموذج الدراسة :-

جدول رقم (٥)

مؤشرات كفاءة النموذج المقترح

IFI	GFI	النموذج
٠,٨٧٦	٠,٨٩١	النموذج المقترح
١,٠٠٠	١,٠٠٠	النموذج المعياري
٠,٠٠٠	٠,١٤١	النموذج المستقل

حيث يقيس مؤشر **Goodness of fit index (GFI)** درجة كفاءة النموذج من خلال مقارنة مربع الباقي الكلي للبيانات المقدرة بواسطة النموذج مع مربع الباقي المحسوب من البيانات الفعلية ، وتتراوح قيمة المؤشرين بين (صفر) توافق معدوم إلي (١) توافق تام، وحد القبول لهذا المؤشر (٠,٨٠) أو أكثر.

هذا وقد بلغت قيمة المؤشر في هذا البحث (٠,٨٩١) بينما قدرت النموذج المستقل (٠,١٤١)، وهذا يوضح جودة نموذج البحث وصلاحيته نتاجه في تفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة، بينما يقيس مؤشر **Incremental Fit Index (IFI)** درجة كفاءة النموذج عن طريق نسبة التعارض في نموذج العدم مطروحاً منه التعارض في النموذج المقترح مقسوماً علي التعارض في نموذج العدم مطروحاً منه درجات الحرية، وتتراوح قيمة المؤشرين بين (صفر) توافق معدوم إلي (١) توافق تام، وليس له قيمة محددة القبول وكما زادت قيمته دل ذلك علي توافق تام، هذا وقد بلغت قيمة المؤشر في هذا البحث (٠,٨٧٦) بينما قدرت للنموذج المستقل (٠,٠٠٠). مما يعني كفاءة نموذج البحث وصلاحيته نتاجه في تفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة. وبالتالي يمكن الاعتماد علي نتائج هذا النموذج في اختبار فروض الدراسة.

٢/٨ مناقشة النتائج واختبار الفروض :-

الفرض الأول: "هناك علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة احصائية لإدارة المواهب علي السمعة التنظيمية في القطاع محل البحث".

توضح النتائج بالجدول رقم (٦) قيمة معامل الارتباط بين إدارة المواهب والسمعة التنظيمية. تبرز النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المواهب والسمعة التنظيمية، حيث بلغت المعنوية ٠,٠٠٠ عند معدل خطأ ٥٪ ودرجة ثقة ٩٥٪ ($pvalue < 0.05$). وقد بلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٧٠١، وهو ارتباط طردي قوي ، وهذا يعني أنه كلما زاد الاهتمام بإدارة المواهب في قطاع البريد، كلما زاد مستوي السمعة التنظيمية.

جدول رقم (٦)

العلاقة بين اداة المواهب والسمعة التنظيمية

السمعة التنظيمية	إدارة المواهب	معامل الارتباط	ادارة المواهب
**٠,٧٠١	١,٠٠٠	المعنى المعنوية	حجم العينة
٠,٠٠٠	٢٧١	معامل الارتباط	السمعة التنظيمية
٢٧١	**٠,٧٠١	المعنى المعنوية	حجم العينة
١,٠٠٠	٠,٠٠٠	معامل الارتباط	ادارة المواهب
٢٧١	٢٧١	المعنى المعنوية	حجم العينة

**<https://jaauth.journals.ekb.eg>

كما يتضح من الجدول رقم (٧) أن هناك تأثير معنوي لإدارة المواهب علي السمعة التنظيمية في قطاع البريد، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٢٥٨,٥٢١) بمستوي معنوية (٠,٠٠٠) ($pvalue < 0.05$) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ويوضح هذا الجدول نسبة التغير في مستوي السمعة التنظيمية في قطاع البريد من خلال تبني إدارة المواهب، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,٠٤٩١) ، والتي تعني أن المتغير المستقل المتمثل في إدارة المواهب. يؤثر بنسبة (٤٩,١٪) في المتغير التابع المتمثل في السمعة التنظيمية، أي أن تبني إدارة المواهب في قطاع البريد يساهم في زيادة مستوي السمعة التنظيمية بنسبة ٤٩,١٪ وبناء علي ذلك يتم قبول الفرض الأول

جدول رقم (٧)

أثر إدارة المواهب علي السمعة التنظيمية

المتغير	Coefficients	T	مستوي المعنوية	R ²	قيمة F	مستوي المعنوية
ثابت الانحدار	١,٠٦١	٩,٧١٢	٠,٠٠٠	٠,٤٩١	٢٥٨,٥٢١	٠,٠٠٠
إدارة المواهب	٠,٧٥٣	٢٠,٢١١	٠,٠٠٠			

الفرض الثاني: " هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية علي السمعة التنظيمية في القطاع محل البحث"

توضح النتائج بالجدول رقم (٨) قيمة معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والسمعة التنظيمية. تبرز النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين الثقافة التنظيمية والسمعة التنظيمية، حيث بلغت المعنوية ٠,٠٠٠ عند معدل خطأ ٥٪ ودرجة ثقة ٩٥٪ ($pvalue < 0.05$). وقد بلغت معامل الارتباط ٠,٧٤٦، وهو ارتباط قوي ، وهذا يعني أنه كلما زاد مستوي الثقافة التنظيمية في قطاع البريد، كلما زاد مستوي السمعة التنظيمية له.

جدول رقم (٨)

العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسمعة التنظيمية

السمعة التنظيمية	إدارة المواهب	معامل الارتباط المعنوية	الثقافة التنظيمية
**٠,٧٠١	١,٠٠٠	معامل الارتباط المعنوية	الثقافة التنظيمية
٠,٠٠٠	٠	معامل الارتباط المعنوية	الثقافة التنظيمية
٢٧١	٢٧١	معامل الارتباط المعنوية	الثقافة التنظيمية
١,٠٠٠	**٠,٧٤٦	معامل الارتباط المعنوية	الثقافة التنظيمية
٠	٠,٠٠٠	معامل الارتباط المعنوية	الثقافة التنظيمية
٢٧١	٢٧١	معامل الارتباط المعنوية	الثقافة التنظيمية

**<https://jaauth.journals.ekb.eg/>.

كما يتضح من الجدول رقم (٩) إن هناك تأثير معنوي للثقافة التنظيمية علي السمعة التنظيمية في قطاع البريد، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٢٧١,٤١١) بمستوي معنوية (٠,٠٠٠) ($pvalue < 0.05$) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ويوضح هذا الجدول نسبة التغير في مستوي السمعة التنظيمية في قطاع البريد من خلال وجود الثقافة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,٥٥٧)، والتي تعني أن الثقافة التنظيمية تؤثر بنسبة (٥٥,٧%) في السمعة التنظيمية، أي أن وجود الثقافة التنظيمية يساهم في زيادة مستوي السمعة التنظيمية بنسبة ٥٥,٧%. وبناء علي ذلك يتم قبول الفرض الثاني.

جدول رقم (٩)

أثر الثقافة التنظيمية علي السمعة التنظيمية

المتغير	Coefficients معاملات	T المحسوبة	مستوي المعنوية	R ²	قيمة F	مستوي المعنوية
ثابت الانحدار	١,١٢٣	٩,٩١٨	٠,٠٠٠	٠,٥٥٧	٢٧١,٤١١	٠,٠٠٠
إدارة المواهب	٠,٨١٩	٢٢,٥١١	٠,٠٠٠			

الفرض الثالث: "تؤثر الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة الايجابية بين إدارة المواهب والسمعة التنظيمية في القطاع محل البحث"

لإختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لقياس أثر إدارة المواهب علي السمعة التنظيمية في قطاع البريد في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير معدل. ويوضح الجدول رقم (١٠) نتائج تحليل الانحدار الهرمي.

جدول رقم (١٠)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لقياس أثر إدارة المواهب علي السمعة التنظيمية في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير معدل

النموذج الثاني			النموذج الأول			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
Sig	T المحسوبة	B	Sig	T المحسوبة	B		
-	-	-	٠,٠٠٠	٢٠٠,٢١١	٠,٧٥٣	إدارة المواهب	
٠,٠٠٠	١٥,٠١٢	٠,٧٦	-			إدارة المواهب × الثقافة التنظيمية	
٠,٩٧٣			٠,٧٠١			R	السمعة التنظيمية
٠,٦٢٩			٠,٤٩١			R ²	
٠,٦٢٥			٠,٤٩٠			ΔR ²	
٩٢,١٦٣			٢٥٨,٥٢١			ΔF	
٠,٠٠٠			٠,٠٠٠			ΔF Sig.	

يوضح الجدول رقم (١٠) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي القائم علي نموذجين، وقد عكست نتائج النموذج الأول أن قيمة معامل الارتباط (٠,٧٠١) وهذا يدل علي وجود ارتباط ايجابي بين دارة المواهب والسمعة التنظيمية، كما أوضحت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة المواهب علي السمعة التنظيمية، حيث كانت أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة المواهب علي السمعة التنظيمية، حيث كانت أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة المواهب علي السمعة التنظيمية، حيث كانت قيمة (F = ٢٥٨,٥٢١) وبمستوي دلالة (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥).

كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = ٠,٤٩١$) أي ما قيمته ٠,٤٩١ من المتغيرات في السمعة التنظيمية ناتج عن التغير في إدارة المواهب. كما بلغت قيمة درجة التأثير (٠,٧٥٣) ، وهو يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوي إدارة المواهب يؤدي إلي زيادة في مستوي السمعة التنظيمية بقيمة (٠,٧٥٣). وهو ما يشير إلي أن إدارة المواهب تفسر ما نسبته ٧٥,٣٪ من التباين الحاصل في السمعة التنظيمية.

وفي النموذج الثاني، تم إدخال المتغير المعدل (الثقافة التنظيمية) لنموذج الانحدار، حيث ازدادت قيمة معامل الارتباط لتصبح (٠,٧٩٣) ، وأيضاً بالنسبة لقيمة معامل التحديد

R^2 ازدادت بنسبة (١٣,٨٪) وهذه السنة دالة إحصائياً ، حيث كان التغير في قيمة F (٩٢,١٦٣) بمستوي دلالة (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥).

كما كانت قيمة درجة التأثير B (٠,٧٦١) عند إدخال المتغير المعدل (الثقافة التنظيمية) وكانت قيمة T المحسوبة (١٥,٠١٢) وبمستوي دلالة (٠,٠٠٠) ، وهذا يؤكد الدور المعنوي للمتغير المعدل (الثقافة التنظيمية) في تحسين أثر إدارة المواهب علي السمعة التنظيمية، حيث تحسنت نسبة تفسير التباين الحاصل في السمعة التنظيمية بنسبة ١٣,٨٪ لترفع من (٤٩٪) إلي (٦٢,٥٪) . وبناء علي ذلك يتضح صحة الفرض الثالث.

٠/٩ النتائج والدراسة :-

هدفت الدراسة إلي تقييم ما إذا كان للثقافة التنظيمية دور معدل في العلاقة بين إدارة المواهب والسمعة التنظيمية في الهيئة القومية للبريد المصري. وقد توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج المرتبطة بفروض الدراسة أبرزها ما يلي :-

- أظهرت نتائج الدراسة (جدول رقم ٤) والخاص بنتائج توصيف متغيرات الدراسة إلي تقارب مستويات إدراك العاملين بالهيئة القومية للبريد المصري تجاه هذه المتغيرات الثلاث إلا أن هناك ارتفاع ملحوظ في مستويات إدراكهم، وتقارب وجهات نظرهم تجاه الثقافة التنظيمية مقارنة بالمتغيرين الآخرين، وقد يرجع ذلك - من وجهة نظر الباحث - إلي اهتمام الإدارة بغرس القيم المرتبطة بتطبيق الثقافة التنظيمية وتشجيعها للعاملين علي إتباع هذه القيم للعمل بها رغبة منها في تحقيق التطوير والتحسين المستمر مما يعمل علي تحسين مستوى السمعة التنظيمية للهيئة.

- توصلت نتائج اختبار الفرض الأول إلي وجود تأثير إيجابي معنوي بلغ ٤٩,١٪ لإدارة المواهب علي السمعة التنظيمية. أي أنه كلما كان هناك حرص من الإدارة علي الاهتمام بإدارة المواهب من خلال جذب وتنمية والاحتفاظ بالمواهب كلما ساهم ذلك في زيادة مستوى السمعة التنظيمية بنسبة تصل إلي ٤٩,١٪. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج العديد من الدراسات السابقة في هذا المجال منها :-

(Bibe, 2018; Elmasri&suliman,2019; setiawan, et.al,2020;Kravari, et.al.,2022;Tash, et.al.,2016)

وقد يفسر ذلك أن إدارة المواهب تمثل منهج شامل للإستغلال الأمثل لرأس المال البشري، والذي يعمل علي تحسين سمعة المنظمة، فجذب المواهب والاحتفاظ بهم يخلق لدي العاملين شعوراً بالأمان والرضا مما يجعل أداؤهم أعلى ، والعمل علي تطوير هذه المواهب وتمييزها يعمل علي زيادة رضا العاملين ويمدهم بالثقة في المنظمة مما يدفعهم إلي المزيد من الأداء والابتكار في العمل مما يساعد في تحسين السمعة التنظيمية. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة والتي أكدت علي وجود تأثير إيجابي قوي

لإدارة المواهب علي فاعلية ونجاح المنظمة في الحصول علي ميزة تنافسية مما يعمل علي تحسين سمعتها التنظيمية. مثل دراسات : (موسي، ٢٠٢١، الحديد، ٢٠١٧ (Rathid,2014;Hauswald,et.al.,2016

- توصلت نتائج اختبار الفرض الثاني إلي وجود تأثير إيجابي ومعنوي بلغ ٥٥,٧٪ للثقافة التنظيمية علي السمعة التنظيمية. أي أن وجود الثقافة التنظيمية الجيدة يساهم في زيادة مستوى السمعة التنظيمية بنسبة ٥٥,٧٪ ، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات التي أجراها كلاً من:-

ال(Barbsa,2014;Wronka&Glod,2015;cornejo,Puente&Garcia,2021;ال (شاعر، ٢٠٢٢

ويمكن تفسير ذلك إلي أن الثقافة التنظيمية التي تتبعها المنظمة تساعد في بناء سمعة جيدة في سوق العمل فتبين أن معظم المنظمات التي تهتم بأبعاد الثقافة التنظيمية مثل الإبداع الإداري ، المسئولية الاجتماعية ، والابتكار وتمتع بسمعة جيدة في السوق، ويفسر هذه العلاقة اهتمام المنظمات بالثقافة التنظيمية وذلك لدعم الصورة الذهنية للمنظمة عند العملاء الحاليين ومحاولة الوصول إلي عملاء جدد من خلالها. حيث يعبر كل عامل عن ما يوجد بداخله من معتقدات وقيم وافكار التي تم اكتسابها من تلك الثقافة والتي تظهر في شكل حل للمشكلات وطرق التعامل مع العملاء مما يؤثر علي السمعة التنظيمية.

- توصلت نتائج اختبار الفرض الثالث من فروض الدراسة إلي التأثير المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب كمتغير مستقل والسمعة التنظيمية كمتغير تابع ويمكن تفسير ذلك - من وجهة نظر الباحث - بأن حرص إدارة هيئة البريد علي نشر القيم والافكار المتعلقة بالإهتمام بإدارة المواهب في كافة الادارات بالهيئة وحرصها علي ضرورة التزام كافة الادارات بها. يساهم بشكل مباشر في خلق ثقافة تنظيمية لديها تعمل علي دعم ومساندة كل دورة من عمليات إدارة المواهب أي الجذب والاحتفاظ والتنمية. أي دمج فكرة إدارة المواهب في ثقافة المنظمة، لتكون الثقافة التنظيمية هي التي تعمل علي الحفاظ علي المواهب، وتمكين العاملين من المساهمة بشكل إيجابي في العمل، مما يعمل علي تحسين السمعة التنظيمية. وفي ضوء ما تقدم من نتائج هذه الدراسة فعند دخول الثقافة التنظيمية كمتغير معدلاً في العلاقة بين إدارة المواهب والسمعة التنظيمية أدت إلي تحسين مستوى تأثير إدارة المواهب علي السمعة التنظيمية، حيث تحسنت نسبة تفسير التباين الحاصل في السمعة التنظيمية بنسبة ١٣,٨٪ لترتفع من ٤٩٪ إلي ٦٢,٥٪.

١٠/٠ دلالات الدراسة :-

علي غرار النتائج التي تم مناقشتها وتفسيرها، يمكن الإشارة إلي نوعين من الدلالات التي نتجت عن هذه الدراسة.

١/١٠ دلالات الدراسة النظرية :-

- ان امتلاك العاملين بالهيئة القومية للبريد محل البحث لمستوي عالي من الثقافة التنظيمية الداعمة والمساندة لكل دورة من عمليات إدارة المواهب، يساهم في ارتفاع مستوي السمعة التنظيمية للقطاع محل البحث. وتعد هذه الدلالة بمثابة إضافة تسهم في إثراء الأدبيات المتاحة.
- تعد هذه النتائج إضافة متواضعة من الدراسة الحالية للأدبيات في هذا المجال، حيث لا يوجد دراسة تطبيقية تناولت الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين إدارة المواهب والسمعة التنظيمية. وهذا من شأن توسيع قاعدة البحث في مجال العلوم الإدارية.

٢/١٠ دلالات الدراسة التطبيقية :-

- خلصت النتائج الميدانية إلي أن العاملين بقطاع البريد محل الدراسة يمتلكون القيم والافكار التي تؤهلهم لدعم عمليات إدارة المواهب، وهذا ما دللت له النتائج أنهم يدركون من توافر ابعاد الثقافة التنظيمية، فضلاً عن ارتفاع مستوي إدارتهم لأبعاد إدارة المواهب مما يقود لتحسين السمعة التنظيمية للقطاع محل البحث.
- إن وجود تأثير إيجابي بين إدارة المواهب والسمعة التنظيمية، يساعد المسؤولين بالقطاع محل البحث علي الاهتمام بدعم عمليات إدارة المواهب، من خلال الاهتمام بجذب وتنمية والاحتفاظ بالمواهب، الأمر الذي ينعكس علي زيادة مستوي السمعة التنظيمية لهذا القطاع.
- إن وجود تأثير ايجابي بين الثقافة التنظيمية والسمعة التنظيمية، يساعد المسؤولين بالقطاع محل البحث علي الاهتمام بخلق ثقافة تنظيمية تعمل علي دعم الصورة الذهنية للقطاع لدي العملاء، الأمر الذي ينعكس علي مستوي السمعة التنظيمية لهذا القطاع.
- إن وجود تأثير معنوي للثقافة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين إدارة المواهب والسمعة التنظيمية، يؤكد علي المسؤولين بتلك الهيئة العمل علي تهيئة كافة الظروف التي من شأنها خلق ودعم الثقافة التنظيمية ، حيث أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية كمتغير معدل تؤدي إلي تحسين مستوي تأثير إدارة المواهب علي السمعة التنظيمية.

٠/١١ توصيات الدراسة :

انطلاقاً من النتائج التي أنتهت الدراسة إليها، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات المقترحة، والتي من شأنها، تحسين مستوي السمعة التنظيمية من خلال الاهتمام بنشر ثقافة وممارسات إدارة المواهب، يتم عرضها وتوضيح كيفية تنفيذها من خلال الجدول رقم (١١) التالي :-

جدول رقم (١١)
توصيات الدراسة
والدليل الإرشادي لتنفيذ توصيات الدراسة

م	التوصية المقترحة	آلية التنفيذ	الموارد والامكانيات المطلوبة للتنفيذ	المسئول عن التنفيذ	الاطار الزمني للتنفيذ
١	الاختيار الجيد للعناصر البشرية الموهوبة للعمل في الهيئة القومية للبريد المصري	- وضع معايير يتم علي اساسها توصيف الأفراد أصحاب الكفاءات والمواهب، وتحديد معايير واضحة لاختيار وتعيين اصحاب المواهب في المكان المناسب وفقاً للمهارات والمهام المطلوبة. - وضع اختبارات للقدرات وأساليب جديدة للمقابلات والتحكيم والاختيارات. - تدريب العاملين في إدارة الموارد البشرية علي كيفية ممارسة إدارة المواهب.	- دعم الادارة العليا. توفير إمكانيات مالية وبشرية	إدارة الموارد البشرية	البداية الآن وبصفة مستمرة
٢	اكتشاف المواهب من العاملين في الهيئة القومية للبريد المصري	- وضع معايير لتقييم الأداء واضحة وموضوعية وعادلة والرجوع لتلك السجلات وفحصها.	- دعم الادارة العليا والتعاون مع الادارات الاخرى	إدارة الموارد البشرية - الإدارة العليا	البداية الان وبصفه مستمرة
٣	الاهتمامات بسياسات التطوير والتدريب، والتحفيز المادي والمعنوي	- وضع برامج تدريبية مع تنوعها وتحديثها باستمرار. - وضع سياسات تحفيز عادلة وواضحة للجميع. - تكريم العاملين الموهوبين بشكل دوري.	- دعم الإدارة العليا. - رصد ميزانية مالية.	إدارة الموارد البشرية	بصفة مستمرة

م	التوصية المقترحة	آلية التنفيذ	الموارد والامكانيات المطلوبة للتنفيذ	المسئول عن التنفيذ	الاطار الزمني للتنفيذ
٤	وضع خطة للإحتفاظ بالمواهب من العاملين بالهيئة القومية بالبريد	- وضع نظم تقييم للأداء - تساعد الموهوبين علي تحديد نقاط التميز لديهم وكذلك نقاط الضعف. - اتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات امام جميع العاملين والسماح لهم بالمناقشة والاعتراض. - تشجيع العاملين علي المشاركة بالمؤتمرات. - إقامة دورات ولقاءات دورية للعاملين.	- اقتناع الادارة العليا. - توفير الامكانيات المالية والبشرية.	الإدارة العليا بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية.	بصفة مستمرة
٥	الاهتمام بجودة الخدمات التي تقدمها الهيئة القومية للبريد وتخفيض التكلفة وفترة الانتظار للعملاء.	- الاعتناء بمرافق والهيئة وتطويرها باستمرار. - تنوع الخدمات المقدمة. - الدفع بالعاملين ذوي المهارات المتعددة في الأقسام التي بها إزدحام. - التعرف علي احتياجات ورغبات العملاء باستمرار.	- اقتناع ودعم الادارة العليا . - توفير الامكانيات المادية والبشرية.	- الإدارة العليا والادارات الاخرى بالقطاع.	عمل خطة قصيرة ومتوسطة الأجل يتم البدء فيها الآن وبصفة مستمرة

آفاق البحث المستقبلية : -

١. التوسع في حدود البحث الحالي، بحيث يتناول مناطق جغرافية مختلفة، والتطبيق على قطاعات مختلفة خدمية أو تجارة أو صناعية.
٢. هناك العديد من النقاط البحثية والتي ترتبط بموضوع الدراسة الحالية تحتاج إلي المزيد من الدراسة والتحليل منها ما يلي : -
 - ١- المواطنة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين إدارة المواهب والسمعة التنظيمية.
 - ٢- علاقة إدارة المواهب بتحقيق الميزة التنافسية دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص.
 - ٣- اختبار الدور المعدل أو التفاعلي للمتغيرات الديموجرافية (مثل النوع ، عدد سنوات الخبرة، التخصص) في العلاقة بين إدارة المواهب وتحسين الأداء الوظيفي.

المراجع

أولاً : المراجع العربية :-

- بوزيدي، شهر زاد ، (٢٠٢٠) ، "أثر إدارة المواهب في الابتكار التنظيمي، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، الاصدار الخامس، العدد١، ص ص ١٢٢-١٣٣ .
- ربابعة، راية يوسف أحمد ، ٢٠٢٢ ، "أثر استراتيجيات إدارة المواهب في السمعة التنظيمية في مراكز ذوي الاعاقة في عمان"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم الاسلامية العالمية.
- الزيايدي، بسنت عادل رمضان (٢٠٢٠). "أثر الرسوخ الوظيفي في دعم سمعة المنظمة" دراسة ميدانية". المجلة العربية للإدارة ، ٤٠ (٤)، ٧١-٩٤ .
- عبد الهادي، محمد جمال ، ٢٠٢٠ " أثر إدارة المواهب علي تحسين الأداء الوظيفي" دراسة تطبيقية علي شركة المصرية للاتصالات". المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، ١١ (٤) . ص ص ٦١١-٦٥٧ .
- موسى ، صديق السيد. ٢٠٢١ . "أثر إدارة المواهب في تدعيم الميزة التنافسية للمنظمة: دراسة ميدانية". المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٢ (٢) ص ص ٥٥٠ - ٥٩١ .

المراجع الانجليزية :-

- Atoom, D.A. (2018). The Impact of the Talent Management on Resident Doctor performance at jordanina Ministry of Health Educational Hospitals. *International Journal of Business Administration*, 9(4), 33-44.
- Camelia, G., Ioana-Valentina-Alexandra, M., & Larisa- Andreea , N. (2019). Organizational culture: A case study of the impact of ethical organizational culture on the efficiency of Accor Hotels. *Romanian Economic and Business Review*, 14(2). 86-96.
- Cameron, K.S., Freeman, S.L., (1991), Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to effectiveness, Research in organizational change and development, 5(1).
- Chad A. Hartnell, Any yi Om, and Angelo Kinicki, (2011), organizational culture and organizational effectiveness; A Meta – Analytic Investigation of the competing values

framework's theoretical suppositions, Journal of Applied psychology , 96(4), pp:677-694.

- Deif, A., & Van Beek, M. (2019). Effects of pharmaceutical Salesperson's Perception on Core Capabilities – Focusing on the company Culture and Reputation of Pharmaceutical Companies. *International Journal of Advanced Culture Technology*, 9(3), 160-166.
- Hauswald, H., Hack, A., Kellermanns, F.W., & patzelt, H. (2016) Attracting new talent to family firms : who is attracted and under what conditions?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(5), 963 – 989.
- Imron, M., A Munawaroh, U.I., Farida, R.D.M., Paramarta, V., Sunarsi, D., Akbar, I.R., ... & Masriah, I. (2021). Effect of organizational culture on innovation capability employees in the knowledge sharing perspective : Evidence from digital industries. *Annals of the Romanina Society for cell Biology*, 4189 – 4203.
- Kosir, S., Lakshminarayanan, R., & Said , D.S. (2021). Some Aspects of the Relationship between Talent Management and Service Quality Components in Egyptian Law Firms. *International Journal of Management, Knowledge and Learning*, 10.
- Kravariti, F., Tasoulis, K., Scullion, H., & Alai , M.K. (2022). Talent management and performance in the public sector: the role of organizational and line managerial support for development. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-26.
- Marinakou E., and Giousmpasoglou, C., (2019) "Talent management and retention strategies in luxury hotels:evidence from four countries" , *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.31 No. 10, pp. 3855-3878.
- Marinakou, E., & Giousmpasoglou, C. (2019). Talent management and retention strategies in Luxury hotels:

evidence from four countries. *International journal of contemporary Hospitality Management*.

- Mehmet, S., & Sipola, S. (2021). Effect of organizational Culture on Innovation in Finnish Companies. *International Business Management*.
- Nkoane, M.K.,(2018) "Talent management strategy and succession planning within the financial service industry" Mini-dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the Master degree of Business Administration at the North – West University, pp.1-120.
- Oladapo, V. (2014).The impact of talent management on retention. *Journal of business studies quarterly*, 5(3),19.
- Rasool, S.F., Samma, M.,Anjum, A., Munir, M., & Khan, T.M. (2019). Relationship between modern human resource management practices and organizational innovation: Empirical Investigation from banking sector of china. *Int. Trans. J. Eng. Manag Appl. Sci. Technol*, 10, 1-11.
- Sala, M. C. (2013) "Creating a New Multistakeholder Methodology for Measuring Corporate Reputation analyses dimensions and attributes, or variables that constitute the main existing methodologies : Fortune AMAC, fortunewmac, Merco, Corpoate Reputation Quotient (CRQ) and Reptrak" (Doctoral dissertation, pompeu Fabra University, Barcelona – Spain).
- Saleh. R., & Atan, T. (2021). The Involvement of Sustainable Talent Management Practices on Employee's Job Satisfaction: Mediating Effect of organizational Culture. *Sustainability*, 13(23),13320.
- Sara J.Singer, Alyson Fal Well, David M.Gaba, (2009), Identifying organizational cultures that promote patient safety, *Journal of health care manage rev.*, 34(4), pp:300-311.

- Schieman, W.A., (2014) "from talent management to talent optimization" Journal of world Business, Volume 49, Issue2, pp281-288.
- Setiawan, M.A., Fakhruddin, F., & Kardoyo, K. (2020). The Service Quality influence and the school Facilities to the Studentsae TM Satisfaction Through The School Reputation As the Intervening Variable. Educational Management, 9(2), 182-190.
- Sivathanu, B., & pillai, R,2019, Technology and talent analytics for talent management – a game changer for organizational performance, International Journal of organizational Analysis, Vol28, No 2, Pages57-73.
- Syazwanikiprawi, Arabi Arrominy, IsmawiNorlelawati,2020, Relationship between organizational Commitment and Job performance among the Employees at Telekom Malaysia Berhad Miri, Journal of Sustainable Management Stuies eISSN, Vol. 1,Pages27-55.
- Tash , M.S., Ali, E.N.,& Ahmadzadeh, M. (2016)The effects of talent management on employees performance in Oil Jan petrochemical Complex (Oil JPC) : the mediating role of job satisfaction. International Journal of Economics and Finance, 8(6), 1-5.
- Tatoglu, E., Glaiser, A.J., & Demirbag, M.,2016, Talent management motives and practices in an emerging market: A comparison between MNEs and local firms. Journal of world Business, Vol 51, No2, Pages89-101.

ملاحق الدراسة : -

قائمة الاستقصاء : -

السيد الاستاذ الفاضل / السيدة الاستاذة الفاضلة /

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان :

”

ويتطلب إنجاز هذا البحث تفضلكم بالإجابة علي عدد من الأسئلة التي تضمنها قائمة الاستقصاء المرفقة ، علماً بأن هذه البيانات لا تستخدم إلا لأغراض من البحث العلمي وإن الاجابات لا تظهر بشكل منفرد، كما إنه ليس من المطلوب كتابة اسم المستقصي منهم.

الباحثة

#	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	أعارض بشدة
I. جذب المواهب :						
١	تجري الهيئة دراسات تنبؤية منتظمة لتحديد احتياجات من المواهب.					
٢	يعتمد الهيئة علي وسائل حديثة للبحث عن المواهب.					
٣	يحدد الهيئة احتياجاته المستقبلية من الأعمال في ضوء المتطلبات الحالية والمستقبلية.					
٤	يجري الهيئة تحليل الفجوة لتحديد احتياجاته من أصحاب المواهب.					
٥	يخطط الهيئة بشكل واضح لجذب الموظفين الموهوبين.					
٦	يوجد في الهيئة قسم مختص بعملية جذب المواهب.					
٧	يستخدم الهيئة مصادر استقطاب مختلفة للمواهب البشرية.					
II. الاحتفاظ بالمواهب :-						
٨	تبذل الهيئة جهوداً كبيرة للاستفادة من المواهب الداخلية قبل الإعلان عن أي شاغر.					
٩	تقيم الهيئة الكفاءات البشرية الموجودة حالياً.					
١٠	تستخدم الهيئة طرق نوعية لتحديد احتياجاته من المواهب.					
١١	تقدم الهيئة رواتب وحوافز تتلائم مع أصحاب المواهب من العاملين.					
١٢	تحترم الهيئة الموظفين الموهوبين ويوليهم القدر الملائم من التقدير.					
١٣	تتعامل الهيئة مع الموظفين الموهوبين كشركاء أكثر من كونهم موظفين.					
١٤	تمنح إدارة الهيئة فرص ترقية عادلة للموظفين الموهوبين.					
III. تنمية المواهب :						
١٥	يكافئ الهيئة الموظفين المتميزين.					
١٦	يملك الهيئة برامج تدريبية فعالة لتطوير قدرات موظفية الموهوبين.					
١٧	يسعى الهيئة إلي تحسين معارف الموظفين الموهوبين من خلال الحلقات الدراسية.					

أعرض بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة	
					يخلق الهيئة بيئة إيجابية تساعد علي تحسين تشارك المعرفة بين الموهوبين.	١٨
					يملك الهيئة سياسات تشجع علي التطور الوظيفي.	١٩
					يملك الهيئة سياسات تشجع علي التطور الوظيفي.	٢٠
المتغير المعدل للثقافة التنظيمية						
					أ - ثقافة التسلسل الهرمي : تولي إدارة الهيئة اهتماما كبيرا بالبيئة الداخلية له تحكم إدارة الهيئة درجة عالية من الرسمية حيث توجد اجراءات محددة تحكم تصرفات العاملين به. تقاس كفاءة العمل بمدى التزام العاملين بالقواعد والسياسات الخاصة بالهيئة وتحقيق الربحية. القائد الفعال هو المراقب الذي تستطيع القيام بالتنسيق والتنظيم وقيادة الهيئة نحو الانتاجية وتحقيق النتائج والأرباح. القيمة الأساسية التي تسود بالهيئة هي الزمالة والمساواة.	٢١ ٢٢ ٢٣ ٢٤ ٢٥
					ب - ثقافة السوق : تولي إدارة الهيئة اهتماما كبيرا بالبيئة الداخلية له تهتم إدارة الهيئة بالكفاءة في الأداء وبلوغ الهدف بغض النظر عن المشاعر الشخصية. تقاس كفاءة العمل بمدى تحقيق الأهداف والتوق علي الآخرين. القائد الفعال هو المشرف الذي يستطيع التعامل مع السوق وتنفيذ الصفقات مع الأطراف الخارجية لخلق ميزة تنافسية وتحقيق الأرباح. القيم الأساسية التي تسود في الهيئة هو الانتاجية والتنافسية.	٢٦ ٢٧ ٢٨ ٢٩ ٣٠
					ج - ثقافة الإبداع : تولي إدارة الهيئة اهتماما كبيرا بالديناميكية(التطور) في العمل. تسعي إدارة الهيئة نحو التغيير وتهتم اهتماماً كبيراً بالعاملين وتشجيعهم علي التطوير والإبداع.	٣١ ٣٢ ٣٣

أعراض بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة	
					تفاس كفاءة العمل بالقدرة علي استخدام التكنولوجيا العالية الساند والحرص دائما علي التعلم والتفوق في المعرفة القائد الفعال هو الذي له رؤية مبدعة ولدية الشجاعة لتحمل المخاطر. القيم الاساسية التي تسود في الهيئة هي القدرة علي التكيف والمرونة والإبداع.	٣٤ ٣٥
					د - ثقافة الفريق : اشعر بأن هذا الهيئة مكان له خصوصية كبيرة مثل العائلة ويدار من خلال فرق العمل. مركز إدارة الهيئة علي تدعيم روح التعاون بين العاملين وبناء الفرق في العمل.	٣٦ ٣٧
					تفاس كفاءة العلم بالقدرة علي توفير مناخ العمل الايجابي وتطوير الموارد البشرية. القائد الفعال هو الأب الذي يهتم بالاعتبارات الشخصية بين العاملين ويعمل علي تحقيق تمكين العاملين وتسهيل مشاركتهم واتخاذ القرارات والولاء الهيئة.	٣٨ ٣٩
					القيمة الاساسية التي تسود في الهيئة هي فرق العمل، المشاركة ، الاتفاق الجماعي في الرأي.	٤٠
المتغير التابع - السمعة التنظيمية :						
الإبداع :						
					تمتلك الهيئة المهارات اللازمة لإقناع المتعاملين معه من أجل تحقيق الأهداف.	٤١
					تهتم الهيئة بتقديم أفكار جديدة للعمل حتي ولو لم تطبق سابقاً.	٤٢
					يحرص الهيئة علي اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل رغم علمه بالمخاطر المترتبة علي ذلك.	٤٣
					تسعي الهيئة للحصول علي الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل.	٤٤
					تسعي الهيئة إلي توفير مناخ يدفع العاملين إلي الإبداع والتميز.	٤٥
					تطبق القواعد والتعليمات في الهيئة لتناسب مع متطلبات المبدعين.	٤٦
					تلقي التجديد والإبداع تشجيعاً من إدارة الهيئة.	٤٧
II. المسؤولية الاجتماعية :						
					تحرص الهيئة علي تقديم خدمات تلبي حاجات المجتمع.	٤٨

أعراض بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة	
					تعبر المسؤولية الاجتماعية عن السلوكيات والقيم الشخصية لمديري الأقسام والشعب في الهيئة	٤٩
					تطبق المسؤول الهيئة القرارات النابعة عن القيم والأخلاق الحميدة.	٥٠
					تتوفر لدي مديري الهيئة الشعور بالمسؤولية من المرجح أن يكون الدافع الأكبر لتحقيق أهداف الهيئة	٥١
					تأخذ الهيئة بعين الاعتبار آراء ومقترحات الموظفين حول أنشطته وخدماته.	٥٢
					تحتضن الهيئة وينمي المشاريع التي تتبناها منظمات المجتمع المدني.	٥٣
					تسهم الهيئة في المشاركة بالمؤتمرات والندوات بالتعاون مع منظمات المجتمع المدني.	٥٤
					تمتع الهيئة عن القيام بأي نشاط أو عمل يتعارض مع قيم المجتمع وأخلاقه.	٥٥
III. جودة الخدمة :						
					تتولى الإدارة العليا في الهيئة التخطيط لتحسين جودة الخدمة.	٥٦
					تؤكد الهيئة علي الالتزام بجودة الخدمة وفقاً لخطط وبرامج مدروسة.	٥٧
					تهتم الهيئة بتقديم أفضل ما لديه من خدمات من أجل تحقيق أهدافه.	٥٨
					تسعي الهيئة لتوفير كافة المستلزمات الضرورية للموظفين.	٥٩
					تمتع الهيئة بمستوي عال من الكفاءة في تقديم الخدمات المصرفية.	٦٠
					تساهم الهيئة بأفكار جديدة واقتراحات بناءة من شأنها تحسين جودة الخدمة المقدمة للمستفيد.	٦١
					توفر الهيئة كافة المتطلبات الفنية لتطوير الخدمات.	٦٢

القسم الأول : -

إدارة المواهب " يرجى من سيادتكم قراءة كل عبارة بدقة والإشارة بهذه العلامة (✓) أمام الاختيار الذي يناسب وجهة نظرکم"

#	العبارة	أواف ق بشدة	أوا فق	محا يد	لا أواف ق	أعار ض بشدة
I. جذب المواهب :						
١	تجري الهيئة دراسات تنبؤية منتظمة لتحديد احتياجاتها من المواهب.					
٢	تعتمد الهيئة على وسائل حديثة للبحث عن المواهب.					