

أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب

دراسة حالة: مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة-

**The impact of organizational culture on talent management
Case Study of Electricity and Gas Distribution Directorate
"Sunlagaz" - Biskra.**شهرزاد بوزيدي¹، وهيبه داسي²¹ جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، chahrazed.bouzidi@univ-biskra.dz² جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، ouahiba.daci@univ-biskra.dz

تاريخ الاستلام: 2020/07/10 تاريخ القبول: 2020/11/05 تاريخ النشر: 2020/11/09

Abstract:

This study aimed to investigate the effect of organizational culture and their dimensions (power culture, person culture, task culture, role culture) based on the **Harrison** model on Talent Management, which was measured through talent attraction, talent development, caliphate planning and talent retention. The study was implemented at the Sonale Gas and Gas Distribution Directorate-Biskra. The questionnaire was adopted as a primary tool for collecting primary data. Sixty forms were distributed and 49 forms were retrieved as a convenience sample of 49 employees. The interview was used to support the explanation of the results. After analyzing the data using SPSS, the results confirmed that the level of talent management and its dimensions are average, also organizational culture with its types are average. In additional, the study found that organizational culture has a positive effect on the adoption of talent management in the enterprise. This effect is due to the impact of both role culture and task orientation culture. Power culture has a negative impact on talent management, while the person orientation culture hasn't impact on the adoption of talent management in the enterprise. The results assured that the impact of role culture is higher than the impact of task orientation culture. The study presented a set of relevant recommendation.

Key words: organizational culture; power culture; person culture; task culture; role culture; talent management.

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى إختبار أثر الثقافة التنظيمية بأنواعها (ثقافة القوة، ثقافة التوجه نحو الأفراد، ثقافة المهمة، ثقافة الدور) وفق نموذج **Harrison** في إدارة المواهب والتي تم قياسها من خلال (جذب المواهب، تطوير المواهب، تخطيط الخلافة، والإحتفاظ بالمواهب)، وتم تطبيق الدراسة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة. وإعتمد الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، حيث وزعت 60 إستمارة وإسترجع منها 49 إستمارة باعتبارها عينة ميسرة مكونة من 49 موظف، كما تم الإعتماد على المقابلة لدعم تفسير النتائج، وبعد تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، توصلت الدراسة إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية بأبعادها في مديرية توزيع الكهرباء والغاز متوسط، وأن مستوى إدارة المواهب بأبعادها أيضا متوسط. كما أن للثقافة التنظيمية أثر إيجابي في تبني إدارة المواهب في المؤسسة المبحوثة ويرجع هذا الأثر إلى تأثير كل من بعدي ثقافة الدور وثقافة التوجه نحو المهمة، وأن بعد ثقافة القوة له تأثير سلبي في إدارة المواهب، بينما بعد ثقافة التوجه نحو الأفراد ليس له أثر في تبني إدارة المواهب في المؤسسة المبحوثة، كما أن أثر ثقافة الدور أعلى من أثر ثقافة التوجه نحو المهمة. وقلنا من خلال الدراسة مجموعة من الإقتراحات ذات الصلة بالموضوع.

كلمات مفتاحية: ثقافة تنظيمية؛ ثقافة القوة؛ ثقافة التوجه نحو الأفراد؛ ثقافة مهمة؛ ثقافة دور؛ إدارة المواهب.

1. مقدمة:

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

1.1. مشكلة الدراسة:

تعتمد المؤسسات الجزائرية في تقييمها للفرد بدرجة كبيرة على شهاداته العلمية، لكن في ذات الوقت فإن لقدرات الفرد الكامنة ومواهبه الدور الجلي في إحداث الفارق بين أداء الأفراد، ولذلك فقد يكون لنوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الدور في إظهار هذه المواهب الكامنة واستغلالها. وتعد مؤسسة سونلغاز أحد المؤسسات الاقتصادية ذات الأهمية على مستوى خدماتها للمجتمع أو على المستوى الاقتصادي الوطني، لذلك تحاول هذه الدراسة التركيز عليها، ومنه يمكن صياغة التساؤل الرئيسي للدراسة كالآتي:

هل تدعم الثقافة التنظيمية السائدة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة تبنيها لإدارة المواهب؟

2.1. أهمية الدراسة: تكمن أهمية الموضوع فيما يلي:

- يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي، لأنها تعد من أهم العوامل المحددة لنجاح أو فشل المنظمة، كما أنها تتحكم في أي تغيير أو تحسين ترغب المنظمة فيه.

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

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

- تعد إدارة المواهب أحد الأساليب الفنية التي تثنى الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة، وبعد تبنيها في المنظمة الجزائرية ضرورة حتمية، وكما تعتبر الثقافة التنظيمية أحد أهم متطلبات التنبؤ.

3.1. أهداف الدراسة: يمكن تلخيص أهداف الدراسة في الأتي:

- تشخيص نوع الثقافات التنظيمية الفرعية السائدة داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونغاز" - بسكرة.

- تحديد مدى دعم الثقافات التنظيمية الفرعية السائدة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونغاز" - بسكرة في تبنيها لإدارة المواهب.

- المساهمة في دراسة المعوقات الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز لإدارة جيدة للمواهب.

2. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة:

1.2. إدارة المواهب:

لقد أصبحت الموهبة من أهم المواضيع الحديثة في إدارة الموارد البشرية، وبالنظر إلى تطورها التاريخي نجد أن شركة **McKinsey** هي أول من استعملت مصطلح الموهبة حيث قدمت عام (1997) دراسة صيغة فيها مصطلح الحرب على المواهب، لإعادة التفكير في الإجراءات التي ستتخذها لإستقطاب الأفراد الموهوبين والإحتفاظ بهم (**Scott & Revis, 2008, p.782**)

أ. مفهوم إدارة المواهب: تشكل الموهبة قوة مميزة لإدارة المنظمة تمنحها سمة التفوق، والريادية في تعاملها مع فرص بيئتها، ومخاطرها، وتحدياتها الحالية، والمستقبلية. وبالرغم من أن الموهبة تتعلق بالموارد البشرية من قادة وتابعين، إلا أنها تتعكس ضمن نسيج ثقافة المنظمة، وتركيبها المعرفي. حيث تشير إدارة المواهب إلى عملية جذب الموظفين ذوي المهارات العالية للعمل في المنظمة، ودمجهم فيها، وتطويرهم، والإحتفاظ بهم. وتضم إدارة المواهب عناصر عدة هي: اكتشاف المواهب، وتطويرها، وتحفيزها، والإحتفاظ بها (مفصي، 2016، صفحة 96).

ويعرفها كل من (Scullion & Collings, 2011) على أنها: "هي مجموعة من الأنشطة ذات الصلة بجذب وإختيار وتطوير واستبقاء أفضل الموظفين في الأدوار الإستراتيجية (Rabbi, 2015, p.208).

ب. **عمليات إدارة المواهب:** وتمثل أهم عمليات إدارة المواهب في:

أولاً. **تخطيط الموارد البشرية:** يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية على أنه العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول في الوقت المناسب على احتياجاتها من الموظفين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة، وإن حسن هذه العملية يجنب المنظمة تكاليف إضافية بسبب عدم الاختيار الجيد للعمالة المناسبة (**خضير كاظم حمود و روان منير، 2013، صفحة 29**).

ثانياً. **جذب المواهب:** برزت أهمية الجذب كإحدى الأنشطة المهمة للمنظمة، التي تتولى البحث عن الأفراد الصالحين وجذبهم واختيار الأفضل منهم. تحتاج المنظمة إلى إتباع إستراتيجية ناجحة لجذب المواهب واعتماد المبادئ الأخلاقية في كل مرحلة من مراحل الجذب، وبناء سمعة قوية لكي تتمكن من مواجهة المنافسة الشديدة من أجل المواهب (**حمد، 2014، صفحة 15**).

ثالثاً. **تطوير المواهب:** تطوير المواهب تقوم على تطوير الأفراد ذوي الإمكانيات العالية، وتتبعهم بسرعة للاحتفاظ بشاركتهم، وتطويرها في عدد من المجالات. وحدد استقصاء التعلم والتطوير الذي أعده المركز الدولي للتنمية الدولية أن برامج التنمية الداخلية والتدريب والتخطيط لتعاقب الموظفين (تخطيط الخلافة) هي أكثر الأنشطة شيوعاً لتطوير المواهب، في حين أن الممارسات التي صنفت على أنها الأكثر فعالية هي برامج التطوير الداخلي والإعارة الداخلية والتدريب، وتعتبر الإعارة الخارجية والتعلم العملي أقل فعالية (**Tansley & al, 2006, p.13**).

رابعاً. **الاحتفاظ بالمواهب:** إن إستراتيجيات جذب المواهب والاحتفاظ بهم هما ضروريات الأساسية لإدارة المواهب، وأن هذه المواهب لا بد لها من تدريب وتطوير لخلق الشعور لديها بأن قادة المنظمة يولونهم الرعاية الكافية مما يحقق الولاء والالتزام بالعمل. وبالتالي لا تقف المنظمة باهتمام كبير بموضوع الاحتفاظ بهم فهي تحصل حاصل، وهنا يشعر القادة بشكل مباشر للعائد من الاستثمار في المواهب (**Gupta & Haque, 2015, p.624**).

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

خامسا. تخطيط الخلافة "التخطيط التعاقبي": جهود هادفة ومنتظمة لضمان إستمرارية القيادات، الاحتفاظ وتطوير المعرفة ورأس المال الفكري للمستقبل وتشجيع نمو وتطوير الموظف (Seniwoliba, 2015, p.02).

2.2. الثقافة التنظيمية:

تعددت تعريفات الثقافة التنظيمية نظرا لإختلاف وجهات نظر الباحثين حولها ولكن يمكن عرض بعض التعاريف المتقاربة:

أ. تعريفها: فقد عرفها (Gibson) جيبسون بأنها تعني: " شيئا مشابها لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم وإفتراضات وإعتقادات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة" (محمد، 2011، صفحة 312).

أما (Robbins) فيرى أن الثقافة التنظيمية عبارة عن: "النظام المطبق من خلال نظام المفاهيم المشتركة والأعراف والتقاليد التي تكون سائدة بين أعضاء المنظمة والتي تميزها عن منظمات أخرى" (Robbins, 1998, p.595).

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

- القيم والمعايير: وتشمل المعايير العامة، أو المبادئ التوجيهية التي يشير إليها أعضاء المنظمة (مثل المديرين والموظفين) عند تحديد أنواع السلوكيات، والأحداث والحالات والنتائج المتعلقة بأنشطة المنظمة المرغوبة أو غير المرغوب فيها (Guterman, 2015, p.4,5).

- الإتجاهات التنظيمية: تعد الإتجاهات التنظيمية من محددات السلوك التنظيمي، وذلك لأن الفرد يأتي محملا بالاتجاهات التي لا بد أن تترك بصمات على تصرفاته في العمل، وتركز التنظيمات الإدارية على غرس الإتجاهات الإيجابية نحو العمل من خلال خلق التوجه لدى الموظفين نحو الإبداع والإبتكار وتطوير العمل (فلاح تايه و مدين عبد الوهاب، 2013، صفحة 05).

- **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية (حسن، 2008، صفحة 23).

- **الأعراف التنظيمية:** عبارة عن معايير يلتزم بها الموظفون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية لهم بغض النظر عن فائدتها أو فاعليتها (يونس، 2015، صفحة 25).

- **التوقعات التنظيمية:** وتتمثل بالتعاقد النفسي الذي تم بين الموظف والمنظمة وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم، وما يتوقعه التنظيم منه (خضير كاظم حمود و وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، 2009، صفحة 185).

- **الرموز Symbols:** هي مظهر ثقافي ملحوظ يعمل على توصيل القيم الجوهرية والهوية المشتركة، وهي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات ونمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني وهيئتها)، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المنظمة (Gille & kankayt, 1998, p.52).

- **القصص والأساطير:** القصص هي روايات لأحداث في الماضي يعرفها جيدا الموظفون، وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة، وهي مزيج من الحقائق والخيال. وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة (نور الدين، 2014، صفحة 86).

ج. نماذج الثقافة التنظيمية: هناك العديد من نماذج الثقافة التنظيمية ومن أشهر هذه النماذج نموذج كاميرون وكوين، ونموذج هاريسون الذي تم تبنيه في هذه الدراسة، لذلك سيتم توضيح أبعاده فيما يأتي:

* نموذج هاريسون "Harrison": يمثل نموذج هاريسون (1972) نموذجا للثقافة، ويتكون من أربعة أبعاد وفيما يلي شرح مفصل لها:

- **ثقافة القوة (السلطة):** إن ثقافة القوة لديها عادة مصدرا وحيدا تستمد منه قوتها، ومن هذا المصدر تنتشر، حيث تتركز القوة في أفراد محددين هم الذين يتخذون القرارات ويعملون على إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها، وتعتمد هذه الثقافة لتحقيق فعاليتها على الثقة المتبادلة بين القائد والموظفين (Kaouache, 2016, p.47,48).

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

- ثقافة التوجه نحو الأفراد: يتم تطبيق هذه الثقافة في المنظمات التي تعتبر وجودها لخدمة موظفيها (سامية، 2009، صفحة 68).

- ثقافة المهمة (Task Culture): تركز ثقافة المهمة على أداء المهام وإنجاز ما هو مطلوب. وتتميز هذه الثقافة بسيادة التوجه نحو حل المشكلات، والاعتماد الكبير على الخبرة والعمل الجماعي، والأهمية المحدودة للسيطرة الفردية (سمير، 2008، صفحة 97).

- ثقافة الدور (Role Culture): وينصب تركيزها على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد، وتهتم بالقواعد والأنظمة (غالبا، 2005، صفحة 13).

3. الدراسات السابقة:

أوضحت دراسة (Bahizi, 2012) أن المنظمات تطبق ممارسات إدارة المواهب ولديها ثقافة قائمة على القيم والمعتقدات المشتركة، وأنها تعتمد على التطوير المستمر لمهارات الموظفين من خلال إجراء تدريبات ملائمة لهم. وكشفت الدراسة أن المنظمات التي تعمل بنشاط على إدارة المواهب لديها فهم أفضل لما يدعم مشاركة الموظفين وهذه المنظمات تدرك أنه بدون الوصول إلى مجموعة من الموظفين الموهوبين والمشاركين، فإنه لا يمكنها أن تتجح وتستمر في نشاطها.

كما أكدت دراسة (Cutajar, 2012) أنه يجب أن يكون تطوير المواهب ضمن الرؤية الإستراتيجية للمنظمة، ويجب على المنظمات التعايش مع الثقافات الفرعية فهذا يؤثر على طريقة إدارة المواهب، ومن النتائج المستخلصة هو تعزيز المنظمات ثقافتها للحفاظ على المواهب، وتعزيز إستراتيجيات المواهب، وتمكين الموظفين من المساهمة بشكل إيجابي في منظماتهم.

مما سبق يمكن صياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

H1- يوجد أثر مباشر لثقافة القوة في إدارة المواهب بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة.

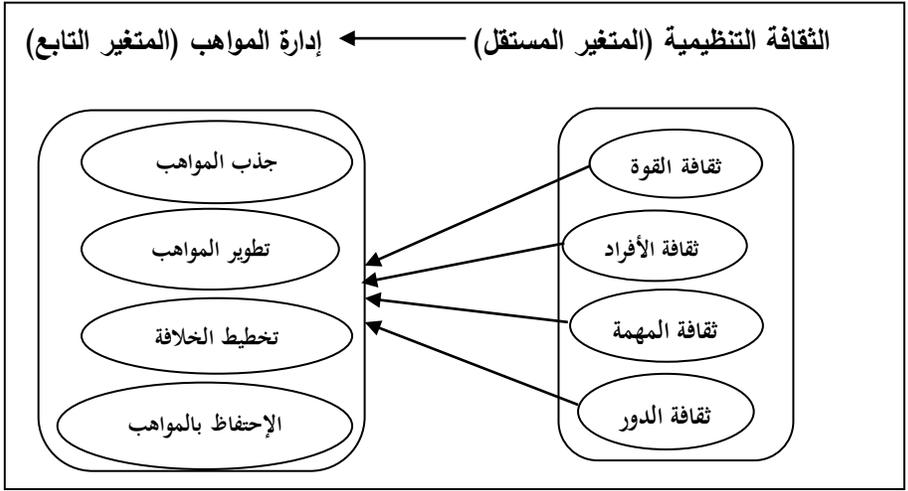
H2- يوجد أثر مباشر لثقافة التوجه نحو الأفراد في إدارة المواهب بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة.

H3- يوجد أثر مباشر لثقافة التوجه نحو المهمة في إدارة المواهب بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونغاز" - بسكرة.

H4- يوجد أثر مباشر لثقافة الدور في إدارة المواهب بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونغاز" - بسكرة.

- نموذج الدراسة: إعتادا على فرضيات الدراسة يمكن صياغة نموذج الدراسة كما يلي:

الشكل 1: "نموذج الدراسة"



المصدر: من إعداد الباحثين إعتادا على الدراسات السابقة.

4. منهجية الدراسة:

1.4. تصميم الدراسة:

في الدراسة الحالية تم الإعتداد على الطريقة الإستنتاجية. واشتقاقا من هذه الطريقة وجدت الطريقة الافتراضية-الإستنتاجية.

في هذه الدراسة وفي إطار الإعتداد على الطريقة الافتراضية-الإستنتاجية تم تقديم شرح نظري لمتغيرات الدراسة الثقافة التنظيمية وإدارة المواهب، ثم تم شرح العلاقة بين المتغيرين إعتادا على الدراسات السابقة ومن ثم تم بناء مجموعة فرضيات من نظريات موجودة سابقا، ثم إختيار هذه الفرضيات من أجل الخروج بمجموعة نتائج. وفي الجانب التطبيقي تم الإعتداد بالمنهج الكمي على إعتبار أنه تم تحليل البيانات الأولية للدراسة إحصائيا.

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

2.4. أداة الدراسة:

إعتمدت الباحثان في دراستهما على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث صمم الاستبيان بالاعتماد على دراسات سابقة. وقد استخدم مقياس Likert، بحث يتراوح المقياس من 1 إلى 5 أي من موافق بشدة إلى غير موافق بشدة. شمل الإستبيان على جزئين من الأسئلة: المجموعة الأولى تتضمن المتغيرات الديمغرافية وهي (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، والخبرة العملية). بينما المجموعة الثانية فقد تضمنت (22) فقرة لقياس الثقافة التنظيمية، و(26) فقرات لقياس إدارة المواهب.

3.4. مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في جميع موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" لولاية بسكرة والمتمثل في 712 موظف، لإعتبارات تكاليف الجهد والوقت تم إختيار عينة ميسرة (من أنواع العينات غير الاحتمالية) بلغ حجمها (60) موظفا تم توزيع الإستبيان، وتم إسترجاع (53) إستبيانا وكانت الصحيحة (49) إستبيانا أي بنسبة استرجاع بلغت (81,66%).

5. نتائج الدراسة:

1.5. صدق وثبات الأداة:

قياس مدى ثبات الأداة اعتمد الباحثان مقياس كرومباخ الفا لقياس الاتساق الداخلي وقد كانت النتائج أكبر من 60% ويعتبر هذا مقبولا إستنادا إلى دراسات سابقة (ex. Sekaran, 2006).

الجدول 1: "ثبات أداة الدراسة"

المتغير	الفقرات	Cronbach's Alpha	المتغير	الفقرات	Cronbach's Alpha
ثقافة القوة	6	0.785	جذب المواهب	6	0.864
ثقافة التوجه نحو الأفراد	5	0.677	تطوير المواهب	9	0.959
ثقافة التوجه نحو المهمة	7	0.716	تخطيط الخلافة	5	0.869
ثقافة الدور	4	0.723	الإحتفاظ بالمواهب	6	0.792
الثقافة التنظيمية	22	0.876	إدارة المواهب	26	0.960

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

2.5. تشخيص مدى تبني الثقافة التنظيمية السائدة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز

"سونلغاز" - بسكرة لإدارة المواهب:

يعرض الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة:

الجدول 2: "المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة"

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
ثقافة القوة	3,595	,759	عال	جذب المواهب	3,119	,802	متوسط
ثقافة التوجه نحو الأفراد	3,110	,783	متوسط	تطوير المواهب	2,916	1,111	متوسط
ثقافة التوجه نحو المهمة	3,186	,736	متوسط	تخطيط الخلافة	2,742	,920	متوسط
ثقافة الدور	3,250	,850	متوسط	الإحتفاظ بالمواهب	2,670	,932	متوسط
الثقافة التنظيمية	3,292	,612	متوسط	إدارة المواهب	2,872	,866	متوسط

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS

يعرض الجدول (02) تشخيص لمتغيرات الدراسة، إذ أن قيمة المتوسط الحسابي لأبعاد الثقافة التنظيمية تراوحت بين 3,11-3,59 وهي بالتالي متوسطة. كذلك مستوى إدارة المواهب جاء متوسط إذ بلغ متوسطة الحسابي 2,87. كما فاقت معظم قيم الانحراف المعياري لكلا المتغيرين 0.6 وهو ما يعني التشتت النسبي في إجابات المبحوثين.

3.5. إختبار الفرضيات:

سيتم إختبار فرضيات الدراسة من خلال إختبار الإنحدار المتعدد، ولذلك سيتم إختبار مدى توفر شروطه الإحصائية والمتمثلة في كل مما يلي:

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

المعنوية الكلية لنموذج الإنحدار: وتتمثل في قيمة معنوية النموذج من خلال قيمة F والتي بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05 كما يوضحها الجدول (04).

المعنوية الجزئية للنموذج: وتتمثل في قيمة معنوية أحد المعالم غير الثابت حيث أظهر الجدول (05) معنوية لثلاثة معالم حيث بلغت 0.000 و 0.020 و 0.048 وهما أقل من 0.05.

3- مدى توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم النموذج (طريقة المربعات الصغرى):

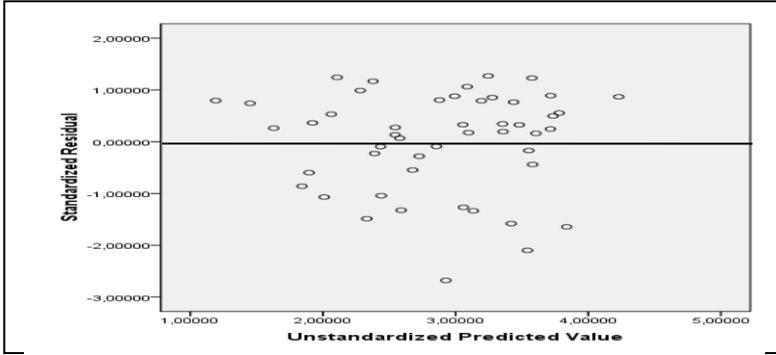
التوزيع الطبيعي للبواقي: وهو ما يوضحه الجدول (03) حيث أن القيمة الإحصائية لاختبار Kolmogorov-Smirnov غير معنوية وبلغت 0.09 ما يعني تحقق شرط التوزيع الطبيعي للبواقي المعيارية.

الجدول 3: "التوزيع الطبيعي للبواقي"

Shapiro-Wilk		Kolmogorov-Smirnov		
مستوى الدلالة	القيمة الإحصائية	مستوى الدلالة	القيمة الإحصائية	
,06	,924	,09	,148	البواقي المعيارية

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS
 الإستقلال الذاتي للبواقي: وتم إختبارهما من خلال إحصائية Durbin-watson (وهو عبارة عن إحصائية الاختبار الذي سيتم استخدامه في إختبار الفروض الإحصائية حول الارتباط الذاتي للبواقي Residuals، وتؤكد قيمته التي بلغت 2,235 كما يوضحه الجدول (04) وبمقارنتها في الجداول الإحصائية لدرجة حرية البواقي 44 وعدد المتغيرات المستقلة 4 نجد $dl = 1.336$ و $du = 1.720$ فيتم الحكم على استقلالية البواقي في حالتين أحدهما محققة ($2 < DW < 4 - du$) وهو ما يؤكد الاستقلال الذاتي للبواقي.
 إختبار تجانس البواقي (إختبار ثبات التباين) Homoscedasticity: وهو ما يوضحه الشكل (2).

الشكل 2: إختبار تجانس البواقي



المصدر: تحليل الإستينيان من خلال برنامج SPSS

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

د. عدم وجود ازواج خطي بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity : وهو ما توضحه قيمتي معامل التضخم FIV و Tolerance في الجدول (05)، حيث تراوحت قيم معامل التضخم بين 1,279 و 2,188 وهي أقل من 10 أما التباين فتراوحت قيمه بين 0,782 و 0,457 وهي أكبر من 0.1 وهذا إعتمادا على دراسة (Nystrom et al, 2002) ما يؤكد عدم وجود مشاكل الازدواج الخطي بين أبعاد المتغير المستقل.

الجدول 4: "نتائج تحليل التباين للإحدار (Analysis of Variance)"

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد المعدل R ²	معامل الارتباط (R)	DurbinWatson
1	23,570	4	5,893	20,765	,000	,622	,809	2,235
الخطأ المتبقي	12,486	44	,284					
المجموع	36,056	48						

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

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS يوضح الجدول (05)، أن معامل التحديد المعدل يساوي 0.622، هذا يعني أن 62.2% من التباين في إدارة المواهب مفسر بالتغير في الثقافة التنظيمية عند مستوى دلالة F يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05.

الجدول 5: "نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب"

إحصائيات التباين		مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		النموذج
VIF	Tolerance				Beta	الخطأ المعياري	
		,653	,453		,433	,196	ثابت Constant
1,279	,782	,048	-2,036	-,204	,114	-,233	ثقافة القوة
2,086	,479	,219	1,246	,160	,142	,177	ثقافة التوجه نحو الأفراد
2,188	,457	,020	2,423	,318	,155	,374	ثقافة التوجه نحو المهمة
1,689	,592	,000	4,640	,535	,117	,545	ثقافة الدور

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS طبقاً للنتائج الموضحة بالجدول (5)، فإن ثقافة التوجه نحو الأفراد ليس لها أثر دال إحصائياً على إدارة المواهب حيث فاقت مستوى دلالتها 0.05 وبلغت 0,219 وعليه فإن الفرضية الثانية مرفوضة. بينما يوجد أثر دال إحصائياً لكل من ثقافة القوة (عكسياً) وثقافة التوجه نحو المهمة وثقافة الدور على إدارة المواهب حيث بلغت مستويات دلالتها على التوالي 0,048، 0,020 و 0,000 وهي أقل من 0,05، حيث يفسر ثقافة القوة 23,3% من تباين إدارة المواهب في المديرية بينما يفسر ثقافة التوجه نحو المهمة 37,4% من تباين مديرية إدارة المواهب، وتفسر ثقافة الدور 54,5% من تباين إدارة المواهب، وعليه فإن الفرضيات الأولى والثالثة والرابعة مقبولة.

5.5. مناقشة نتائج الدراسة

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

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

بينما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ثقافة التوجه نحو الأفراد متوسط على العموم مما يظهر أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة لا تولي اهتماما كبيرا بتحقيق مصالح أفرادها كثيرا، ويتم الاهتمام فقط بإنجاز الفرد وأن يتم العمل في الوقت المطلوب، بالتالي يدل ذلك على أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز تتمسك بقيمتها على حساب قيم أفرادها، وهي ذات النتيجة التي أكدتها الدراسة الحالية من خلال المقابلة التي أجريت مع مديرة قسم الدراسات التي تقول: "إن المديرية لا تعطي فرصة كبيرة للأفراد لتشارك في اتخاذ القرار، فالقرار الأول والأخير يرجع للإدارة العليا".

كما أكدت نتائج الدراسة كذلك أن مديرية سونلغاز لا تعتمد كثيرا على ثقافة التوجه نحو المهمة حيث كانت النتائج متوسطة، حيث أن الموظفين يرون أن المديرية تهتم بتحقيق النتائج المطلوبة والوصول إلى الأهداف المرجوة في الوقت المناسب وبالتالي قد تتغاضى أو قد لا تهتم بطريقة إنجاز العمل بالنظر إلى تحقيق أهدافها، وقد أكدت المقابلة على ذلك

حيث أخبرتنا مديرة الدراسات قائلة: "بأن المديرية تهتم بإنجاز المهمة في وقتها المحدد دون التركيز على كيفية إنجازها".

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

كانت هناك موافقة على أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونغاز" - بسكرة تحدد احتياجاتها على أساس الكفاءة وهذا يدل على أن المنظمة تولي أهمية كبيرة لعملية جذب المواهب، وهذا ما تظهره إجابات المستجوبين حيث كانت درجة الموافقة أكبر من ناحية استخدام المديرية كل الوسائل المتاحة للإعلان عن الحاجة للموظفين وهذا لجذب أكبر قدر ممكن من المواهب، وهذا ما أكدته المقابلة التي أجريت مع رئيسة مصلحة التكوين بقسم الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة بخصوص الطرق المعتمد في البحث عن المواهب حيث تقول: "بأنه يتم التعامل مع المكاتب الخارجية للتوظيف، أو عن طريق الإعلان في الجريدة"، أما بالنسبة للمعايير المعتمدة في التوظيف فقالت لنا: "أنه يتم مراعاة المؤهلات العلمية أي على أساس الشهادات المتحصل عليها وأنه لا يتم وضع شرط الخبرة مثلاً في التوظيف" وبالتالي هنا قد يكون تقييم الفرد على أسس ومعايير نظرية فقط، وإهمال لجانب العملي وهذا قد لا يساعد كثيراً في معرفة الأفراد الموهوبين.

أما من ناحية بعد تطوير المواهب كانت النتائج متوسطة، حيث كانت عدم الموافقة أكبر من الموافقة في أغلب مؤشرات هذا البعد، سواء من ناحية اعتماد المنظمة على خطط تطوير الأفراد على المستوى الفكري أو أن المنظمة تقوم بتطوير مواهبها بما يضمن نجاحهم في الوظائف المستقبلية، بينما كانت نسبة الموافقة أكبر من عدم الموافقة على جانب تشجيع المؤسسة على التشارك المعرفي فيما بين موظفيها، رغم تأكيد المقابلة التي أجرت مع رئيسة

مصلحة التكوين على أن المنظمة تهتم كثيرا وتدرّك جيدا بأهمية عملية تدريب وتطوير الأفراد، حيث كان ردّها: "بأنه يتم تكوين الموظفين الجدد بكيفية العمل في شتى المجالات التقنية والإدارية وخاصة التقنية لأنها من الوظائف التي تتسم بالخطورة وهذا ما يستدعي التكوين بصفة مهمة، ويدعى هذا التكوين باسم التكوين المهني المتخصص (EPS) ويتم بفترة 6 أشهر فما فوق، أو بين 03 إلى 04 أشهر وتتم هذه البرامج التكوينية على مستوى مراكز عين ميلة C.A.M والبلدية E.T.B هذا بالنسبة للتكوين في المجال التقني، أما في المجال الإداري فيتم في مركز بن عنكون C.B.A، ويتحصل المتكون على شهادة تقيده في الترقية، وهذا التكوين قد يقدم للقدامى في حالة ترشحهم لتقلد منصب أعلى، وهناك تكوينات أخرى مثل الإتقان Perfectinal ويتم في حالة ظهور تكنولوجيا جديدة مثلاً". كما أكدت لنا رئيسة مصلحة التكوين قائلة: "أن البرامج التدريبية التي يتلقاها الموظف تتوافق مع إحتياجاته التدريبية وأن أغلب الموظفين راضين كل الرضا عن هذه البرامج" وهذا يعني أن هناك دراسة واهتمام للإدارة العليا بالنقائص التي يعاني منها الموظف ومحاولة تنميته وتطوير قدراته وكفاءته في مجال عمله.

في حين أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تخطيط الخلافة كانت متوسطة، حيث أن الكثير من الإجابات كانت غير موافقة من ناحية وضع المديرية آليات محددة لاكتشاف المواهب، ونفس الشيء بالنسبة لضرورة وضع خطة استبدال الموظفين الموجودين في المراكز الوظيفية المهمة، ورغم أن إجابة المستجوبين على أن المديرية لا تفتح المجال للمواهب في المشاركة في إتخاذ القرار، إلا أن المقابلة أكدت عكس ذلك حيث أكدت إجابة مديرة الدراسات: "أن المديرية تشجع على العمل الجماعي، وأنها تفتح المجال لأصحاب المعارف والخبرات للمشاركة في إتخاذ القرار وتولي لهم صلاحيات إضافية" وبالتالي نلاحظ أن هناك تشجيع على التشارك المعرفي بين موظفيها ومحاولة إكتشاف المواهب الموجودة في المنظمة.

كما بينت نتائج الدراسة أن مستوى الاحتفاظ بالمواهب متوسطة، حيث أغلبية الإجابات تظهر أن المديرية لا تعمل على التمسك بالموهوبين من خلال عدم توفير بيئة عمل داعمة، ولا تقدم لهم الحوافز الضرورية، وقد أكدت المقابلة التي أجريت مع مديرة قسم الدراسات ذلك حيث تقول بهذا الشأن: "أنه لا توجد بيئة مادية داعمة بينما هناك بيئة معنوية داعمة" وهذا

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

يعني أن مديرية التوزيع لا تولي اهتماما كبيرا بالحوافز المادية، بعكس الحوافز المعنوية التي تحاول توفيرها للفرد وبالتالي هذا الشيء قد لا يساعد المديرية بالاحتفاظ بموظفيها لأن التعويضات المادية قد تكون مشجعة لجذب أكبر قدر من الموظفين خاصة المواهب المميزة والتي تكون المنافسة عليها كبيرة.

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

6. خاتمة:

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

التأكيد بضرورة أهمية وعي المسؤولين أكثر لدور تعديل الثقافة التنظيمية في المنظمة الإقتصادية الجزائرية من أجل تبني إدارة المواهب.

الإهتمام أكثر بالأفراد وذلك من خلال إشراكهم في إتخاذ القرار والذي يساعد ويجعلهم يشعرون بالانتماء أكثر بمنظمتهم وبالتالي العمل على تحقيق أهدافها، وهذا يفتح لهم مجال الإبداع والمبادرة الفردية.

الإهتمام أكثر بتطوير وتدريب المواهب من خلال تشجيع التشارك المعرفي بين الأفراد، والتعاون على حل المشاكل التي تواجهها المنظمة وبالتالي يساعدها على إمتلاكها ميزة تنافسية بين المنظمات لأنها تعمل على توفير أفضل المواهب لديها، وليس هذا فقط بل تحاول دائما أن تدعم تلك المواهب من خلال تطويرها المستمر لها.

أن تكون في ثقافة المنظمة فكرة تخطيط الخلافة لديها، وذلك لكي يضمن لها توفرها على مواهب قيادية تساعدها على الاستمرارية وتخلق لها إطرار تعتمد عليها مستقبلا في تقلد المناصب العليا لديها، وبالتالي عدم وقوعها في وضعيات حساسة وتجنبها المخاطر المستقبلية، كما يعطي تخطيط الخلافة مساحة واسعة للأفراد الموهوبين من إظهار مواهبهم إستعدادا لتقلد مناصب عالية في المنظمة.

7. قائمة المراجع:

1. العوفي محمد بن غالب. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتمار الوظيفي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 13. الرياض، المملكة العربية السعودية.
2. الفريجات خضير كاظم حمود، و الشيخ روان منير. (2013). إدارة المواهب والكفاءات البشرية (الإصدار الأولي). الأردن: زمزم ناشرون وموزعون، عمان.
3. الفريجات خضير كاظم حمود، و وآخرون. (2009). السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة (الإصدار الأولي). الأردن: ثراء للنشر والتوزيع، عمان.
4. الكساسبة محمد ماضي. (2016). تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، 12 (01)، 96.
5. الليثي محمد بن علي بن حسن. (2008). الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعلم الإبتدائي بالعاصمة المقدسة. 23. السعودية: رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى.
6. النعيمي فلاح تايه، و جبر مدين عبد الوهاب. (2013). علاقة إدارة الثقافة التنظيمية بتغيير سلوك الضيف "دراسة تطبيقية في فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد". مجلة جامعة المستنصرية (97)، 05.

7. بوراس نور الدين. (2014). دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين "دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة". رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، 86. جامعة محمد خيضر بسكرة.
8. دبيري زاهد محمد. (2011). السلوك التنظيمي (الإصدار الأولي). الأردن: دار الميسرة للنشر والطباعة، عمان.
9. عباس سمير. (2008). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإستراتيجية التغيير في الجامعات الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD "دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار كنموذج - عنابة". رسالة ماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، 97. جامعة باجي مختار عنابة.
10. علاء دهام حمد. (2014). أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب " دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا". مجلة دنانير (05)، 15.
11. مختار بونس. (2015). الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة "المديرية العامة". رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، 25. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
12. معاوي سامية. (2009). "الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية" دراسة حالة بالمؤسسة المينائية لسكيدة". رسالة ماجستير في علم الاجتماع، 68. كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة.
13. Gille, B., & kankayt, C. (1998). "économie d'entreprise" (éd. 4 éme édition).
14. Gupta, M., & Haque, M. (2015). "Talent Retention: A Major Concern for Organizations". Proceedings of International Conference on 'Research and Business Sustainability (p. 624). Department of Management Studies.
15. Gutterman, A. (2015). "Organizational Culture" (éd. 1E). A Guide for Growth-Oriented Entrepreneurs, Sample Chapter :Elements of Organizational Culture.

16. Kaouache, R. (2016). "Analysis of organisational cultures A survey about managers' view at Algerian electricity production companies". *Revue Albahit Al ijtima'i* (12- Printemps), 47,48.
17. Rabbi, F. (2015). "TALENT MANAGEMENT AS A SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE". *Journal of Asian Business Strategy* , 05 (09), 208.
18. Robbins, P. (1998). "Organizational Behavior" (éd. 8th ed). New Jersey: Prentice Hall International.
19. Scott, B., & Revis, S. (2008). "Talent management in hospitality: graduate career success and strategies". *International Journal of Contemporary Hospitality Management* , 20 (07), 782.
20. Seniwoliba, A. (2015). Succession planning: Preparing the next generation workforce for the University for Development Studies. *Research Journal of Educational Studies and Review* , 01 (01), 02.
21. Tansley, C., & al, &. (2006). "TALENT MANAGEMENT UNDERSTANDING THE DIMENSIONS". *Change agenda Nottingham Business School* , 13. Nottingham Trent University.