



عمادة البحث العلمي
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية

Journal homepage:

<http://scientific-journal.sustech.edu/>



الدور الوسيط لمشاركة المعلومات بين ممارسة ادارة المواهب والالتزام العاطفي

" دراسة في المصارف الحكومية العراقية "

مثنى محمد أبراهيم الشجيري و علي عبدالله الحاكم

وزارة المالية - مصرف الرشيد - العراق

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة الدور الوسيط لمشاركة المعلومات في العلاقة بين ممارسات ادارة المواهب والالتزام العاطفي، وهذا ما يمكن تحقيقه من خلال التعرف على مدى توافر ممارسات ادارة المواهب في المصارف الحكومية العراقية موضع البحث، والكشف عن طبيعة العلاقة واتجاهها بين ممارسات ادارة المواهب والالتزام العاطفي، واستنادا الى الدراسات السابقة ونظرية الموارد تم تطوير الفرضيات وأستخدام المنهج الوصفي والتحليلي في الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من مجموعة من المصارف الحكومية في محافظة الانبار وعددها(19) مصرف، حيث تم توزيع (110) استبانة، وتم استرجاع (100) استبانة سليمة أخضعت للتحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS- Amos23) لاختبار الفرضيات، إضافة تم التأكد من الاعتمادية عن طريق استخدام العديد من الاساليب الإحصائية، والتي أظهرت نتائجها أن هناك علاقة ايجابية بين ممارسات ادارة المواهب (استقطاب المواهب، وتطوير المواهب) والالتزام العاطفي، وان مشاركة المعلومات (المشاركة بالمعلومات) يتوسط هذه العلاقة، واخيراً خرجت الدارسة بعدد من المضامين النظرية والتطبيقية.

ABSTRACT:

The study aimed to explain the mediating role for sharing information in the relationship between talent management practices and emotional commitment, which can be achieved by identifying the availability of talent management practices in the Iraqi governmental banks under research, as well as revealing the nature and direction of the relationship between talent management practices and emotional commitment. Based on the previous studies and the resource theory, hypotheses were developed, while the descriptive and analytical approach was used in the study, whereas the study population consisted of a group of governmental banks in the Anbar Governorate, which amounted to (19) banks, whereas (110) questionnaires were distributed, and (100) valid questionnaires were retrieved, and then subject to analysis using the statistical analysis program (SPSS- Amos23) to test the hypotheses. In addition to, the reliability was confirmed by using several statistical methods, the results of which showed that there is a positive relationship between talent management practices (talent attraction, and talent development) and emotional commitment, and that sharing information (sharing by information) mediates this relationship. Finally, the study came out with a number of theoretical and applied implications.

الكلمات المفتاحية: ممارسات ادارة المواهب، الالتزام العاطفي، تمكين العاملين. المصارف الحكومية العراقية.

المقدمة:

يعتبر الالتزام العاطفي من الموضوعات التي لقيت اهتماماً كبيراً لكونه من السلوكيات المرغوبة والمطلوبة بالنسبة للمنظمات من خلال تعزيزها لدى العاملين، لذا أصبح وما يزال جدير بالاهتمام لدى العاملين كونه يولد إحساساً بالاندماج والشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة، فأصبحت الإدارات تطالب بان يكون التزام العاملين نحو منظماتهم التي يعملون بها قويا، وتريد منهم الإخلاص في العمل وبذل أقصى ما لديهم من جهد تجاه المنظمة (النعيمة وعزيز، 2018م، ص 234)، ويعتبر الالتزام العاطفي القوى الملزمة التي تدفع الفرد الى مسار عمل معين لتحقيق الاهداف المطلوبة، وبانه كثافة العوامل التي تربط الشخص بالمنظمة بأكملها وارتباطه بها والتزامه واندماجه في المنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها، واستعداده لبذل الجهد لمساعدتها على النجاح والتقدم وحصولها على مركز تنافسي مرموق (Rahman, 2016: 188).

وتعتبر إدارة المواهب عنصراً فعالاً في نجاح المنظمات بكافة انواعها ومستوياتها ودرجاتها، حيث أنها تعمل على ردف القوة للمنظمة التي يتواجدون بها، لذا برز الاهتمام بإدارة المواهب في المنظمات باعتبارها تسهم بشكل كبير في الالتزام العاطفي لدى العاملين، حيث أصبح اكتشاف العاملين والمحافظة عليهم من الامور الاساسية والجوهرية لإدارة الموارد البشرية عند القيام بوظائفها الاساسية المتمثلة بالاستقطاب والاختيار والتدريب للعاملين، حيث تسعى المنظمات الحالية الى تحقيق الميزة التنافسية (عباس وعطا، 2017م، ص 64). يعتبر مشاركة المعلومات من قبل الادارة عنصراً هاماً وحاسماً بمجال تنظيم العاملين ودفعهم نحو الالتزام لتحقيق الاداء المتميز، ورقابة الاعمال التي تناط بهم على مستوى الفرد والجماعة والتنظيم في المنظمات بشكل عام، كما ويعد مشاركة المعلومات عملية مشاركة العاملين للعمل من خلال الصلاحيات والقرارات للوصول للتطوير والتخطيط والذي بدوره يؤدي إلى الرضا الوظيفي للعاملين حيث تقوم المنظمات بوضع قوانين للعاملين فيها وذلك لقياس كفاءة أداء الموظفين لأعمالهم (علي، 2018، ص 286)، ان أهمية المصارف الحكومية وضمن استدامتها كان دافعا لتناول الدور المفسر لمشاركة المعلومات في العلاقة بين ممارسات ادارة المواهب والالتزام العاطفي في المصارف الحكومية العراقية. تواجه المصارف الحكومية العراقية ضغوطا كبيرة من اجل تقديم خدمات مصرفية بمستوى عالي تلبية لحاجات ورغبات المواطنين، من خلال العنصر البشري الذي يعتبر ركن اساسي وهام في تقديم تلك الخدمات للمواطنين بمستوى يتناسب مع الثورة التكنولوجية واستخدام احدث المنتجات لتواكب متغيرات البيئة الحالية، وترتبط عضوياً بالعديد من العوامل المباشرة أو الغير مباشرة، ولما كان الإنسان يشكل المتغير الأساس في هذا النظام فإن من الطبيعي أن يتأثر نجاح هذا النظام بنجاح العاملين فيها، وينظر إلى العاملين في المصارف الحكومية على أنهم ركن أساسي يقوم عليه كيان المصارف، والمحرك الأساسي لطاقتها وإمكاناتها البشرية (الجميل، 2016م، ص 28).

مشكلة الدراسة:

من خلال التطورات المتسارعة التي تمر بها المصارف الحكومية في الوقت الحاضر ادى الى تحول جذري في المصارف وعملية تقديم الخدمة ، ولقد اتجهت المؤسسات المصرفية مع الزيادة المتكررة في إعداد المواطنين وزيادة اعداد طالبي الخدمة والمال إلى محاولات لتحسين عملية الالتزام العاطفي من خلال ادخال اساليب مصرفية حديثة ورفع مستوى الاداء العام فيها مما استوجب عليها الاهتمام بالالتزام العاطفي لمواكبة التطورات المستقبلية، من خلال الاهتمام بالمواهب وإدارتها. وقد اشارت العديد من الدراسات ومنها دراسة (خليل، 2014) الى ان المؤسسات الخدمية تحتاج الى المحافظة على المواهب بقدر اكثر اهمية لما يستثمر في تطوير المواهب من اموال طائلة لا بد ان يكون هناك توافق بين اكتشاف المواهب والمحافظة عليها، وتطرقت دراسة (فخري، 2018)، الى ضرورة ان تعمل المنظمات على رفع مستويات جميع ممارسات ادارة

المواهب لدى العاملين بكافة مستوياتها وضرورة تبني الاهتمام بالمواهب، وتناولت دراسة(عباس واخرون،2017) ادارة المهوبة في المجال الصحي لمستشفى مدينة الطب في بغداد، وخلصت دراسة(Oehley,2007) الى تطوير نموذج الكفاءات لإدارة المواهب البشرية من قبل المدراء من اجل تنفيذ ممارسة ادارة المهوبة للمنظمة، وشددت دراسة(الملا حسن وجرجري،2018) الى ضرورة تعزيز المنظمات بممارسات ادارة المواهب البشرية من خلال الالتزام بالسلوكيات الداعمة لتوفير بيئة داعمة للموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم، وظهرت دراسة(ماجد وبدراوي،2013) ان مشاركة المعلومات يؤدي دورا فاعلا في زيادة تأثير نمط القيادة المتبع في المنظمات الامر الذي يؤدي الى رفع مستويات الالتزام العاطفي ، وخلصت دراسة(خوين،2017) الى الاهتمام بالالتزام العاطفي سلاح مهم تتمكن من خلاله المنظمات المبحوثة لتحقيق اهدافها، وشددت دراسة(صادق،2016) الى المحافظة على المستويات العالية من الالتزام العاطفي لدى الكوادر البشرية من خلال تهيئة مناخ ملائم لسير العمليات العاطفية.

يمكن القول انه على الرغم من وجود عدد من الدراسات تناولت موضوع الدراسة الا ان اغلب الدراسات السابقة اخذت ممارسات ادارة المواهب واقتصرت على ممارسة واحدة او اثنتين ولم تأخذ الابعاد بشكل كامل الامر الذي تم تجاوزه في هذه الدراسة، وكذلك تم تناول الالتزام العاطفي كمتغير تابع خلافا لأغلب الدراسات السابقة التي اعتبرته كمتغير مستقل، وقام الباحثان ايضا بإثراء هذه الدراسة في استخدام مشاركة المعلومات باعتباره متغيراً وسيطاً يفسر العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، على حد علم الباحثين لم تتطرق الدراسات السابقة له ويعني قدرة المؤسسات المصرفية على الاستجابة السريعة للفرص والتغيرات البيئية.

وتتمثل مشكلة الدراسة في الاجابة علي السؤال الرئيسي التالي :

- ما هو الدور الوسيط لمشاركة المعلومات في العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والالتزام العاطفي ؟
- وقد انبثقت من خلال السؤال الرئيسي عدة تساؤلات فرعية على النحو التالي:

1- الى اي مدى تؤثر ادارة المواهب على مشاركة المعلومات في المصارف الحكومية العراقية ؟

2- ما هو تأثير ادارة المواهب على الالتزام العاطفي في المصارف الحكومية العراقية ؟

3-هل تتوسط مشاركة المعلومات العلاقة بين ممارسات ادارة المواهب والالتزام العاطفي في المصارف الحكومية العراقية؟

3.مامدى تأثير مشاركة المعلومات على الالتزام العاطفي ؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف الاتية:

- 1- التعرف على مستوى تأثير ادارة المواهب على مشاركة المعلومات في المصارف الحكومية العراقية.
- 2 التعرف على تأثير استقطاب المواهب في الالتزام العاطفي في المصارف العراقية الحكومية.
- 2-التعرف على الدور الذي تلعبه مشاركة المعلومات في العلاقة بين ممارسات ادارة المواهب والالتزام العاطفي في المصارف الحكومية العراقية.

أهمية الدراسة:

الاهمية العلمية :

تتبع أهمية الدراسة من خلال تركيزها على الدور الذي تقوم به ممارسات ادارة المواهب في الالتزام العاطفي ومشاركة المعلومات في المصارف التجارية الحكومية، واثراء الجانب العلمي والبحثي في المصارف الحكومية ، وذلك لدور تلك

المصارف في تطور وازدهار القطاع المصرفي الذي يعد من اهم القطاعات في بلد الدراسة، المساعدة في ايجاد الطريق الصحيح الذي يمكن ان تسلكه المصارف الحكومية في تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية والاستغلال الامثل للقدرات المتاحة.

الاهمية العملية

عملياً فإن نتائج وتوصيات هذه الدراسة من المؤمل ان تساعد متخذي القرار في الادارات العليا في المؤسسات بأهمية ادارة المواهب وتأثيره المباشر على الالتزام العاطفي، محاولة تقديم المشورة لإدارة المصارف للتجديد والابتكار وتبني الاساليب الجديدة لتطوير الاداء.

وفي سبيل تحقيق تلك الاهداف تتناول هذه الدراسة (مفاهيم الدراسة، تطوير الفرضيات والعلاقة بين المتغيرات، منهجية الدراسة، ومناقشة النتائج).

ادارة المواهب :

اختلف الباحثون والكتاب حول تحديد مفهوم إدارة الموهبة، نظرا لاختلاف وجهة نظر كل منهم وحدائث موضوع إدارة المواهب، وفيما يلي بعض تعاريف إدارة المواهب: حيث عرف (2013) Haines إدارة المواهب على "أنها مبادرة تهدف إلى تحديد مصادر، وجذب، وتوظيف، وتنمية، والاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة العالية"، كما وعرفها الجراح (2013) "أنها تعني استخدام مجموعة متكاملة من الأنشطة لضمان قيام المنظمة بجذب وتطوير والإبقاء على الأفراد الموهوبين الذين تحتاجهم المنظمة حالياً أو مستقبلاً. ويعرف (2012) Waheed et. al. إدارة المواهب بأنها "نظام إداري يقوم على تحديد الوظائف الأكثر أهمية وحساسية في المنظمة والتي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويدها بالقوى العاملة المناسبة لتأديتها بفعالية وكفاءة عالية"، وعرف (2012) Ahmadi et al. إدارة المواهب أنها " تتضمن تحديد وجذب وتوظيف وتحفيز وتطوير والحفاظ على الافراد الذين لديهم إمكانيات قوية لتحقيق النجاح داخل المنظمة"، وعرف العنزوي وآخرون (2011) إدارة المواهب "هي تفاعل مجموعة من الممارسات والنظم المتكاملة المتعلقة باستقطاب العاملين ذوي المهارات المتميزة المطلوبة والمحافظة عليهم وتطويرهم بما ينسجم مع التوجه الاستراتيجي للمنظمة". ويتفرع منها الابعاد التالية:

استقطاب المواهب: وتشمل جميع الأنشطة التي تعني جذب الموظفين الموهوبين ، ومن الدوافع الرئيسة التي تتيح للعمال في جميع المستويات تغير وظائفهم أغلب الأحيان، حيث الإبقاء على المواهب يصبح تحديا كبيرا لجميع المنظمات، وواحدة من التحديات الرئيسة التي جعلت العديد من المنظمات تصارع معها هي السبب في الحصول على الموظفين الموهوبين آخذين معهم الكفاءات والخبرات الضرورية، والرضا الوظيفي والرغبة في الوظائف التي يعملون بها بالمنظمة(ابراهيم وسعد، 2015م ، ص 560).

تطوير المواهب: يعد تطوير المواهب من الاساليب الفعالة داخل المنظمة، وعلى المنظمات منح الافراد الموهوبين فرصة كافية لتطويرهم بكافة المجالات التي تمارسها المنظمة عند القيام في التزاماتها وممارساتها الوظيفية، وتطوير الافراد يؤدي لتقوية الحافز لديهم وتأدية وظائفهم، ويساعد التدريب على تقوية مهارات الافراد الموهوبين ومساعدتهم في كسب المقدرات الجديدة، لان المنظمة اذا تهاونت في تدريب الافراد وتطوير القدرات فستؤدي الى خسارة المواهب المتوفرة لديها، اذا يجب التركيز على الخطط الفعالة والكفؤة على السلوك والقيم والمهارات الشخصية التي يمتلكها الافراد داخل المنظمة(عباس وعطا، 2017م ، ص 67).

ثانيا: الالتزام العاطفي :

ويعتبر الالتزام العاطفي من المواضيع التي لاقت اهتماماً واضحاً في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، لما لها من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة إنجاز العمل فيها، إذ يعبر الالتزام العاطفي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ، ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضواً فيها (خيرالدين وآخرون، 2010) . تزايد الاهتمام بشكل واسع بالالتزام العاطفي للعاملين في المنظمات في الآونة الأخيرة لاسيما في مجال السلوك العاطفي ، لدوره المباشر في زيادة الولاء لدى العاملين في المنظمة، كما ان له أثر كبير في تحقيق طموح الإدارة للوصول إلى الأداء المتميز والحصول على فريق عمل في المنظمة يكون أكثر تشاركياً ومنسجماً ويتمتع بروح الفريق (Leite et al., 2014). ويشمل الاتي:

الالتزام العاطفي: يشير هذا النوع من الالتزام الى الاحساس العاطفي ، كون الفرد داخل منظمته يتأثر بعدة خصائص التي تميز عمله عن استقلاليته واهميته والمهارات المطلوبة منه، ومن خلال تلك الخصائص تمكنه من التقرب الى المشرفين وسماعه لتوجهاتهم وابداء حسن النية تجاههم(صادق، 2018م،ص155). ويعبر هذا النوع من الالتزام عن الايمان العميق بأهداف وقيم المنظمة والعمل في اطار تلك الاهداف والقيم ، وان العاملين الذين يمتلكون هذه الصفة يمكنهم تأدية اعمال اضافية بدون مقابل ويهتمون بقضايا ومشكلات المنظمة(Nazeri, 2012: 1779).

ثالثا: مشاركة المعلومات :

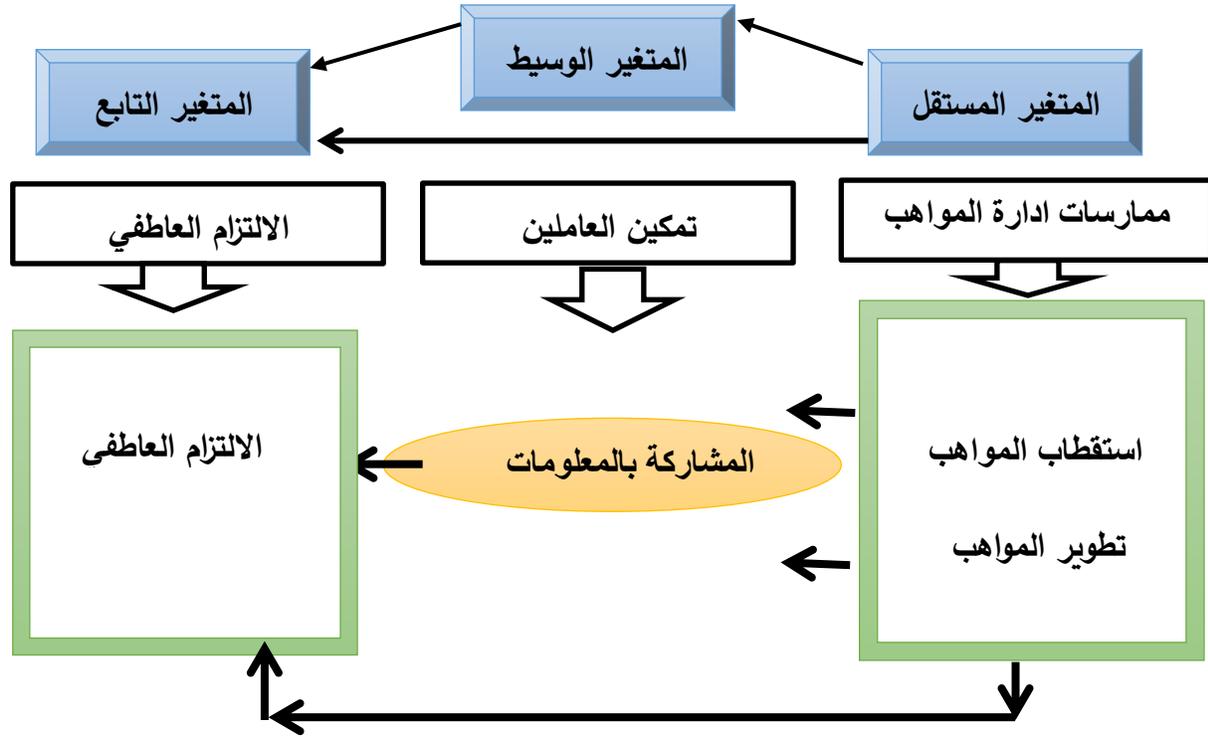
يعد التمكين عملية مشاركة العاملين للعمل من خلال الصلاحيات والقرارات للوصول للتطوير والتخطيط والذي بدوره يؤدي إلى الرضا الوظيفي للعاملين، حيث تقوم المؤسسات بوضع قوانين للعاملين فيها وذلك لقياس كفاءة أداء الموظفين لأعمالهم، وقد يضع القانون نظاماً موحداً للأداء الوظيفي بالنسبة لكل الموظفين الخاضعين لأحكامه وتطبيقها لنظام قياس كفاءة الأداء والتي بدورها تقوم بقياس كفاءة كل موظف وتقييمه(أبو هتلة، 2009م،ص36).

المشاركة بالمعلومات: تعني تداول العاملين في المنظمة المعلومات التي تتيح لهم في اعمالهم بشكل يمكنهم من ايجاد الحلول بأنفسهم في التعامل مع المتغيرات من خلال السلطة الممنوحة لهم، وتقرير تفاصيل عمليات الانتاج وكل ما يتعلق بمهامهم، والمشاركة بالمعلومات التي تمنحها الادارة تكون نابغة من الثقة في العاملين مما يزيد شعورهم بقدراتهم الذاتية والاضطلاع بمهام اخرى(عبدالحسين، 2012م،ص 84) .

نموذج الدراسة:

في ضوء مراجعة الأدبيات ذات الصلة، وبالإضافة إلى تسليط الضوء على مشكلة الدراسة وأسئلتها فقد تم تصور نموذج الدراسة في ثلاثة أنواع من المتغيرات والمبينة فيما يلي:

شكل رقم (1) : نموذج الدراسة



المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على الدراسات السابقة

تطوير الفرضيات والعلاقة بين المتغيرات:

اعتماداً على متغيرات الدراسة وادبيات الدراسة السابقة تم صياغة عدد من الفرضيات لغرض قياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة واثر المتغير الوسيط على العلاقة فيما بينهما.

1-العلاقة بين ممارسات ادارة المواهب والالتزام العاطفي : حيث توصلت دراسة(الشمري,2017م) الى تأثير ادارة المواهب بأبعادها(استقطاب المواهب, تطوير المواهب, الاحتفاظ بالمواهب) على الالتزام العاطفي بأبعاده (الالتزام العاطفي, الالتزام المعياري, الالتزام المستمر) واجريت هذه الدراسة في المستشفيات الاردنية. وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر التدريب في تحقيق الالتزام العاطفي : دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية", بينما هدفت دراسة(الكساسبة, 2016م) إلى قياس أثر كل من إدارة المواهب في استدامة شركة زين، وهدفت دراسة(مقري وحياوي, 2014م) إلى التعرف على أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام العاطفي , وهدفت أيضاً إلى تقييم أداء العاملين بالمؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية كما وهدفت إلى إيجاد العلاقة بين المتغيرين ثم نفس العلاقة بإيجاد متغير وسيط. ومن خلال ما سبق يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية التالية:

توجد علاقة ايجابية بين ممارسات ادارة المواهب بأبعاده (استقطاب المواهب, تطوير بالمواهب) والالتزام العاطفي (الالتزام العاطفي) ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- توجد علاقة ايجابية بين استقطاب المواهب والالتزام العاطفي.
- 2- توجد علاقة ايجابية بين تطوير المواهب والالتزام العاطفي.
- 3- العلاقة بين ممارسات ادارة المواهب وتمكين العاملين: حيث توصلت دراسة(الشمري, 2017) الى تأثير ادارة المواهب بأبعاده(استقطاب المواهب, تطوير المواهب, الاحتفاظ بالمواهب) قد تؤثر على تمكين العاملين. حيث هدفت دراسة (فخري, 2018) التي جاءت بعنوان "ادارة الموهبة ودورها بمشاركة المعلومات بحث تطبيقي". الى تشخيص واقع ادارة الموهبة ومشاركة المعلومات في الشركة المبحوثة, وكذلك هدفت الدراسة الى التعرف على ممارسات ادار المواهب وطبيعة علاقتها بمشاركة المعلومات وماذا يجب على المنظمات لاستقطاب وتطوير ومن ثم المحافظة على مواهبها. ومن خلال ما سبق يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية التالية:

توجد علاقة ايجابية بين ممارسات ادارة المواهب بأبعاده (استقطاب المواهب, تطوير بالمواهب) ومشاركة المعلومات بأبعاده(المشاركة بالمعلومات)ومنها تتفرع الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- توجد علاقة ايجابية بين استقطاب المواهب والمشاركة بالمعلومات.
- 2- توجد علاقة ايجابية بين تطوير المواهب والمشاركة بالمعلومات.
- 3- العلاقة بين مشاركة المعلومات والالتزام العاطفي :هدفت هذه الدراسة الى التعرف على ابعاد المناخ العاطفي في تعزيز الالتزام العاطفي للكادر التدريسي في المعهد التقني, وهدفت دراسة (السالم, 2016) الى التعرف على اثر التمكين في تحقيق الالتزام العاطفي بأبعاده(الالتزام العاطفي, الالتزام المعياري, الالتزام المستمر): دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية, هدفت دراسة(غنام, 2016) إلى التعرف على أثر التماثل العاطفي في الالتزام العاطفي لدى الموظفين الحكوميين في فروع الوزارات في مدينة اربد. وهذه الدراسات تعزز العلاقة بين مشاركة المعلومات والالتزام العاطفي , وعليه تقترض الدراسة الفرضية الرئيسية التالية.
- توجد علاقة ايجابية بين مشاركة المعلومات والالتزام العاطفي . ويتفرع منها.
- توجد علاقة ايجابية بين المشاركة بالمعلومات والالتزام العاطفي.

- 4- الدور الوسيط لمشاركة المعلومات بين ممارسات ادارة المواهب والالتزام العاطفي : هدفت دراسة(البوعينين, 2018) الى اختبار اثر مشاركة المعلومات كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية والاداء المؤسسي في ظل المرونة الاستراتيجية كمتغير معدل بالتطبيق على الشركات العائلية البحرينية وهذا ما اغفلته الدراسات السابقة, وتم استخدام نظرية الموارد(RBV) والدراسات السابقة في بناء نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات. وأشارت دراسة (الكرداوي, 2018), التي جاءت بعنوان " التمكين النفسي للعاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل الحكومي في مصر". حيث هدفت هذه الدراسة الى اختبار اثر مشاركة المعلومات كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل الحكومي في مصر.

. من خلال العلاقات التي توصلت اليها الدراسات السابقة عليه يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية التالية.

- هل مشاركة المعلومات (المشاركة بالمعلومات) يتوسط العلاقة بين ممارسات ادارة المواهب والالتزام العاطفي : ومنها تتفرع الفرضيات الفرعية التالية:

1. المشاركة بالمعلومات تتوسط العلاقة بين الاحتفاظ والالتزام العاطفي.
2. المشاركة بالمعلومات تتوسط العلاقة بين تطوير المواهب والالتزام العاطفي.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى وصف طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في (ممارسة إدارة المواهب) كمتغير مستقل و (الالتزام العاطفي) كمتغير تابع، حيث لا يقتصر هذا المنهج على وصف الظاهرة وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتغييرها والوصول إلى وصف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها.

مجتمع الدراسة:

يتكون من المصارف الحكومية العراقية .

حجم وعينة الدراسة:

تم اختيار عينة (غير احتمالية) ميسرة مكونة من (220) من رؤساء الأفرع، ورؤساء شعبة، ورؤساء نائب/مساعد بالمصارف الحكومية العراقية العاملة في محافظة الأنبار.

تحليل البيانات الديمغرافية:

البيانات الديمغرافية للمستجيبين وتمثلت في خمسة عناصر وهي الجنس، والعمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، تم توزيع مفردات العينة حسب المعلومات الشخصية والمهنية حيث بلغت نسبة الذكور (73.6%) من العينة، بينما تشكل الإناث نسبة (26.4%) من العينة والتي تعكس أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث، وكما أظهر توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية من الجدول أن الفئة 50 فأكثر شكلت نسبة (42.7%) وهي أكبر نسبة، بينما شكلت الفئة من-40 أقل من 50 سنة نسبة بلغت (28.2%)، وشكلت الفئة من-30 أقل من 40 سنة نسبة (18.6%)، وشكلت الفئة أقل من 30 سنة نسبة بلغت (10.5%). أما توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي فيوضح أن فئة بكالوريوس يشكلون أكبر نسبة حيث بلغت (48.6%)، بينما الفئة أخرى يشكلون نسبة (40.9%) من العينة، أما الفئة دبلوم بلغت نسبة (8.6%)، أما الفئة إحصائية بلغت نسبة (1.8%). أما توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي، الفئة رئيس شعبة حيث بلغت نسبة (66.8%)، والفئة رئيس فرع حيث بلغت نسبة (20.5%)، والفئة نائب/مساعد و موظف بلغت نسبتهم (6.4%). أما التوزيع حسب سنوات الخبرة فيوضح أن فئة 15 سنة فأكثر يشكلون أكبر نسبة حيث بلغت (41.4%)، بينما الفئة 10-15 سنة يشكلون نسبة (37.3%) من العينة، أما الفئة 5-10 سنوات بلغت نسبة (16.4%). أما الفئة أقل من 5 سنوات حيث بلغت نسبة (5.0%).

التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي :

للتأكد من صلاحية النموذج تم استخدام كل من برنامج (SPSS V 25) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي وبرنامج (AMOS 25) لإجراء التحليل العاملي التوكيدي ل (الدور الوسيط لمشاركة المعلومات في العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والالتزام العاطفي : دراسة في المصارف الحكومية العراقية). حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغير في الاستبانة معاملات تشبع. تم استخدام طريقة المكونات الأساسية وطريقة تدوير العوامل من أجل تحديد معاملات التشبع وتم حذف العبارات التي تقل عن 0.5 (عماد وآخرون، 2020م) حيث تم استخدام (KMO) لاختبار كفاية العينة المأخوذة في تفسير الظاهرة المدروسة وأقل قيمة لكفاية قبول نتائج التحليل هي 0.6 وإجراء اختبار (Bsrlett) بوصفه مؤشر للعلاقة بين المتغيرات إذا يجب أن تكون قيمته دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05)

وتم الاعتماد علي مؤشرات جودة المطابقة بغرض التأكد من سلامة التحليل العاملي التوكيدي لنموذج الدراسة حيث تظهر هذه المؤشرات في شكل اختبار الفروض (1) ونتائج التحليل الاستكشافي في الجدول التالي :

جدول رقم (1) : نتائج التحليل الاستكشافي للعبارة

Extraction	Initial	العبارة	الابعاد
.704	1.000	تعمل إدارة المصرف على وضع خطط لاستقطاب الموهوبين.	
.758	1.000	تعمل إدارة المصرف على جذب الموهوبين التي تحقق أهدافها.	
.697	1.000	تعمل إدارة المصرف على اكتشاف الموهوبين من الموظفين.	
.649	1.000	تحرص إدارة المصرف على الاستفادة من الخبرات العالمية والمحلية في تطوير المواهب.	استقطاب
.729	1.000	تتوفر لدى إدارة المصرف آلية محددة لاكتشاف المواهب الإبداعية للعاملين لديها من خلال مساهماتهم في العمل .	المواهب
.663	1.000	تسعى إدارة المصرف لاعطاء المواهب مناصب حساسة.	
.710	1.000	يوجد في إدارة المصرف خطط سنوية لتدريب وتطوير المواهب البشرية.	
.575	1.000	تقدم إدارة المصرف لموظفيه التدريب الداخلي من خلال نظام التعلم من مواقف حقيقية في بيئة العمل.	
.668	1.000	يتوفر في إدارة المصرف الذي اعلم به تقنيات تدريبية كفؤة.	
.686	1.000	تقوم إدارة المصرف بتدريب الموظفين الموهوبين بما يضمن نجاحهم في الوظائف الحالية.	
.713	1.000	تهتم إدارة المصرف بالموهوبين وتعمل على تهميتهم وتطويرهم.	تطوير المواهب
.820	1.000	تهتم إدارة المصرف باستخدام ممارسات حديثة لتطوير الموهوبين لديها.	
.611	1.000	أشعر بإحساسي وانتمائي لهذه المصرف.	
.799	1.000	لا أفكر في الانتقال إلى مصرف آخر.	الالتزام العاطفي
.650	1.000	أسعى ان أبقى طول حياتي الوظيفية في المصرف.	
.528	1.000	تقدر إدارة المصرف الجهد والوقت الإضافي الذي أبذله لإنجاز العمل بكفاءة وفعالية.	
.645	1.000	يتم تزويدي من قبل مديري بأية معلومات جديدة.	
.825	1.000	رسالة المنظمة واضحة لجميع العاملين.	المشاركة
.719	1.000	تعني مشاركة العاملين ثقة بانهم جزء اساسي بالمصرف.	بالمعلومات
.691	1.000	يملك المصرف قنوات اتصالات تنظيمية واضحة وسريعة وسلسة.	

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الدراسة

تشير بيانات الجدول (1) ، أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.726) وفقا لقاعدة (Kaiser, 1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب ان يفوق (0.5) ، ويتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي اكبر من القيمة المحددة ، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافيا وملئما للدراسة ، حيث تم حذف اي عبارة يقل معاملها عن (0.50).

صدق وثبات أداة الدراسة :

تمت مراعاة جميع الجوانب الأساسية في صياغة الاسئلة لتحقيق الترابط بين الابعاد المختلفة ومن ثم عرض الاستبيان على عدد من المحكمين بغرض التأكد من الصدق البنائي، حيث تم العمل بكافة الارشادات والتوجيهات التي قدموها. يقصد بثبات الاستبانة هو ان يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا اعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، وقد استخدم الباحثان للتحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل الفا كرو نباخ، وقد اسفرت النتائج ان جميع المعاملات دالة احصائيا، وان معاملات الفا كرونباخ تتراوح بين (0.868 الي 0.945) كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول رقم (2) : صدق وثبات اداة الدراسة

الابعاد	CR	AVE	MSV	MaxR(H)
المشاركة بالمعلومات	0.861	0.554	0.783	0.867
تطوير المواهب	0.784	0.379	0.726	0.791
استقطاب المواهب	0.777	0.538	0.429	0.784
الالتزام العاطفي	0.815	0.472	0.872	0.830

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الدراسة

من خلال الجدول (2) يتضح نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرونباخ لجميع لكل الابعاد محور (الاستبيان) اكبر من (70%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس . ومن هنا يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات الاستبيان تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكن من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

الاحصاء الوصفي :

فيما يلي عرض لنتائج الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، حيث تبين النتائج في الجدول (3) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المبحوثين علي متغيرات الدراسة:

جدول رقم (3) : الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الدلالة الاحصائية
استقطاب المواهب	3.5506	.51344	71%	درجة موافقة مرتفعة
تطوير المواهب	2.7198	.37057	54%	درجة موافقة متوسطة
الالتزام العاطفي	3.4392	.49944	69%	درجة موافقة متوسطة
المشاركة بالمعلومات	3.5749	.58783	71%	درجة موافقة مرتفعة

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الدراسة .

يلاحظ من الجدول (3) أن بعد (المشاركة بالمعلومات) جاء في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (3.57) بانحراف معياري (587). بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (17)%. في حين ان بعد (تطوير المواهب) جاء في المرتبة الاخيرة حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (2.71) بانحراف معياري (370). بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (5467)%.
اختبارات التوزيع الطبيعي :

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحثان بإجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة

Multicollinearity ، باستخدام معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (10) والجدول رقم (4) يبين نتائج هذه الاختبارات.

جدول رقم (4) : اختبارات التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

Collinearity Statistics		الابعاد
VIF	Tolerance	
2.465	.406	استقطاب المواهب
8.186	.109	تطوير المواهب
8.567	.115	المشاركة بالمعلومات

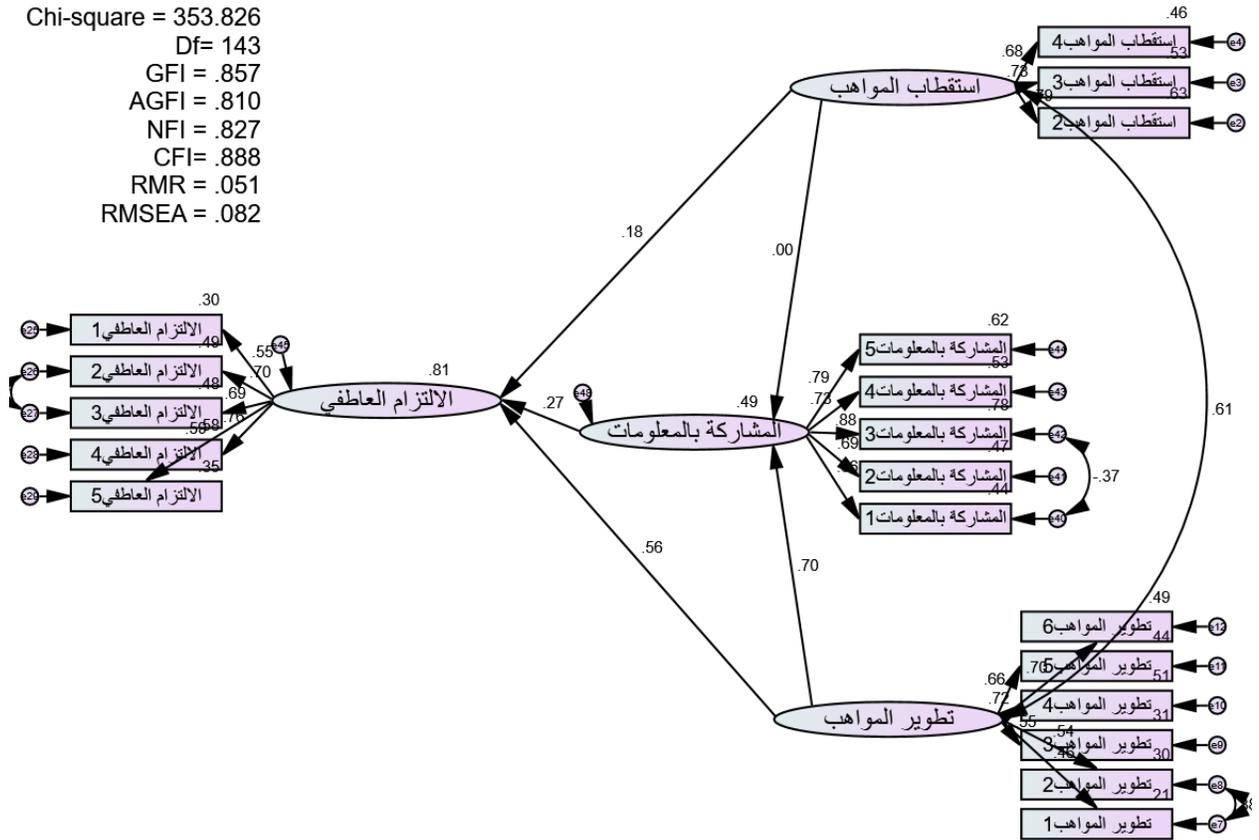
المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الدراسة

تشير النتائج الواردة في الجدول (4) الي ان قيم معامل التضخم (VIF) لجميع المتغيرات كانت اقل من الحد المقبول (10) وان قيمة (Tolerance) كانت اعلي من (0.05) مما يشير الي عدم وجود مشكلة الارتباط المتعدد بين المتغيرات (عماد واخرون ، 2020).

اختبار فروض الدراسة :

لاختبار فرضيات الدراسة أعتد الباحثان في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية (Structural Equation Modeling SEM) وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة , وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة. (Barbara G Fidell,1996) ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، The Modeling of Interactions وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon ,2002.) والشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم (1) : الارتباط الخطي المزدوج لمتغيرات الدراسة



المصدر : اعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية ، 2020م

لاختبار فروض الدراسة تم استخدام اختبار تحليل المسار عن طريق برنامج (AMOS) analysis of moment structure والذي يهدف إلى التعرف الدور الوسيط لمشاركة المعلومات في العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والالتزام العاطفي : دراسة في المصارف علي الحكومية العراقية . تم الاعتماد على معاملات الانحدار (Estimate) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد علي قيمة (R) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات الوسيطة والمتغيرات التابعة . وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير ، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، حيث يتم التعرف على المعنوية من خلال المسار الذي ينتقل من المتغير الي اخر والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار بعد التأكد من جودة المطابقة.

جدول (5) : قيم تحليل المسار من الدور الوسيط لمشاركة المعلومات في العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والالتزام العاطفي :

دراسة في المصارف الحكومية العراقية

الابعد	مسار	الابعد	Estimate	S.E.	C.R.	P	النتيجة
المشاركة بالمعلومات	<---	استقطاب المواهب	0.003	0.101	0.034	0.973	لا يوجد تأثير
المشاركة بالمعلومات	<---	تطوير المواهب	1.197	0.241	4.964	***	يوجد تأثير

يوجد تأثير	0.034	2.119	0.077	0.162	استقطاب المواهب	<---	الالتزام العاطفي
يوجد تأثير	***	3.821	0.218	0.834	تطوير المواهب	<---	الالتزام العاطفي
يوجد تأثير	0.005	2.811	0.084	0.235	المشاركة بالمعلومات	<---	الالتزام العاطفي

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الدراسة

وبغرض التعرف على العلاقات غير المباشرة تم الاعتماد على اسلوب (bootstrap) بغرض احتساب قيمة العلاقات غير المباشرة عند مستوي (5000) (perform bootstrap) . , وايضا عند مستوي 95% (Bias-corrected) (confidence intervals) فيما يلي قيم العلاقات غير المباشرة (Indirect Effects) موضحة في الجدول (6) التالي.

جدول رقم (6) : قيم العلاقات غير المباشرة لمتغيرات الدراسة

الابعاد	استقطاب المواهب	تطوير المواهب
المشاركة بالمعلومات الالتزام العاطفي -0.063 0.032

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الدراسة

ويهدف معرفة دلالة الدور الوسيط المشاركة بالمعلومات كشرط لتحقيق الالتزام العاطفي في المصارف الحكومية العراقية وكنتيجة ممارسات ادارة المواهب تمت الاستعانة باختبار bootstrap (Indirect Effects - Two Tailed) (Significance).

جدول رقم (7) : قيم الدور الوسيط (المشاركة بالمعلومات)

الابعاد	Upper Bounds	Lower Bounds	Two Tailed Significance (BC)
استقطاب المواهب	0.072	-0.063	0.884
تطوير المواهب	0.696	0.032	0.036

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الدراسة

النتائج:

- 1- استقطاب المواهب لا يؤثر علي المشاركة بالمعلومات في المصارف الحكومية العراقية.
- 2- تطوير المواهب يؤثر علي المشاركة بالمعلومات في المصارف الحكومية العراقية.
- 3- استقطاب المواهب يؤثر علي الالتزام العاطفي في المصارف الحكومية العراقية.
- 4- تطوير المواهب يؤثر علي الالتزام العاطفي في المصارف الحكومية العراقية.
- 5- المشاركة بالمعلومات تؤثر علي الالتزام العاطفي في المصارف الحكومية العراقية .
- 6- المشاركة بالمعلومات لا تتوسط العلاقة بين استقطاب المواهب علي الالتزام العاطفي في المصارف الحكومية العراقية.
- 7- المشاركة بالمعلومات تتوسط العلاقة بين تطوير المواهب علي الالتزام العاطفي في المصارف الحكومية العراقية.

مضامين الدراسة:

بعد دراسة مدى تأثير ممارسات ادارة المواهب في الالتزام العاطفي في المصارف التجارية العراقية, وبناءً على نتائج البحث فان الدراسة توصلت لهذه التأثيرات المبينة على نتائجها , ويتفرع منها الاتي :

اولاً: المضامين النظرية :

هذه الدراسة قامت باختبار أثر ممارسات ادارة المواهب و الالتزام العاطفي وتأتي الاهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال التعرف على دور ممارسات ادارة المواهب من منظور ثقافي وسلوكي كتوجه استراتيجي في المصارف التجارية العراقية, وتأثيرها على الالتزام العاطفي في تقديم الخدمات ومساعدة متخذي القرار على الاهتمام بقراراتهم الاستراتيجية ومشاركة جميع العاملين في المصارف التجارية العراقية , وتحقيق ميزة تنافسية من خلال تطبيق ممارسات ادارة المواهب التي تتفرد

وتتميز به هذه المصارف عن غيرها من المصارف التي تعمل في نفس المجال والتعرف على متغيرات الدراسة, والمؤثرات المنصبة عليها.

ثانيا: المضامين التطبيقية :

سعي وراء توفير ادارة مواهب تكون داعمة لعملية الالتزام العاطفي في المصارف التجارية العراقية يمكن تطبيق نموذج هذه الدراسة في المصارف التجارية بحيث يتم استخدامه في المستويات الادارية الوسطى او الدنيا باعتباره قضية مهمة للمؤسسات, وذلك لدعم الكوادر البشرية والقرارات الادارية قصيرة ومتوسطة المدى. هذه الدراسة تبين لمتخذي القرار مدى اهمية تبني توجهات وسياسات ونشر ثقافة التعلم من خلال ادارة المواهب الذي يتسم بالموضوعية والدقة التي تساعد المؤسسات على تحسين الالتزام مما يكسبها صفة الاستمرارية في تحقيق الالتزام العاطفي .

مناقشة النتائج :

تم اجراء التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة بهدف استكشاف العوامل التي تصف تلك المتغيرات, ولاختبار الاختلاف بين العبارات التي تقيس كل متغير من المتغيرات, حيث تم توزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير حسب انحرافها المعياري عن الوسط الحسابي, بحث تكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل اقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الاخرى, وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (Amos v23) في اجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي حيث تم تحليل كل متغير على حده.

اتضح من التحليل العاملي الاستكشافي ان استقطاب المواهب لا يؤثر على المشاركة بالمعلومات وهذا يدل على ان المصارف التجارية العراقية لا تقوم في وضع خطط وممارسات لاستقطاب الافراد المؤهلين لشغل الوظائف, ولا تعمل على جذب المؤهلين للتعين بشكل جيد ولا تحرص على الاستفادة من الخبرات المحلية منها والدولية ولا توجد لديها وسائل او اليات لشغل الافراد المؤهلين لمناصب حساسة في المصارف التجارية العاملة في محافظة الانبار. وقد اختلفت هذه الدراسة عن دراسة (السيد, 2016) والتي توصلت الى ان استقطاب المواهب تؤثر على المشاركة بالمعلومات في المؤسسات المبحوثة,

كما اتضح من التحليل العاملي الاستكشافي لتطوير المواهب انه يؤثر على المشاركة بالمعلومات وهذا يدل على ان المصارف التجارية تسعى الى وضع خطط سنوية لتدريب المواهب لديها وتعمل على تنمية قدرات المواهب بشكل جيد وكذلك يتوفر لديها اليات تدريب حديثة للمواهب التي تمتلكها. كما واتفقت هذه النتيجة ايضا مع دراسة مقري وحياوي (2014). والتي توصلت الى عدة نتائج اهمها ان ادارة المواهب و أداء المؤسسة يعزز الالتزام العاطفي في المؤسسة الوطنية للعصير والمبصرات الغذائية في محافظة البصرة العراقية.

اتضح من التحليل العاملي الاستكشافي ان استقطاب المواهب يؤثر على الالتزام العاطفي وهذا يدل على ان المصارف التجارية تسعى الى وضع خطط سنوية لتدريب المواهب لديها وان هناك الية معتمدة لاستقطاب المواهب الذكية والتي تتعكس على الالتزام العاطفي , واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (السيد, 2016) التي توصلت الى ان ممارسات ادارة المواهب تؤثر في الالتزام العاطفي في المؤسسات المبحوثة, كما واتفقت هذه النتيجة ايضا مع دراسة مقري وحياوي.

كما واتضح من التحليل العاملي الاستكشافي ان المشاركة بالمعلومات لا تتوسط العلاقة بين استقطاب المواهب والالتزام العاطفي , مما يدل على ان المصارف التجارية لا تعمل على دمج الموظفين الجدد لديها مع زملائهم ولا تضع خطط مستقبلية لتطوير المواهب لديها وكذلك لا يتوفر لديها انظمة حديثة لمتابعة عمل الافراد العاملين لديها في المصارف.

وهذا ما يختلف مع دراسة (الشمري،2018) التي توصلت الى هناك علاقة ايجابية بين ادارة الموهبة والالتزام العاطفي في المستشفيات الحكومية الاردنية الموجودة في اقليم الشمال، وان المشاركة بالمعلومات تتوسط العلاقة بينهما .

المراجع:

1. إبراهيم، نور خليل وسعد، خالد سليمان ، (2015م) ، متطلبات إدارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالمي: دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 2(86)، جامعة بغداد، العراق.
2. البقمي، سعد ، (2012م) ، الالتزام العاطفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
3. الجراح، صالح علي سالم ، (2013م) ، أثر تطبيق إدارة استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية. رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة اليرموك.
4. الجميلي، مخلص شياع علي ، (2012م) ، العوامل المؤثرة في الالتزام العاطفي : دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الأنبار. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية
5. حمد، علاء ادهام ، (2013م) ، أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب :دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، جامعة بغداد. مجلة دنانير، 2(5).
6. الخطابية، أحمد ، (2016م) ، أثر ممارسات إدارة المواهب على النية لترك العمل لدى الممرضين العاملين في مستشفيات القطاع العام في محافظة إربد. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك.
7. خير الدين، موسى أحمد والنجار محمود أحمد ، (2012م)، أثر البيئة الداخلية على الالتزام العاطفي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية. مجلة جامعة الملك فيصل، الإحساء (المملكة العربية السعودية)، 13-14.
8. درنوني، هدى ، (2014م) ، الالتزام العاطفي (مفهوم وأبعاد ونتائج)، مجلة علوم الإنسان والمجتمع تصدرها كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة الجزائر،(13).
9. شرايحة، دانيال ، (2010م)، إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية، جريدة الرأي، الأردن.
10. الطائي، رنا ناصر صبر ، (2007م)، الأنماط القيادية والثقة العاطفية وأثرها في تحقيق الالتزام العاطفي ، دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
11. عبد الوهاب، علي محمد ، (2007م) ، نموذج عبد الوهاب لإدارة المواهب. مؤتمر مؤسسة المرجع لاستثمار المواهب، عمان.
12. العنزي، سعد علي والخطوري، عامر علي والعبادي، علي رزاق ، (2011م)، أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات. مجلة الإدارة والاقتصاد، 34(89)، 91-105.
13. غنام، أسيل عبد الرحمن ، (2016م)، أثر التماثل العاطفي في الالتزام العاطفي لدى الموظفين الحكوميين في مدينة إربد. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.

14. فارس، محمد جودت، (2014م)، العلاقة بين الثقة العاطفية و الالتزام العاطفي : دراسة ميدانية على جامعة الأزهر - غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 22(2)، 165-195.
15. الكساسبة، محمد ، (2016م). تأثير إدارة المواهب والتعلم العاطفي في استدامة شركة زين. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 12(1).
16. مذكور، ندا فوزي شعبان ، (2014م). العلاقة بين سلوك القيادة والالتزام العاطفي للمرؤوسين: دراسة مقارنة. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (3)، مصر.
17. مقري، زكية وحياوي، نعيمة ، (2014م). إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام العاطفي : دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد جامعة البصر، 7(13).
18. هلال، محمد عبد الغني حسن، (2010م). إدارة المواهب: الموهبة والاستثمار في الموارد البشرية، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع.
19. Ahmadi, S.A., Sarlak, M.A. & Mandavi, M. (2012). The Role Of Social Capital On Improving The Talent Management At The Southern Khorasan Electric Energy Distribution Company(SKEDC). International Business Management, 6(2),
20. Berger, L.A. (2004). Creating a Talent Management System for Organization Excellence: Connecting the Dots. Talent management handbook. New York:
21. Garavan, T. N., Carbery, R. & Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. European Journal of Training and Development, 36(1), 5-24.
22. Gupta, Ms Shaveta et al. (2011). Retention Management And Cost Of Attrition: A Keyword To Profitability. Gian Jyotie Journal, 1(1).
23. Haines, Sue. (2013). Applying talent management to nursing: nursing practice discussion career. Nursing Times, 109(47), 12-15.
24. Haskins, M. E., & Shaffer, G. R. (2010). A talent development framework: tackling the puzzle. Development and Learning in Organizations, 24(1), 13-16.
25. Jackso, W.S., Porteous, A., Gurel, O. & Rushent, C. (2009). Emirati Talent Management, Effective Nationalization. Oxford Strategic Consulting Gulf.
26. Jyoti, Jeevan & Rani, Roomi (2012). Talent Retention Strategies for Indian Banking Sector. Research Gate, the professional network for scientists.
27. Koketso, Lesego PeeJay & Rust, A. A. Braam (2011). Perceived challenges to talent management in the South African public service. African Journal of Business Management, 6(6), 2221-2233.
28. Leite, N. Rodrigues, A and Albuquerque, L. (2014). Organizational Commitment and Job Satisfaction: What are the Potential Relationships? BAR, RIO de Janeiro.11(4),art.6, 476-495, Saoaulo,SP,Brazil, WWW.anpad.org.br/bar
29. Tarique, I. & Schuler, R. (2012). Global Talent Management Literature Review, definition, scope and architecture. European Journal of Training and Development, 36(1), 5-24.
30. Veloso, Elza Fatima Rosa and others. (2014). Talent Retention Strategies in Different Organizational Contexts and Intention of Talents to Remain in the Company. Journal on Innovation and Sustainability, 5(1), ISSN: 2179-3565.
31. Waheed, Sajjad, Zaim, Abdülhalim and Zaim, Halil (2012). Talent Management in Four Stages. The USV Annals of Economics and Public Administration, 12(15), 130-137.