



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

## إدارتا المعرفة والموهبة وتأثيرهما في فاعلية إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية

Knowledge and talent management and their impact on Human  
Resource Management effectiveness in commercial banks

(field study for a sample from a Iraq private commercial banks)

(دراسة ميدانية لعينة من المصارف التجارية العراقية الخاصة)

اطروحة مقدمة الى مجلس كلية الدراسات العليا/ جامعة السودان، وهي جزء من متطلبات  
الحصول على درجة الدكتوراه فلسفة في الدراسات المصرفية

تقدم بها

ماجد إبراهيم حمادي

بإشراف

الاستاذ الدكتور

معتز سلمان محمد الرزاق

2017

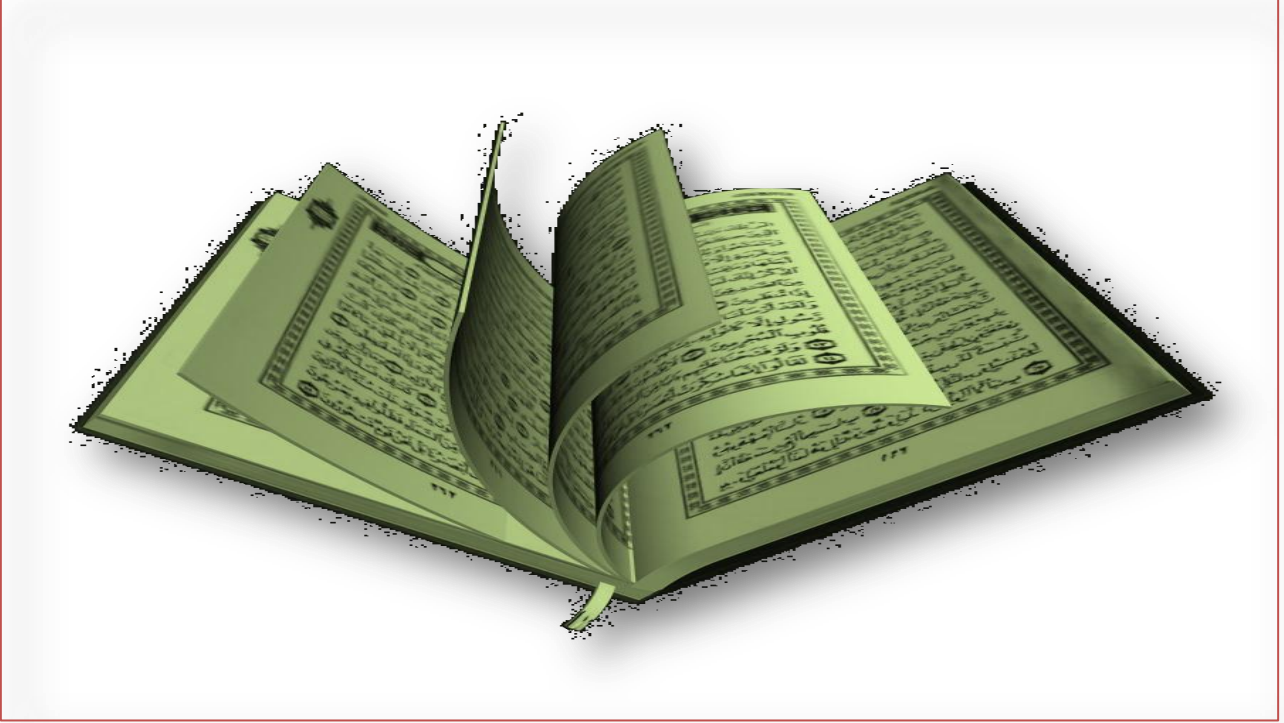
الاستاذ الدكتور

ابراهيم فضل المولى البشير

1439هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الاستعمال



((يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ  
أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ))

صدق الله العظيم

(سورة البقرة : الآية 269)

## الإهداء

إلى من دنا فتدلى فكان قاب قوسين أو أدنى...  
إلى سيد العالمين ورسول رب العالمين...

المصطفى محمد (ﷺ)

إلى روح والدي... الذين البساني ثوب الشموخ والتواضع... أسأل الله أن  
يتقبلهما في أعلى الجنات مع الشهداء والصديقين وحسن أولئك رفيقا.....

إلى قرة عيني وزينة حياتي... زوجتي... وأبنائي...  
إلى الاستاذ الدكتور (ابراهيم فضل المولى البشير) والى الاستاذ  
الدكتور (معتز سلمان عبد الرزاق)  
إلى من كانوا لي سندا في السراء والضراء... اخوتي واخواني  
إلى اصدقائي الاعزاء  
إلى كل من علمني حرفا وأنار طريقني للعلم والخير...  
اهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا..



الباحث

## الشكر والامتنان

الحمدُ لله الذي جعل الحمدَ مفتاحاً لذكره. وخلقَ الأشياءَ ناطقةً بحمده وشكره، سبحانه الذي لا يبلغ مدحه القائلون ولا يحصي فضائله العادون، له الأسماء الحسنى والصلاة الزاكية النامية والسلام الطيب على سيد الأنام المصطفى محمد (صلى الله عليه وعلى اله وصحبه وسلم).

أقدم الشكر والعرفان الى جامعة السودان / كلية التجارية للدراسات العليا لقبولي في جامعتهم. ويدفعني واجب العرفان والتقدير والامتنان أن أتقدم بخالص شكري وتقديري للأستاذ المشرف، الأستاذ الدكتور ابراهيم فضل مولى البشير المحترم، على جهوده في المتابعة والإشراف والتوجيه، وجميع الملاحظات القيمة التي قدمها لي، والتي لولاها ما رأيت هذه الدراسة النور، ولدعمه وتحفيزه المستمر، خلال جميع خطوات مرحلة الدكتوراه، ورعايته المستمرة، وقد غمرني بفضلته وكناني بجميله، فجزاه الله خير الجزاء ووفقه إلى ما يحبه ويرضاه.

أتقدم بأسمى آيات الحب للأستاذ الدكتور (معتز سلمان عبدالرزاق) الأستاذ المشرف المساعد، الذي أثرى ببصماته وتوجيهاته العلمية السديدة، فحوى علمي لمحتوى الاطروحة، وأنضجها لتظهر بشكلها الحالي، فجزاه الله عني خير الجزاء.

ولا يفوتني أن أتقدم بخالص شكري وتقديري إلى جميع الاساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة، والأساتذة الأفاضل محكمي الاستمارة، وجميع الأساتذة الذين شاركوا وابدوا ملاحظاتهم في الحلقات النقاشية التي جرى عقدها لهذا الدراسة.

أتقدم بأسمى آيات الحب للأستاذ الدكتور (صلاح الدين عواد الكبيسي) ، الذي أثرى ببصماته وتوجيهاته العلمية السديدة، والاستاذ عباس الحمداني.....

أقدم شكري وتقديري إلى كل القلوب التي دعت لي بالتوفيق ومدت لي يد العون وأزرتني في إعداد هذا الدراسة، فجزا الله الجميع عني أوفى الجزاء وأحسنه انه سميع مجيب الدعاء، والحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف الخلق محمد (ﷺ) سيد المرسلين.

## المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين ادارتي المعرفة والموهبة وتأثيرهما في فاعلية ادارة الموارد البشرية لعينة من المصارف التجارية العراقية الخاصة، وسعيًا لتحقيق ذلك، فقد اعتمدت الدراسة على عدد من المناهج الدراسية الرصينة، تمثلت بشكلٍ أساس بالمنهج التطبيقي التجريبي لاختبار علاقات الدراسة ومتغيراتها، وانطلقت الدراسة من مشكلة مُعَبَّر عنها بعدد من التساؤلات الفكرية والتطبيقية، استهدفَ من الإجابة عنها استجلاء الفلسفة النظرية والدلالات الفكرية لمتغيرات الدراسة، والمتمثلة بإدارة الموهبة، وإدارة المعرفة، وفاعلية ادارة الموارد البشرية، كونها من الموضوعات الحديثة على البيئة العربية عامة والبيئة العراقية خاصة، ومن ثم تشخيص مستوى أهميتها وأثرها وإمكانية تطبيقها ضمن منظومة المؤسسات المصرفية.

وباعتماد استراتيجية المسح التحليلي، فقد استهدفت عينة الدراسة (6) من المصارف التجارية العراقية الخاصة تضمنت (مصرف بغداد، والشرق الاوسط للاستثمار، والخليج التجاري، والمتحد للاستثمار، والاهلي العراقي، واشور) شكَّلت بمجملها (382) فرداً من الادارات العليا والوسطى، ممثلين ب(مدراء، مستشارين، مدراء فروع، مدير قسم)، في حين تمثلت الأداة الرئيسة للبحث بالاستبانة، وتم توزيع (130) استبانة، فضلاً عن تصميم نماذج مقابلات جرى تصميمها بالاعتماد على عدد من المقاييس العالمية الرصينة الخاصة بمتغيرات الدراسة بعد أن جرى تكيفها بما يتناسب مع متطلبات البيئة العراقية، وقد جرى تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام عدد من الأدوات الإحصائية الملائمة مثل معادلة النمذجة الهيكلية SEM وأسلوب الانحدار الخطي البسيط والمتعدد والارتباط، فضلاً عن اختبائي (T) و (F)، وكما تم استخدام تحليل المسار لبيان التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة، فضلاً عن بعض ادوات التحليل المالي باستخدام النسب المالية، ومجموعة من الأشكال التوضيحية لتوضيح العلاقات بين متغيرات الدراسة وأبعادها المختلفة.

وفي المحصلة النهائية، أظهرت النتائج صحة أغلب فرضيات الدراسة، وبالاعتماد عليها صيغت عدد من الاستنتاجات التي استند إليها الباحث في وضع جملة من التوصيات للمصارف المبحوثة من خلال توظيف برنامج مقترح، واختتمت الدراسة بعدد من المقترحات لدراسات مستقبلية لاحقة.

## Abstract

The aim of this study is Shed light on the relationship between knowledge and talent management and its impact on effectiveness of HRM for sample of the Iraqi Private commercial Banks. In order to achieve this, research has adopted a number of research approaches basically represents by applied, experimental approaches to test relationship between the research dimensions. and the historical approach, cemented to the concepts that have been addressed and orginalized. The Study started from a problem expressed in a number of questions of intellectual and practical, targeted to answer elucidate the theoretical philosophy and intellectual implications for its dimensions which include knowledge management, knowledge management, effectiveness of HRM, and then the diagnosis level relevance and impact and applicability within the higher education system. With the adoption of the strategy survey analytical, have targeted research sample (6) of Iraqi Private commercial Banks, formed a whole (382) managers, counsel, branch managers, and department managers) the main tool to research was Questionnaire, where distributed (130). in addition to the design models interviews, which was based on a number of discreet international standards related to the research dimensions. The data were analyzed and test hypotheses by using a number of appropriated statistical tools such equation modeling structural and a simple linear, multi regression in addition to path analysis, and (T), (F) test. As well as the use of financial analysis tools and a range of shapes to illustrate the relationships between research dimensions.

In the final analysis, the results showed that most of the study hypotheses are significant and according to them the conclusions have been formulated which have been used by the researcher to set his research recommendations for the colleges concerned. Finally the researcher has outlined a number of suggestions for future studies.

قائمة الموضوعات

الصفحة	أسم الموضوع	ت
أ	الاستهلال	1
ب	الإهداء	2
ت	الشكر والامتنان	3
ث	المستخلص	4
ج	Abstract	5
ح	قائمة الموضوعات	6
خ	قائمة الجداول	7
ر	قائمة الأشكال	8
س	قائمة الملاحق	9
2-1	المقدمة	10
3	الفصل الأول: منهجية الدراسة ومراجعة بعض الدراسات السابقة	11
5	المبحث الأول: منهجية الدراسة	12
21	المبحث الثاني: مراجعة الدراسات السابقة ومناقشة الجهود المعرفية	13
32	الفصل الثاني: الاطار النظري للدراسة	14
34	المبحث الأول: الاطار الفكري والفلسفي لإدارة المعرفة وعملياتها	15
70	المبحث الثاني: الاطار الفكري والفلسفي لإدارة الموهبة وعملياتها	18
106	المبحث الثالث: فاعلية ادارة الموارد البشرية	19
143	الفصل الثالث: الجانب الميداني للدراسة المصارف العراقية	20
145	المبحث الأول: القطاع المصرفي العراقي ودوره في التنمية الاقتصادية	21



153	المبحث الثاني: المصارف التجارية الخاصة (عينة الدراسة) وتطورها	23
178	المبحث الثالث: مجتمع الدراسة والعينة المختارة	24
188	<b>الفصل الرابع: وصف اتجاهات عينة الدراسة وتحليلها وقياس استدلالاتها الأولية</b>	25
190	المبحث الأول: عرض بيانات الدراسة وتحليلها وتفسيرها	27
212	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة	28
243	<b>الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات</b>	29
245	المبحث الأول: الاستنتاجات	35
250	المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات	36
254	المصادر	37
286	الملاحق	38

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
16	هيكلية استبانة الدراسة.	1-1
20	معاملات الفا كرونباخ لإبعاد الدراسة.	2-1
45	مفاهيم ادارة المعرفة.	1-2
78	مفاهيم ادارة الموهبة.	2-2
88	ابعاد ادارة الموهبة.	3-2
108	مفاهيم ادارة الموارد البشرية.	4-2
114	أهمية استراتيجيات الموارد البشرية في ظل استراتيجيات الاعمال.	5-2
120	مؤشرات قياس فاعلية ادارة الموارد البشرية.	6-2
136	ميزة المنظمات المعرفية مقارنة بالمنظمات التقليدية.	7-2
154	المصارف التجارية الخاصة العاملة في العراق.	1-3
161	توسعات المصارف والتطورات الحاصلة عليها (فروع المصارف)	2-3
163	التحسن الحاصل في نشاط الاستثمار والتمويل للمصارف.	3-3
165	العائد في الموجودات للمصارف.	4-3
165	الاستثمار في التدريب للمصارف.	5-3
166	التحفيز في المعرفة للمصارف.	6-3
168	التطورات الحاصلة على العاملين وقدراتهم ومهاراتهم الادارية والفنية.	7-3
170	إجمالي الرواتب والمكافآت النقدية الموزعة على العاملين.	8-3
171	القوى العاملة في المصارف عينة الدراسة.	9-3
172	المميزات الممنوحة للعاملين.	10-3
173	التطورات الحاصلة لراس المال للمصارف.	11-3
174	مؤشرات قياس الامان في المصارف عينة الدراسة.	12-3
176	النفقات الموزعة على الدراسة والتطوير.	13-3

181	استمارات الاستبيان الموزعة على عينة الدراسة والمحصلة النهائية لها.	14-3
182	خصائص عينة الدراسة.	15-3
190	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.	1-4
193	التكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لتوليد المعرفة.	2-4
194	التكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لخرن المعرفة.	3-4
196	التكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لنشر المعرفة.	4-4
197	التكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لتطبيق المعرفة.	5-4
199	التكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لبعء استقطاب الموهبة.	6-4
200	التكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لبعء ادارة اداء الموهبة.	7-4
201	التكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لبعء تطوير الموهبة.	8-4
203	التكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لبعء الاحتفاظ بالموهبة.	9-4
205	التكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لبعء تخطيط الموارد البشرية.	10-4
206	التكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لبعء استقطاب الموارد البشرية.	11-4
207	التكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لبعء الاختيار والتعيين.	12-4
208	التكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لبعء تدريب الموارد البشرية.	13-4
209	التكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لبعء تقييم الاداء.	14-4
210	التكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لبعء تحفيز العاملين.	15-4
212	علاقة الارتباط البينية بين ابعاد ادارة المعرفة وادارة الموهبة.	16-4
216	علاقة الارتباط بين ابعاد ادارة المعرفة وفاعلية ادارة الموارد البشرية.	17-4
221	علاقة الارتباط بين ابعاد ادارة الموهبة وفاعلية ادارة الموارد البشرية.	18-4
227	قيم R <sup>2</sup> ,B,F لتأثير ادارة المعرفة في فاعلية ادارة الموارد البشرية.	19-4
231	قيم R <sup>2</sup> ,B,F لتأثير ادارة الموهبة في فاعلية ادارة الموارد البشرية.	20-4
235	نتائج تأثير ادارتي المعرفة والموهبة في فاعلية ادارة الموارد البشرية.	21-4

	باستعمال الانحدار الخطي المتعدد.	
236	نتائج الانحدار المتعدد لتأثير ادارة المعرفة وادارة الموهبة في فاعلية ادارة الموارد البشرية.	22-4
241	التأثير الكلي لإدارة المعرفة في فاعلية ادارة الموارد البشرية عبر ادارة الموهبة.	23-4

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	ت
9	أنموذج الدراسة المقترح	1-1
53	أنموذج عمليات ادارة المعرفة	1-2
63	أنموذج دورة حياة المعرفة	2-2
64	أنموذج أنظمة التكيف المعقد ( CAS )	3-2
65	أنموذج عمليات ادارة المعرفة ل ( Mcshane&gllinow ).	4-2
66	أنموذج عمليات ادارة المعرفة ل ( Bathm,et al ).	5-2
67	أنموذج عمليات ادارة المعرفة ل ( Roknuzzaman,et al )	6-2
68	أنموذج عمليات ادارة المعرفة المتكامل مع عمليات المنظمات العامة.	7-2
77	التطور لوظيفة الموارد البشرية	8-2
98	انموذج ادارة الموهبة ل ( Notnga ).	9-2
99	أنموذج ادارة الموهبة ل ( Aver book ).	10-2
100	أنموذج الأطر الخمسة لإدارة الموهبة.	11-2
101	أنموذج ادارة الموهبة ل ( SHL ).	12-2
102	انموذج ادارة الموهبة ل ( Dijk ).	13-2
102	أنموذج ادارة الموهبة ل ( lles, et al ).	14-2
103	أنموذج ادارة الموهبة ل ( Markns ).	15-2
104	أنموذج ادارة الموهبة ل ( Hajiraval, et al ).	16-2
105	أنموذج ادارة الموهبة ل ( Bano, et al ).	17-2
130	انموذج ادارة الموارد البشرية لـ ( Kaila )	18-2

131	انموذج ادارة الموارد البشرية لـ (Armstrong)	19-2
132	انموذج ادارة الموارد البشرية لـ(القحطاني)	20-2
133	انموذج ادارة الموارد البشرية لـ(Torrington & Hall)	21-2
134	انموذج ادارة الموارد البشرية لـ(الاحمر)	22-2
148	هيكل الجهاز المصرفي العراقي	1-3
183	عدد الذكور والاناث لعينة الدراسة.	2-3
184	التحصيل العلمي لعينة الدراسة.	3-3
185	الفئات العمرية لعينة الدراسة.	4-3
186	التكرارات والنسبة المئوية لسنوات الخدمة لعينة الدراسة.	5-3
187	التكرارات والنسبة المئوية للمشاركين في الدورات التدريبية لعينة الدراسة.	6-3
191	التوزيع الطبيعي لبيانات فاعلية ادارة الموارد البشرية.	1-4
235	علاقة التأثير بين محوري ادارة المعرفة وادارة الموهبة في فاعلية ادارة الموارد البشرية.	2-4
237	التأثير الكلي لتوليد المعرفة في فاعلية ادارة الموارد البشرية عبر ادارة الموهبة.	3-4
238	التأثير الكلي لخصن المعرفة في فاعلية ادارة الموارد البشرية عبر ادارة الموهبة.	4-4
239	التأثير الكلي لنشر المعرفة في فاعلية ادارة الموارد البشرية عبر ادارة الموهبة.	5-4
240	التأثير الكلي لتطبيق المعرفة في فاعلية ادارة الموارد البشرية عبر ادارة الموهبة.	6-4

## قائمة الملاحق

ت	أسم الملحق
1	استبانة الدراسة
2	أسماء السادة الخبراء الذين حكموا استبانة الدراسة
3	أسماء السادة الذي تم مقابلاتهم شخصيا.
4	الهيكل التنظيمية للمصارف عينة الدراسة.
5	كتاب تسهيل مهمة من الجامعة العراقية.
6	كتاب تسهيل مهمة من جامعة السودان.

تشكل الموارد البشرية اليوم اهم الموارد التي تمتلكها المنظمة ، اذ قد تمتلك الموارد المالية الجيدة والتكنولوجية المتقدمة وغيرها من التطبيقات، إلا إنها لا تتمكن من استخدامها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة دون وجود موارد بشرية ذات مهارات ومعرفة جيدة قادرة على توجيهها واستغلالها بالشكل الذي يتوافق مع اهداف المنظمة ، وعليه تبقى الموارد البشرية هي المحرك الأساسي لكافة النجاحات التي تحقها المنظمات اليوم ، لذا فان مهمة استقطاب وتطوير الموارد البشرية الموهوبة والحفاظ عليها تشكل اهم التحديات التي تواجه المنظمات في ظل اشتداد المنافسة، ولأنها تهدف في المقام الاول الى تعزيز ميزتها التنافسية من خلال هذه الموارد .

استأثر موضوع ادارة المعرفة منذ بداية العقد الاخير من القرن العشرين، وما زال حتى يومنا هذا اهتمام الباحثين والمختصين لإسهاماته الكبيرة في رفع وتطوير المنظمات والمجتمعات على حد سواء، واصبح الاساس في اقتصاديات الاعمال التي اعتمدت على تكنولوجيا المعلومات بداية ثم بدأ التحول الى كافة انواع اقتصاديات الاعمال، مما جعل من التوجهات الأولية الانطلاق باتجاه وصف ادارة المعرفة بأنها مشتقة من تكنولوجيا المعلومات وبت استخدامهما بالتبادل عند البعض. ومع زيادة التطور في ذات الميدان انتقل اهتمام الباحثين الى ادراك مجموعة من القوى الخفية والكامنة وراء ادارة المعرفة خصوصا ما يتعلق بالمعرفة الضمنية وهي ما تترابط مع بل وتستمد جذورها من ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية في نهاية القرن الماضي، ففي كتاب الموجة الرابعة لـ(مينارد هيرمان) يذكر انه على الرغم من صعوبة قياس وتفسير قوى الانسان الخفية الا ان مصداقيتها تنعكس في تزايد الافراد الذين يعتمدون على الحدس والابداع والطاقة الكامنة في عقولهم وتوحي لهم بالمزيد من الفكر الخلاق الذي ينبثق من مصدر غير معروف يشبه الطاقة السحرية التي تدفع على الانجاز والتفوق.

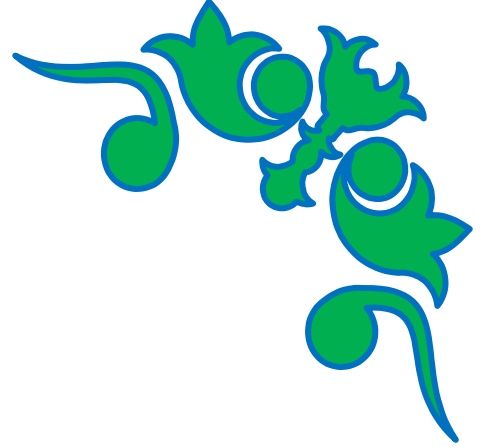
وقد استخدم مصطلح الموهبة لأول مرة من قبل ديفيد واتكنس في عام 1988 غي مقال نشره في العام نفسه . ورد ومفهوم وعملية ادارة الموهبة في التسعينات واستم بعد تكييفه، واستخدامه من قبل العديد من المنظمات ، حيث اكتشفت أن مواهب ومهارات العاملين فيها يجب العناية بها وأنها يجب أن تكون مركز العمليات ، وهي التي تقود الأعمال الى النجاح وتحقيق الأرباح، وقد



سارعت الكثير من المنظمات العالمية الطموحة الى تخطيط وتطوير مواردها البشرية ومواهبها ، كما طورت مفهوم عملياتها وأساليبها في ادارة مواردها ومواهب موظفيها والعاملين فيها.

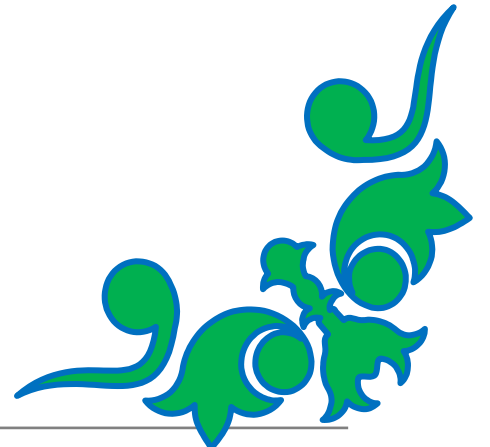
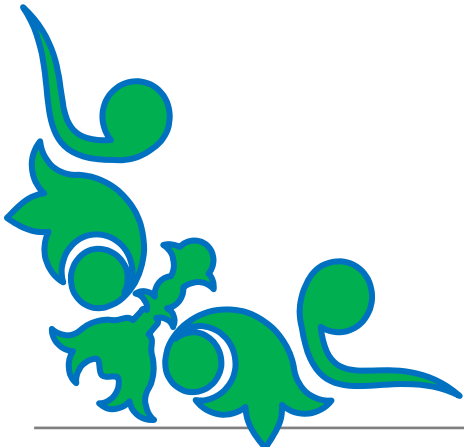
وقد اختيرت وحدات القيادة في عينة من المصارف التجارية الخاصة والواقعة في محافظة بغداد ميداناً للجانب التطبيقي للبحث ، إذ إن هذه الوحدات تتعامل مع تقييمات أثنى الموارد البشرية وهم "المدراء" الذين يشكلون موهبة حقيقية ويتمتعون بعدد من المقدرات الجوهرية النادرة في الوقت نفسه ، فضلاً عن تعاملهم مع تقييم الاداء للمنظمة ككل.

وبناء على ذلك فقد تم تقسيم هذه الدراسة على خمسة فصول : تناول الفصل الأول مبحثين ، ركز المبحث الاول على منهجية الدراسة ووصف مجتمع الدراسة ، وتوضيح اهم خصائص العينة المبحوثة ونموذجها الفرضي ، في حين تم تخصيص المبحث الثاني لمراجعة بعض الجهود الفكرية السابقة ومناقشتها وتوضيح أوجه الاختلاف والتشابه بينها وبين الدراسة الحالية ومجالات الافادة منها . في حين خصص الفصل الثاني للجانب النظري ، اذ قسم على ثلاثة مباحث تناول المبحث الأول ادارة المعرفة وعملياتها، اما المبحث الثاني فركز على ادارة الموهبة وعملياتها ، في حين حاول المبحث الثالث تسليط الضوء على فاعلية ادارة الموارد البشرية. وجاء الفصل الثالث لدراسة الجانب الميداني للبحث ، اذ قسم على ثلاثة مباحث الأول القطاع المصرفي العراقي ودوره، والمبحث الثاني المصارف التجارية عينة الدراسة، والمبحث الثالث مجتمع الدراسة والعينة المختارة. اما الفصل الرابع فقد خصص الجانب التطبيقي فتضمن مبحثين الاول تضمن عرض بيانات الدراسة وتحليلها والثاني تضمن اختبار فرضيات الدراسة اما الفصل الخامس فقد خصص لتقديم الإستنتاجات التي تم التوصل اليها من خلال تحليل النتائج في الجانب التطبيقي للبحث في المبحث الأول، فيما كرس المبحث الثاني لأهم التوصيات والمقترحات التي قدمها الباحث ، وأخيراً المصادر والملاحق.



## الفصل الأول

### منهجية الدراسة والدراسات السابقة



### تمهيد

يناقش هذا الفصل قاعدتين رئيسيتين من قواعد البحث العلمي ، وهما منهجية الدراسة وجهود معرفية سابقة. وتعدُّ المنهجية هي خارطة الطريق للدراسة ومسار الباحث وصولاً الى حلول المشكلات بتتبع الفرضيات المشتقة من الاطار النظري، اذ يحاول الباحث وتوخيا للجدية والاصالة عرض ما تسنى من دراسات في هذا المجال. ولكي يكون لهذه الدراسات دور مهم ودعم في بناء منهجية الدراسة الحالية. وعلى هذا فقد تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين، تضمن المبحث الاول منهجية الدراسة والتي اشتملت مشكلة الدراسة واهدافها واهميتها وحدودها والفرضيات والوسائل الاحصائية ،في حين انفراد المبحث الثاني بعرض الجهود المعرفية السابقة ومناقشتها ومجالات الافادة منها، لما لها من اثر كبير في اثر الجانب النظري والتطبيقي من جهة، واعترافا بالسبق للباحثين الاخرين في هذا المجال، وبيانا لما يتميز به هذا المجهود بالمقارنة مع ما قدمه اولئك الباحثون من جهة اخرى .

## المبحث الأول

### منهجية الدراسة

يتضمن هذا المبحث الكيفية التي صيغت من خلالها تساؤلات الدراسة والتي تمثل إشكالياتها الفكرية، والاهمية التوقع ان تضيفها على المستوى النظري والتطبيقي لموضوعات الدراسة المبحوثة، وتحديد الاهداف المتوخاة منها. والتعرف على حدود الدراسة والمتعلقة بالحدود البشرية والمكانية والزمانية وكذلك المخطط الفرضي للبحث فضلاً عن ذلك يعرض على المبحث منهجية الدراسة الميدانية التي تعدها الجوانب الاساسية لمشروع للبحث اذ انها تعطي صورة واضحة لكيفية تنفيذ الدراسة وتحقيق اهدافه وتتضمن ما يأتي:

#### أولاً/ مشكلة الدراسة

اكتسب موضوعاً إدارتي الموهبة والمعرفة اهتماماً واسعاً، وقد تعزز ذلك من خلال البحوث الميدانية التي جاءت لتعكس الأهمية المركزية للمورد البشري في نجاح المنظمة ، فوفقاً لوجهة النظر المستندة على الموارد تحصل المنظمة على تنافسيها من الموارد النادرة وغير القابلة للتقليد والتي لايمكن استبدالها وبهذا الصدد يوجد اتفاق بين الباحثين على إن المعرفة ورأس المال البشري (المواهب) هي موارد وإمكانيات تلي تلك المعايير وبهذا فإنها هي المصدر الرئيس للميزة التنافسية لذلك ينبغي على المنظمات إدارة تلك الموارد ، وعلى الرغم من ذلك الاتفاق وإشارة الأدبيات إلى وجود علاقة قوية بين إدارتي الموهبة والمعرفة فان هناك نقصاً في البحوث الميدانية عن التفاعل ما بين كلا الإدارتين وأثرهما في المخرجات التنظيمية (Chadee and Raman,2012:8). وفاعلية إدارة الموارد البشرية هي واحدة من تلك المخرجات التي ما زال هناك الكثير لتعلمه حول العمليات التي من خلالها تتفاعل بعض الممارسات التنظيمية مع ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق نتائج أداء تؤدي إلى ميزة تنافسية ( O'Donohne and Torugsa,2014:2). ومن خلال ملاحظة اساسية تمثلت في الضعف الواضح في أداء المصارف العراقية الحكومية والأهلية في مجال ادارة المعرفة والموهبة لدى المستوى القيادات لتلك المصارف مقارنة بمثيلاتها في الدول العربية والاقليمية لذا أصبحت البيئة العراقية بحاجة الى دراسات تطبيقية للتحقق من واقع ادارة المعرفة والموهبة في المصارف ، لان القطاع المصرفي الخاص يلعب دوراً مهماً في الحياة الاقتصادية والاجتماعية للبلد ويسعى دائماً للوصول

الى المكانة المتميزة عبر النهوض بواقع فاعلية ادارة الموارد البشرية ،لذا كان الواجب التركيز على التحديات التي تواجه المصارف والسعي وراء تذليلها من خلال توظيف كل الامكانيات المتاحة ، وكذلك غياب الدراسات التي تُعنى بدراسة علاقة ادارة المعرفة والموهبة لأفراد الادارة العليا والوسطى. وبناءً على هذا وتوخياً للدقة فقد تم صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

1. ما هي المرتكزات الفلسفية والأساسيات المفاهيمية لموضوعات الدراسة ومتغيراتها؟
2. ما مدى إدراك الادارة العليا للمصارف التجارية العراقية لمفهوم ادارة المعرفة والموهبة .
3. هل تعتمد المصارف التجارية استراتيجية معينة في ادارة المعرفة والموهبة .
4. ما طبيعة العلاقة بين ادارتي المعرفة والموهبة.
5. ما تأثير ادارة المعرفة في فاعلية ادارة الموارد البشرية.
6. ما تأثير ادارة الموهبة في فاعلية في ادارة الموارد البشرية.
7. ما تأثير ادارتي المعرفة والموهبة مجتمعة في فاعلية ادارة الموارد البشرية.
8. هل يتعاضد تأثير ادارة المعرفة في فاعلية ادارة الموارد البشرية عبر ادارة الموهبة.

### ثانياً/ أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من كون المنظمات تُبَحِّثُ دائماً عن طريق اللُحْصُول على الميزة التنافسية في أسواقها وتعدُّ الموهبة وإدارتها إحدى الطرائق المستعملة لتحقيق هذه الميزة. وانطلاقاً من الدور الحيوي الذي تؤديه المتغيرات المبحوثة ( إدارة المعرفة والموهبة، وفاعلية إدارة الموارد البشرية) والمؤهلة لدعم الأداء العالي وتحقيقه بجميع مرافقه ومجالاته ، فأهمية الدراسة يمكن توزيعها في ظل جانبيين هما:

1. **الأهمية العلمية:** تتجلى الأهمية العلمية للبحث من خلال المتغيرات المبحوثة، والتي تمثل ظواهر إدارية حديثة تشكل التوجه العام للمنظمات المتميزة، وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بدراسة هذه المتغيرات إلا إن ما كتب عنها لا زال يمتاز بالندرة على صعيد الدراسات العربية والعراقية على نحو خاص. وبالتالي ستسهم الدراسة إغناء المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة العراقية بشكل خاص في هذا المجال ، من خلال المناقشة الفكرية والمفاهيمية لأهم آراء الكتاب والباحثين المتعلقة بمتغيرات الدراسة ومحاولة توظيفها فيه، وذلك لقلّة للدراسات السابقة في هذا الموضوع ، فهذه الدراسة تعدُّ نموذجاً حديثاً لمحاولة توفير هذا النوع من التمويل لتلبية حاجة

## الفصل الأول: المبحث الأول: منهجية الدراسة

كثير من المتعاملين مع المصارف ، افادة الدراسين والباحثين بمعلومات عن ادارة المعرفة والموهبة وفاعلية ادارة الموارد البشرية في المصارف التجارية العراقية الخاصة، ركزت الدراسات السابقة على ادارة المعرفة ولكن هذه الدراسة ركزت على ادارة المعرفة وادارة الموهبة في فاعلية ادارة الموارد البشرية التي لم تتطرق اليها دراسات سابقة.

2. الأهمية التطبيقية: تتمثل الأهمية التطبيقية للبحث في تقديم مساهمة عملية حول كيفية تحقيق التفاعل بين إدارتي المعرفة والموهبة والارتقاء بها إلى مستوى متطور يقترب من دعمها لتنظيم الجهود باتجاه تحقيق فاعلية إدارة الموارد البشرية. وكانت المصارف التجارية الخاصة (الاهلية) موضوع الدراسة بضرورة تبني وتفعيل ادارة المعرفة والموهبة في المصارف ، ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة البنك المركزي والجهات ذات الصلة ووضع السياسات اللازمة ومعالجة المعوقات . سعى الدراسة إلى اختيار قطاع يُعد مصدراً أساسياً من مصادر تطوير الفكر المعرفي وصناعة المواهب وتقديم الأسس والمبادئ والأساليب التي تحكم إدارتها، وهو القطاع المصرفي، والذي يلعب دوراً هاماً في ردف وتعزيز جميع قطاعات المجتمع العامة والخاصة على حدٍ سواء، لذا يمكن لهذه الدراسة أن تسهم في زيادة وعي القائمين على أمر المصارف بأهمية إتباع استراتيجية فاعلة في إدارة معارفها ومواهبها، وكيفية استخدام أساليب لتفعيل أداء مشروعاتها التي هي بأمرس الحاجة إلى مثل هذه المدخلات الحيوية.

### ثالثاً/ أهداف الدراسة

استرشادا بجوانب مشكلة الدراسة وبمسوغات إجرائها يمكن إجمال أهدافها بالاتي:

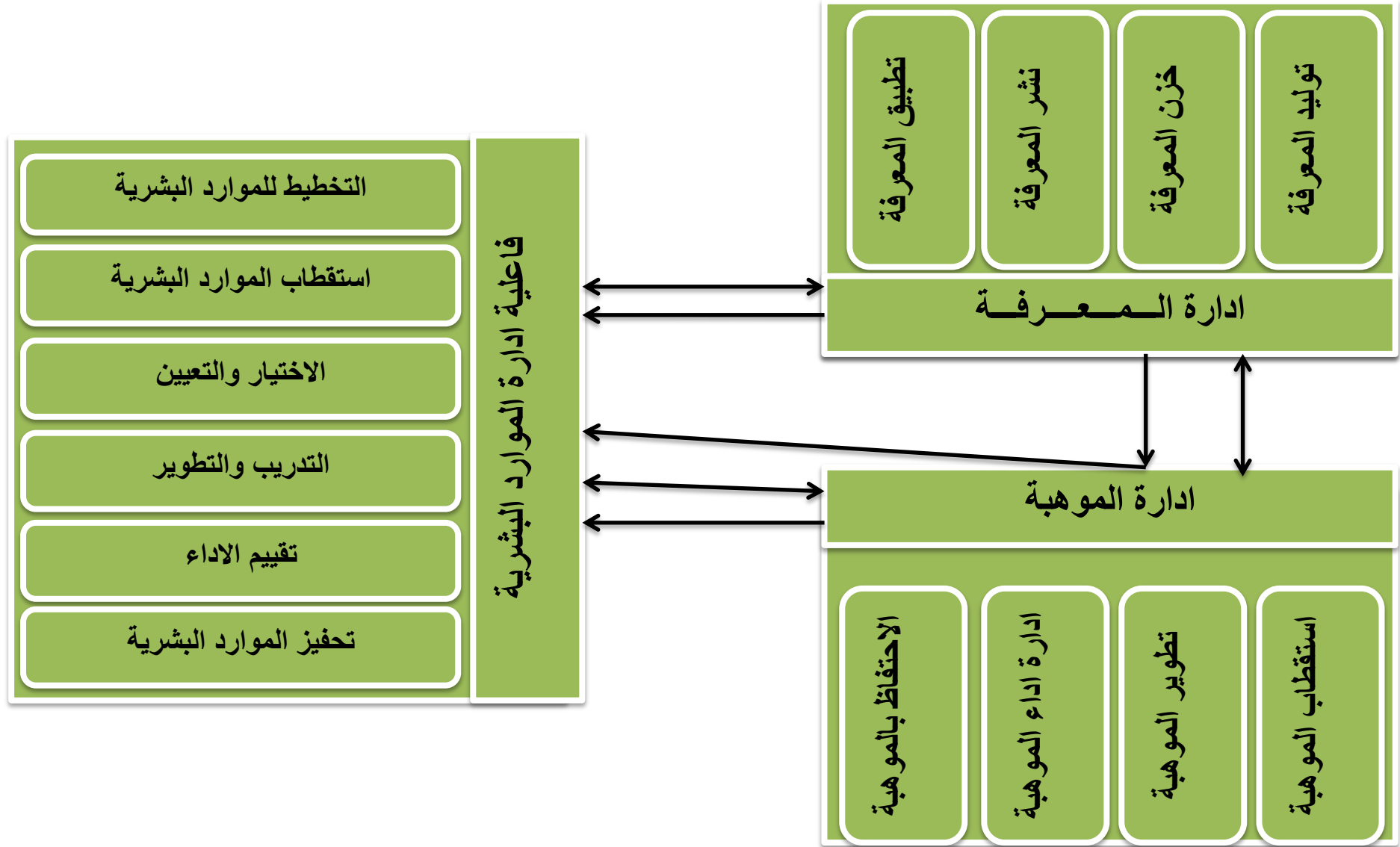
1. بناء إطار معرفي لفلسفة موضوعات الدراسة الاساسية والمتمثلة ب( إدارة الموهبة، إدارة المعرفة، فاعلية إدارة الموارد البشرية) ومتغيراتها الأساسية من خلال الإطلاع على أهم الطروحات العلمية الخاصة بهذه الموضوعات ، وتجزير المعرفة التي تحويها ثم تقديم إطار مفاهيمي يصف الاتجاهات التفسيرية لتلك الموضوعات ويربط بينها ميدانيا في إطار دراسة ميدانية علمية متواضعة ترفد المكتبة العربية بشكل عام والعراقية بشكل خاص، وتوظف التراكم المعرفي في علمي نظرية المنظمة والموارد البشرية عن الموضوعات المبحوثة فكرا وتصورات في بلورة إبعاد منهجية الدراسة.

## الفصل الأول: المبحث الأول: منهجية الدراسة

2. معرفة طبيعة (ادارة المعرفة وادارة الموهبة) من حيث اساسياتهم وابعادهم ومستوياتهم في المصارف التجارية العراقية الخاصة، ومن ثم التوصل الى أهم العوامل الاساسية والاساليب الملائمة في إدارتي المعرفة والموهبة.
3. تقديم تحليل لطبيعة التفاعل بين إدارتي الموهبة والمعرفة وإعطاء تصور بيّن عن احتمالية علاقته الموصوفة بفاعلية إدارة الموارد البشرية.
4. التعرف على طبيعة ونمط التفكير لدى المستويات القيادية في المصارف التجارية العراقية الخاصة، من أجل تحديد الاجراءات والممارسات المناسبة التي تعمل على ترسيخ ثقافة المعرفة والموهبة في المصارف المبحوثة.
5. الخروج بجملّة استنتاجات وتوصيات يمكن ان تمثل دليل ومرشد للإدارة في المصارف المبحوثة.

### رابعاً/ المخطط الفرضي للدراسة

لقد أسفرت المراجعة لأدبيات ادارة المعرفة وإدارة الموهبة وفاعلية ادارة الموارد البشرية إلى بلورة مخطط فرضي للبحث، والذي تم إعداده في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافه. فقد وضع الباحث مخططاً أولياً يحدد المتغيرات الرئيسية والفرعية مع العلاقات الارتباطية والتأثيرية بينها، اذ يقدم مخطط الدراسة باهتمام وجود علاقة ارتباط بين ادارتي المعرفة والموهبة، فضلا عن وجود تأثير وارتباط لهما مع فاعلية ادارة الموارد البشرية، وكما يفيد الانموذج بان تأثير ادارة المعرفة في فاعلية ادارة الموارد البشرية يتعاضم عبر ادارة الموهبة. وكما موضح في الشكل (1-1).



الشكل (1/1) المخطط الفرضي للدراسة



### خامساً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

1. ادارة المعرفة: تمثل مجموعة العمليات (توليد، خزن، نشر، تطبيق) والتي تهدف الى تحويل الموارد الفكرية الى قيم ملموسة وذلك من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة بالدرجة الاولى، وتشمل اربعة ابعاد فرعية وهي :
  - أ. توليد المعرفة : هو الذي يتعلق بالعمليات التي تركز على ( أسر، ابتكار، شراء، امتصاص، الاستحواذ على المعرفة) وترتكز عملية توليد المعرفة التنظيمية على توسيع المعرفة التي يتم توليدها على يد الافراد.
  - ب. خزن المعرفة: نشاط يؤدي الى الاحتفاظ بالمعرفة وترميزها وتبويبها وجعلها قابلة للاسترجاع عند الحاجة.
  - ت. نشر المعرفة: هي كل الانشطة والتسهيلات التي تساعد على اوصول المعرفة والمعلومات الى من يحتاجها من العاملين من خلال شبكة داخلية توفر امكانية استرجاع المعرفة بالوقت المناسب.
  - ث. تطبيق المعرفة: جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة.
2. إدارة الموهبة: هي مجموعة من الممارسات تشمل جذب وتطوير وتوجيه واستبقاء، مجموعة معينة من الأفراد يمتلكون إمكانيات ومقدرات خاصة صُنفت على أنها موهبة تخص المستويات القيادية، لها تأثير إيجابي على أداء المصارف في الوقت الحاضر أو في المستقبل. وتشمل أربعة أبعاد فرعية هي:
  - أ. استقطاب الموهبة : الدراسة عن الأفراد الصالحين لمليء الوظائف ذات المتطلبات الخاصة، وجذبهم واختيار الأفضل منهم
  - ب. تطوير الموهبة: استراتيجيات وخطط وبرامج وسياسات، المصارف أو القسم ، في مجال إيجاد وتطوير مراكز موهبة جديدة وتحسين مراكز الموهبة الحالية.
  - ت. ادارة اداء الموهبة: تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية، وبدنية، ومهارات فنية، وفكرية، وسلوكية، ذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية ، كضمانه أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل.
  - ث. الاحتفاظ بالموهبة: إبقاء الموهبة داخل المنظمة، من خلال تشجيع الاستثمار في الأفراد العاملين
3. فاعلية ادارة الموارد البشرية: الوظيفة التي تنجزها المنظمات والتي تسهل الاستخدام الأكثر فاعلية للعاملين باستخدام سياسات محددة من أجل الكسب و الحصول على الأهداف التنظيمية والفردية.
  - أ. تخطيط الموارد البشرية: دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة بهدف تحديد ووضع الوصف الكامل لها وشروطها أو محدداتها.
  - ب. استقطاب الموارد البشرية: الدراسة عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل وجذبهم واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل .

ت. الاختيار والتعين: العملية التي تقوم المنظمة من خلالها بالاختيار من بين عدد من المتقدمين إلى الوظيفة ممن تتوفر فيهم أعلى فرصة لتلبية احتياجات المنظمة.

ث. تدريب وتطوير: الطرق المستخدمة لرفد المستخدمين الجدد أو الحاليين بالمهارات التي يحتاجونها لأداء وظائفهم الحالية والمستقبلية.

ج. تقييم أداء: التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فاعل.

ح. تحفيز العاملين: العوامل المادية والمعنوية التي تثير رغبات الأفراد وتقوم سلوكياتها وتجذبهم لداء العمال المشروعة بكفاءة وفاعلية

### سادساً/ فرضيات الدراسة

الفرضيات هي حلول متوقعة تنسجم في اتجاهات ما أثير من تساؤلات فكرية في مشكلة الدراسة وبعتماد التفكير والاستدلال المنطقيين والمؤسسين على المتوارث الفكري التنظيمي ستوضع مجموعة فرضيات توجه لاختبار المخطط الفرضي للبحث مجسدة اتجاهات العلاقة والتأثير بين متغيراته وبما ينسجم لأهداف الدراسة الحالي ويهيئ إجابة دقيقة عن أسئلتها كما يقدم غطاء افتراضي يسند منطق بناء الفرضيات التي تتبلور في :

#### 1- فرضيات الارتباط

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ادارة المعرفة وادارة الموهبة، وينبثق من هذه الفرضية، الفرضيات الفرعية الاتية :

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطبيق المعرفة وادارة الموهبة.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نشر المعرفة وادارة الموهبة.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خزن المعرفة وادارة الموهبة.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توليد المعرفة وادارة الموهبة.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ادارة المعرفة وفاعلية ادارة الموارد البشرية، وينبثق من هذه الفرضية ، الفرضيات الفرعية الاتية :

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توليد المعرفة وابعاد فاعلية ادارة الموارد البشرية

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خزن المعرفة وابعاد فاعلية ادارة الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نشر المعرفة وابعاد فاعلية ادارة الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطبيق المعرفة وابعاد فاعلية ادارة الموارد البشرية.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ادارة الموهبة وفاعلية ادارة الموارد البشرية، وتتبع من هذه الفرضية ، الفرضيات الفرعية الآتية :

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استقطاب الموهبة وابعاد فاعلية ادارة الموارد البشرية

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ادارة اداء الموهبة وابعاد فاعلية ادارة الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير الموهبة وابعاد فاعلية ادارة الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاحتفاظ بالموهبة وابعاد فاعلية ادارة الموارد البشرية.

### 2- فرضيات التأثير

الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة في فاعلية ادارة الموارد البشرية، وتتنبق من هذه الفرضية ، الفرضيات الفرعية الاتية :

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتوليد المعرفة في ابعاد فاعلية ادارة الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية خزن المعرفة في ابعاد فاعلية ادارة الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية نشر المعرفة في ابعاد فاعلية ادارة الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية تطبيق المعرفة في ابعاد فاعلية ادارة الموارد البشرية.

الفرضية الرئيسية الخامسة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الموهبة في فاعلية ادارة الموارد البشرية، وتتنبق من هذه الفرضية ، الفرضيات الفرعية الاتية :

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستقطاب الموهبة في ابعاد فاعلية ادارة الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة اداء الموهبة في ابعاد فاعلية ادارة الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطوير الموهبة في ابعاد فاعلية ادارة الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاحتفاظ بالموهبة في ابعاد فاعلية ادارة الموارد البشرية.

الفرضية الرئيسية السادسة : يزداد تأثير ادارة المعرفة في فاعلية ادارة الموارد البشرية من خلال ادارة الموهبة.

### سابعاً: منهج الدراسة

يشار الى منهج الدراسة بأنه الطريق المؤدي الى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل لنتيجة محدودة ، ومما لا شك فيه ان موضوع الدراسة وأهدافها يلعب دور مهم في اختيار منهجها ، وعلى وفق اهداف الدراسة وطبيعة متغيراتها ، ويتبع الباحث المنهج الوصفي والتحليلي والتاريخي .

### ثامناً: أدوات جمع البيانات

اعتمد الدراسة في جانبيه النظري والعملي على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات وكما يلي:

1. الجانب النظري : يعتمد الباحث في تغطية الجانب النظري للبحث الحالي على العديد من المصادر العلمية من كتب ومجلات ودوريات وأطاريح وكتب عربية وأجنبية ذات صلة بموضوع الدراسة، فضلاً عن بحوث والمقالات الأجنبية التي سيتم الحصول عليها من الانترنت.
2. الإستبانة : سيتم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ، لأنها من الأدوات الملائمة والمستخدمة في ميدان الدراسات الوصفية بصورة عامة وميدان الإدارة بصورة خاصة. تضمنت استبانة الدراسة الملحق (1) خمسة محاور تناول الاول البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة والتي شملت الجنس، التحصيل العلمي، العمر، وسنوات الخدمة، والدورات التدريبية، وقد خصص الجزء الثاني لإدارة المعرفة ووظف الجزء الثالث لإدارة الموهبة وتناول الرابع فاعلية ادارة الموارد البشرية واخيراً الجزء الخامس تضمن بعض الاسئلة المفتوحة والجدول (1-1) يوضح فقرات الاستبانة. وتم صياغة بعض فقرات الاستبانة بشكل سلبي (أي عكس اتجاه حركة المقياس) وذلك لضمان موضوعية اراء المستبنيين ومصداقية اجاباتهم، وهو اسلوب مستخدم في هذا المجال.
3. المقابلات الشخصية: تضمنت عدد من إجراء المقابلات الشخصية مع عدداً من المدراء في المصارف العراقية التي شملتها عينة الدراسة بواقع ومستويات مختلفة ، وفي هذا الجانب أعد الباحث مقابلة متضمنة اسئلة بكل متغير من متغيرات الدراسة معتمداً على المصادر الاجنبية محكمة عالمياً من أجل تدعيم استجابات الاستبانة والوقوف على الواقع الحالي والمتعلق بأبعاد الدراسة والملحق (2) يوضح المقابلات.

### تاسعاً: حدود الدراسة

تتسم البحوث بنطاق افقي محدد ( حدود الدراسة) وعمق عامودي ( الجانب الفكري) ، اذ تتمثل خطوة تحديد توجهات الدراسة ضمن حدود واضحة، ضرورة بحثية لأي بحث، وقد أطرت خطوات الدراسة ضمن الحدود النظرية والزمانية والمكانية وكالاتي :

1. الحدود النظرية: سيتحدد الدراسة نظريا وعمليا بما جاء بمتغيراته المتمثلة ( ادارتي المعرفة والموهبة وفاعلية إدارة الموارد البشرية ).
2. الحدود المكانية: سيتم اختيار مجموعة من المصارف التجارية الخاصة العاملة في العراق. والتي تمثلت بستة مصارف أهلية ( مصرف بغداد، والشرق الاوسط للاستثمار، ومصرف الخليج التجاري، والمصرف المتحد للاستثمار، ومصرف الأهلي العراقي ، ومصرف آشور)
3. الحدود الزمانية : سيغطي الدراسة فترة زمنية من 2009 الى 2015.
4. الحدود البشرية: سيتم اختيار عينة من العاملين في المصارف العراقية الخاصة.

### عاشراً: هيكل الدراسة

تم تقسيم هذه الدراسة الى خمسة فصول كل فصل يحتوي الى عدة مباحث، الفصل الأول يحتوي على مبحثين ، المبحث الأول عن منهجية المبحث والثاني يتضمن الدراسات السابقة واما الفصل الثاني يحتوي على ثلاثة مباحث فيما يخص المبحث الأول يتضمن المعرفة وإدارة المعرفة بينما المبحث الثاني يتضمن الموهبة وإدارة الموهبة والمبحث الثالث يتضمن فاعلية إدارة الموارد البشرية والعلاقات الرابطة، واما الفصل الثالث يتضمن الجانب الميداني للبحث ويتألف من ثلاثة مباحث المبحث الأول القطاع المصرفي العراقي والمبحث الثاني مصارف عينة الدراسة مع النسب المالية واما المبحث الثالث عينة المجتمع واما الفصل الرابع هو عرض النتائج واما الفصل الخامس هو الاستنتاجات والتوصيات واخراً المصادر والملاحق.

جدول رقم (1-1) يوضح فقرات الاستبانة

ت	البعد الرئيسي	البعد الفرعي	الرمز	تسلسل الأسئلة	عدد الأسئلة	المصدر
1	المعلومات الشخصية	الجنس	---	---	---	اعداد الباحث
		التحصيل العلمي	---	---	---	
		العمر	---	---	---	
		عدد سنوات الخدمة	---	---	---	
		الدورات التدريبية	---	---	---	
4	إدارة المعرفة	توليد المعرفة	X1	6-1	6	(الكبيسي، 2002)
		خزن المعرفة	X2	11-7	5	
		نشر المعرفة	X3	16-12	5	
		تطبيق المعرفة	X4	21-17	5	
3	إدارة الموهبة	استقطاب الموهبة	W1	26-22	5	(محمود، 2015)
		إدارة اداء الموهبة	W2	30-27	4	
		تطوير الموهبة	W3	38-31	8	
		الاحتفاظ الموهبة	W4	45-39	7	
4	فاعلية إدارة الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	Y1	52-46	7	(الزهراني، 2011)
		استقطاب الموارد البشرية	Y2	60-53	8	
		الاختيار التعيين	Y3	65-61	5	
		التدريب والتطوير	Y4	70-66	5	
		تقييم الأداء	Y5	76-71	6	
		التحفيز	Y6	82-77	6	

## الحادي عشر: الأساليب الإحصائية المستخدمة

أستخدم الباحث البرنامج الإحصائي (SPSS V.18) وبرنامج (Amos) ونموذج الإنحدار المتعدد (stepwise) لغرض التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، وقد تم اعتماد معامل الفا كرونباخ لاختبار الصدق وثبات استبانة الدراسة، وقد تم استخدام اساليب الإحصاء الوصفي التي تضمنت الوسط الحسابي، والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واحتساب (F) المحسوبة، وكما تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي لقياس الصدق والبنائي لنموذج الدراسة، ولغرض اختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام معامل الارتباط (Spearman) لاختبار فرضيات الارتباط بين ابعاد الدراسة، وكما تم استخدام معامل الانحدار البسيط لاختبار فرضيات التأثير بين ابعاده، ولغرض اختبار فرضيات التأثير المباشر ولغير المباشر فقد تم استخدام المسار والانحدار المتعدد. اما في تحليل المحتوى فقد تم استخدام العديد من المعادلات الرياضية لقياس متغيرات الدراسة طبقاً للمقاييس الكمية المستخدمة ومنها مؤشر ادارة

$$\text{المعرفة كميًا تم استخدام المعادلات الآتية: العائد على الموجودات} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{اجمالي الموجودات}} \times 100$$

$$\bullet \text{ الاستثمار في التدريب} = \frac{\text{نفقات التدريب}}{\text{مجموع المصاريف الادارية}} \times 100$$

$$\bullet \text{ تحفيز العاملين} = \frac{\text{نفقات تشجيع وتحفيز العاملين}}{\text{اجمال المصروفات}} \times 100$$

ولاستخراج مؤشر فاعلية ادارة الموارد البشرية فقد تم استخدام المعادلات الآتية

$$\bullet \text{ التوسع في السوق}$$

$$100 \times \frac{\text{عدد الفروع للسنة المراد حسابها} - \text{عدد الفروع لسنة الأساس}}{\text{عدد الفروع لسنة الأساس}} = \text{توسع المصرف في السوق}$$

$$\bullet \text{ التحسن في الأنشطة}$$

$$100 \times \frac{\text{الاستثمار للسنة المراد حسابها} - \text{الاستثمار لسنة الأساس}}{\text{الاستثمار لسنة الأساس}} = \text{الاستثمار}$$

$$100 \times \frac{\text{الائتمان للسنة المراد حسابها} - \text{الائتمان لسنة الأساس}}{\text{الائتمان لسنة الأساس}} = \text{الائتمان}$$

$$\bullet \text{ الزيادة الحاصلة على الرواتب والأجور والمكافآت}$$



الرواتب والأجور والمكافآت =

$$100 \times \frac{\text{الرواتب والأجور والمكافآت للسنة المراد حسابها - الرواتب والأجور والمكافآت الفروع لسنة الأساس}}{\text{الرواتب والأجور والمكافآت لسنة الأساس}}$$

### • تنمية الموارد البشرية

$$100 \times \frac{\text{عدد العاملين من حملة الشهادات الجامعية فما فوق}}{\text{العدد الكلي للعاملين}} = \text{العاملين من حملة الشهادات}$$

$$100 \times \frac{\text{عدد العاملين المشاركين في الدورات التدريبية}}{\text{العدد الكلي للعاملين}} = \text{تطور العاملين من خلال التدريب}$$

### • الدراسة والتطوير

$$100 \times \frac{\text{مصاريف السنة المراد حسابها - مصاريف سنة الأساس}}{\text{مصاريف سنة الأساس}} = \text{الدراسة والتطوير}$$

### • تطوير مهارات العاملين وقدراتهم تم قياسها من الحوافر المدفوعة للعاملين

$$100 \times \frac{\text{أجمالي الحوافر لسنة المراد حسابها - أجمالي الحوافر لسنة الأساس}}{\text{أجمالي الحوافر لسنة الأساس}} = \text{النسبة الإجمالية للحوافر}$$

## الثاني عشر: اختبار الصدق والثبات

1- الصدق الظاهري: تم اختيار الصدق الظاهري عن طريق عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المختصين ليقدروا مدى تمثيل فقرات المقياس للخاصية المراد قياسها. وبلغ عدد المحكمين (12) محكماً، وكما في الملحق (3) ولقد كانت آرائهم إيجابية بخصوص معظم الفقرات، فضلاً عن بعض الملاحظات في ضرورة تعديل إعادة صياغة فقرات أخرى. مما ساعد على تقديم صلاحية هذه الفقرات من خلال أخذ الباحث بها وإجراء التعديلات الملائمة عليها.

2- الفقرات السلبية: تم صياغة بعض فقرات الاستبانة بشكل السلبي (أي عكس اتجاه حركة المقياس) وذلك لغرض أبعاد النمطية في الإجابة على فقراته وزيادة صدقها، وهو أسلوب مستخدم في هذا المجال.

3- الصدق والثبات: وبيّن مدى صلاحية كل فقرة من فقرات المقياس الى المجال الذي صممت لأجله وبناءً على ذلك قام الباحث باختبار صدق المحتوى للمقياس للتحقق من قدرات فقرات الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي وضعت من أجله، وإذ إن الصدق والثبات متلازمان وتم المقياس الثابت صادق، فيمكن

إذن استخراج الصدق من معامل الثبات، إذ إن المقياس الصادق يكون ثابتاً دائماً (الخفاجي، 2010:31). وفقاً لهذه الصيغة يتم احتساب الصدق بالمعادلة (الصدق =  $\sqrt{V}$  الثبات)، ويقصد بالثبات أن المقياس لو طبق على مجموعة الأفراد أنفسهم بعدة مدة من الزمن فإنه يعطي النتائج ذاتها، ولهذا الاختبار طرائق عدة منها أن يتم اختيار عينة أو قصدية من المجتمع المراد بحثه ويتم توزيع المقياس عليهم ثم يُعاد المقياس على تلك المجموعة بعد فترة من الزمن، لكن هذه الطريقة فيها صعوبات وأهمها الوصول إلى الأفراد أنفسهم. لذلك فإن أغلب الباحثين يفضل الطريقة الثانية وهي طريقة التجزئة النصفية (Split Half)، وتعتمد على إيجاد معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان برون (Spearman – Brown) فإذا كان معامل الثبات (0.67) على وفق معادلة (Spearman– Brown) فانه يُعد كافياً للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها (الزبيدي، 2007:15). وعند تطبيق هذا الأسلوب وجد أن معامل الارتباط الاستبانة بلغ (0.85)، وهذا يعني أنها ذات ثبات عال ويمكن اعتمادها في أوقات مختلفة ولذات الأفراد وبذلك النتائج. وبعد أن وجد الباحث الثبات يمكنه الآن إيجاد الصدق وفقاً للصيغة أعلاه وبعد إجراء العمليات الحسابية تبين إن صدق المقياس بلغ (0.96) وهي قيمة عالية تدل على صدق المقياس. ولغرض التحقق من معامل ثبات الاستبانة بشكل أكبر، فقد استخدم الباحث معامل (Alpha Cronbach)، إذ يظهر الجدول (1-2) المعاملات الخاصة بمتغيرات الدراسة وابعاده الفرعية، إذ تبين أن جميع القيم قد تجاوزت (0.63) وهو دليل على أن الاستبيان يتميز بالمصداقية والثبات في القياس، وتعطي للباحث الحق في اعتماد نتائج هذا الاستبيان وتعميم نتائجها على المجتمع.

## الفصل الأول: المبحث الأول: منهجية الدراسة

الجدول ( 2-1 ) معاملات الفا كرونباخ لإبعاد الدراسة

المتغير	الفا كرونباخ للمتغير	البعد	معامل الفا كرونباخ لكل بعد	معامل الصدق
ادارة المعرفة X1	0.90	1. توليد المعرفة	0.91	0.95
		2. خزن المعرفة	0.91	0.95
		3. نشر المعرفة	0.90	0.95
		4. تطبيق المعرفة	0.91	0.95
ادارة الموهبة X2	0.90	1. استقطاب الموهبة	0.91	0.95
		2. ادارة اداء الموهبة	0.90	0.95
		3. تطوير الموهبة	0.90	0.95
		4. الاحتفاظ بالموهبة	0.90	0.95
فاعلية ادارة الموارد البشرية Y	0.90	1. تخطيط الموارد البشرية	0.91	0.95
		2. استقطاب الموارد البشرية	0.90	0.95
		3. الاختيار والتعيين	0.90	0.95
		4. تدريب الموارد البشرية	0.90	0.95
		5. تقييم الاداء	0.90	0.95
		6. تحفيز العاملين	0.91	0.95

## المبحث الثاني

### الدراسات السابقة

يشكل الفكر السابق نشاطا معرفيا مهما لأية دراسة لاحقة كونها حصيللة جهود ونتائج جاهزة قدمها إلينا من اجتهدوا لإغناء المعرفة، ولذا يقوم الباحثون والدارسون عادة بالاطلاع على الدراسات السابقة لمعرفة نتائجها للاهتمام بها وتطويرها وتعميق دورها وتأثيرها، فضلا عن تجاوز العثرات التي وقع بها الذين سبقوه. ومن خلال هذا المدخل، قام الباحث بالاطلاع على العشرات من الدراسات والبحوث، وجرى إختيار بعضها ممن تقترب مفاصلها من قريب بالدراسة الحالي.

#### أولاً: الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة

1- دراسة: (العنزي وآخرون، 2009) تناول ( دور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة ) اذ تمثلت المشكلة عدم إدراك أعضاء الهيئة التدريسية لعناصر إدارة المعرفة ودورها المؤثر في الأداء الجامعي المتميز ، لذلك كان الهدف: تحد دور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء الجامعي المتميز ، كانت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة المتمثلة بأعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة والبالغ عددهم 36 عضوا، تم قياس إدارة المعرفة من خلال إبعاد (توليد المعرفة، خزن المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) إما الأداء الجامعي المتميز فقد تم قياسه بإبعاد(خفض الكلف وزيادة الإيراح، تحقيق الجودة، البحوث العلمية ، وخدمة المجتمع) ، وكانت ابرز النتائج وجود علاقة ارتباط بين إبعاد إدارة المعرفة والأداء الجامعي المتميز، فضلا عن اتفاق جميع أعضاء عينة الدراسة على أهمية إدارة المعرفة في قياس الأداء الجامعي، وفي ضوء النتائج أعلاه أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المنظمة عينة الدراسة بعمليات إدارة المعرفة لأنها تؤدي إلى تحسين الأداء الجامعي وتحسن كفاءته من خلال ما تملكه من معرفه حول طبيعة العمل وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

2- دراسة ( Easa, 2012 ) تناول ( ادارة المعرفة وانموذج (SECI) دراسة الابداع في القطاع المصارف المصرية) Knowledge Management and the SECI Model ; Astudy of ( Innovation in the Egyptian Banking sector ) وتمثلت المشكلة بالسؤال عن دور

أنموذج (SECI) في العمليات الابداعية للمصارف العامة والخاصة في مصر، و تهدف الدراسة الى اختبار أنموذج (SECI) في المصارف المصرية واثرها في العملية الابداعية، ومحاولة تعميم النموذج على البيئات الثقافية المختلفة عن الأنموذج الياباني. وكانت الدراسة تجريبية المقابلات النصف مهيكلتة مع (26) صانع للمعرفة (خبير مصرفي)، فضلاً عن الاستبانة الموزعة على (210) من الافراد العاملين في المصارف اعلاه، وكانت الدراسة في مصر وكانت متكونة من (30) مصرف كانت (3) عامة و(27) خاص وتمثلت العينة من (3) مصارف عامة و(9) خاصة وبلغ عدد افراد المجتمع (450) فرد ، وتوصلت الدراسة الى اهم النتائج الاحصائية ان الأنموذج يستعمل في المصارف المصرية لخلق المعرفة، فضلاً عن ذلك فان هناك بعض القيود التي تفرضها المصارف على ذاتها تعيق من عمليات التنشئة والتجسيد في خلق والتشارك المعرفي، اما عمليات الدمج والتذويب فواجهت قيوداً اقل، وان المصارف المصرية تعتمد على المعرفة الصريحة وان عمليات الأنموذج لها تأثير سواءً بشكل منفرد او جماعي على العمليات الابداعية، وان التذويب احتل المرتبة الاولى.

3- دراسة (Tseng,2008) تناول (اثر تكنولوجيا المعلومات على أنظمة ادارة المعرفة : دراسة حالة) (The effects of information technology on knowledge management systems) وتمثلت مشكلة الدراسة تساهم تكنولوجيا المعلومات في ردم الفجوات المعرفية المتجذرة في القضايا التنظيمية وليست التقنية. وكان هدف الدراسة اكتشاف دور وأثر تكنولوجيا المعلومات في نظام ادارة المعرفة بالتركيز على العوامل السياقية التي تتطلب المزيد من الدراسة في القضايا السلوكية. وكان بلد الدراسة الصين وكان اداة الدراسة المنهج التحليلي والمقابلات ويتألف المجتمع من (500) منظمة واخذ منها (73) فرد وكانت شركات تايوانية، وأهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هو دور تكنولوجيا المعلومات في نظام إدارة المعرفة الا انه يبقى دوراً داعماً خاصة في نوع المعرفة الضمنية، بسبب صعوبة التعبير عنها، مما يجعل من دور تكنولوجيا المعلومات من توفير امکانات لاكتساب هذه المعرفة من خلال المحاوره عبر شبكات الاتصال. تتابعاً مع الدراسات السابقة فقد تبين ان قيمة الأعمال تأتي من الموجودات اللاملموسة مثل المعرفة، وبالتالي فإن المورد المعرفي سوف يكون قادرا على استبدال منهج العمل القديم بالمنهج الجديد في الموارد البشرية والذي يأخذ تكنولوجيا المعلومات كقوة رئيسة للتغيير في نظام ادارة المعرفة.

4- دراسة: (متعب وحسوني، 2011) تناول (عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تميز الأداء المؤسسي دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات المطاطية في الديوانية) وكانت المشكلة مفادها ما دور إدارة المعرفة في تميز الأداء المؤسسي لذلك كان الهدف اختبار دور إدارة المعرفة في تميز الأداء المؤسسي. وكانت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تمثلت بمدراء الأقسام والشعب والوحدات في الشركة العامة للصناعات المطاطية في الديوانية ، استخدمت الدراسة إبعاد (تشخيص المعرفة ، وتحديد أهداف المعرفة، وتوليد المعرفة، ووخزن المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) لقياس إدارة المعرفة إما تميز الأداء فقد تم قياسه من خلال (رضا المتعاملين، والتعلم والنمو المؤسسي، وكفاءة العمليات الداخلية). وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط بين عمليات إدارة المعرفة وتميز الأداء المؤسسي بإبعاده. وقد أوصت على قادة المنظمة إن يؤمنوا بان مفتاح نجاح منظماتهم يعتمد على نجاحهم في إدارتهم للمعرفة ، إذ عليهم تقع مسؤولية توجيه وإرشاد الأفراد العاملين وترسيخ قناعتهم بأهمية إدارة المعرفة.

5- دراسة: (دهام : 2015) تناول (تنافسية منظمات الاعمال طبقاً لدور ادارة المعرفة في توجه نحو الزبون باستخدام معيار القيمة المضافة : بحث ميداني في شركتين اربيل ستيل وGK ستيل) وتناولت المشكلة في تحديد مستوى متغيرات الدراسة في المنظمتين المبحوثتين وكيفية ترجمة الطروحات الفكرية حول العلاقة في ادارة المعرفة والتوجه نحو الزبون والتنافسية الى اطار عمل واقعي لفحص واختبار ومقارنة تنافسية الشركتين من خلال الدور الذي يمكن ان تلعبه عمليات ادارة المعرفة في تحقيق ورغبات مطالب الزبون. وكان بلد الدراسة في العراق ، وقد هدفت الدراسة الكشف عن طبيعة ومستوى ادارة المعرفة في الشركتين المبحوثتين وتحديد الشركة الاعلى ومستوى واختبار مدى مساهمة عمليات ادارة المعرفة في بناء القدرات التنافسية للشركتين. وكانت العينة تتكون من 78 فرد مدراء ومهندسين وفنيين، وقد توصلت الدراسة الى أهم الاستنتاجات إن إدارة الشركتين استطاعت ان توظف توليد وتطوير المعرفة في توفير وتعزيز المتطلبات التقنية، ولكن أخفقت في توظيف توليد وتطوير المعرفة في رغبات وطلبات الزبون، ولكن حققت ادارة المعرفة تقدماً كبيراً في قدرتها على التأثير في توجه نحو الزبون بوصفه متغيراً مستجيباً.

### ثانياً: الدراسات المتعلقة بإدارة الموهبة

1- دراسة (Sharma and Batnagar,2009) تناول(إدارة الموهبة من خلال تطوير المقدر: المفتاح للقيادة العالمية)، ( Talent management –competency development: key to global leadership) وتمثلت المشكلة على ممارسات الموارد البشرية حول كيفية جذب واكتساب وإدارة الموهبة في سوق العمل الداخلي والخارجي، وكذلك تقديم الدعم التجريبي والفهم النظري لأدبيات إدارة الموارد البشرية حول مفهوم ادارة الموهبة، وهي عبارة عن دراسة حالة تناولت إحدى المنظمات الطبية في الهند وكذلك البيئة والقضايا الناشئة في سياق إدارة الموهبة، وهدفت الدراسة رسم دروس حول بناء استراتيجية إدارة الموهبة اعتماداً على محفظة المقدر من أجل أن تُصبح ذات تأثير مهم ضمن حقل إدارة الموارد البشرية ، وكان بلد الدراسة في الهند وكانت الاداة الرئيسية هي الاستبانة والمقابلات لمجموعة من المدراء، وان أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، هو أن هذا الفكر قد ساعد المنظمة في جذب أفضل المواهب من بين أفضل المنظمات الطبية. وقد تم ملئ بعض المواقع الرئيسية من خلال التخطيط المتعاقب.

2- دراسة (NCHL, 2010) تناول (أفضل الممارسات في إدارة الموهبة وتخطيط التعاقب للقيادة الصحية)، ( Best practice in health leadership talent management and succession planning). وتمثلت مشكلة الدراسة بان هناك ضعف واضح في تحسين ادارة الموهبة وعمليات التخطيط المتعاقب في المنظمات الصحية في كل من نيويورك ومارلتن وكارولينا الشمالية بالنسبة للقيادات الصحية، وكانت هذه الدراسة من قبل المركز القومي للقيادة الصحية (National Center For Healthcare Leadership) في الولايات المتحدة. وكانت الدراسة ميدانية والاداة الرئيسية هي المقابلات لمجموعة من قادة التمريض في امريكا، وهدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الأنشطة المتعلقة بإدارة الموهبة والتخطيط المتعاقب التي تُمارس من قبل القيادات في المنظمات المدروسة، ومن خلال البيانات التي تم الحصول عليها والمقابلات الميدانية التي أُجريت بينت النتائج أن الاهتمام بهذه المجالات كان ضعيفاً، وبخاصة من قبل قادة التمريض، وحدد جملة من العناصر التي تحتاجها المنظمات، مثلت سلسلة من أفضل الممارسات المرتبطة بالتخطيط وإدارة الموهبة أهمها: جذب الأفراد الذين يُسهمون في زيادة قيمة المنظمة، مع توسيع المهام الوظيفية للأفراد ذوي الإمكانيات العالية. والترابط القوي بين التخطيط المتعاقب وإدارة الموهبة وبين الاستراتيجية الكلية للمنظمة والأولويات والحاجات المتوقعة.

3- دراسة (Manson and Schmidt, 2011) تناول ( إدارة الموهبة للمناصب القيادية العالمية في الشركات متعددة الجنسية)، ( Managing talent for global leadership position in multinational corporations). وتمثلت مشكلة الدراسة على عملية تشخيص وتطوير المواهب القيادية المحلية لشغل مواقع قيادية عالمية في الشركات متعددة الجنسية من خلال تطوير نموذج شمل خمسة أبعاد لعمليات إدارة الموهبة القيادية. وكان بلد الدراسة الصين وقد اعتمدت الدراسة على أكثر من 20 مقابلة ميدانية ضمن 14 من الشركات متعددة الجنسية العاملة في الصين في مختلف الصناعات. وارتكزت الدراسة على تساؤل أساسي مفاده: هل أن هيكلية الطرق والبرامج المتبعة من قبل هذه الشركات لإدارة موهبة أفرادها ومكانتها القيادية العالمية هي منسجمة ومتكيفة مع البيئة الصينية. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تكيف هذه الشركات كان محدوداً وهذا التكيف يكمن في المستويات الدنيا لتطوير القيادة دون غيرها، أما في المستويات العليا فلا يوجد تكيف مع النهج العام لإدارة الموهبة في الصين على الرغم من أن تشخيص وتحديد واختيار الموهبة الداخلية لممارسات وبرامج تطوير القيادة هي ذات معايير عالمية داخل الأغلبية الواسعة للشركات المبحوثة.

4- دراسة: (الزيدي وحسين، 2013) تناول (استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات بحث ميداني في وحدات الأداء ) وكانت المشكلة بقاء إدارة الموهبة في مراحل مبكرة في العالم العربي بصورة عام والعراقي بصورة خاصة ، ويتجلى ذلك في ندرة البحوث والدراسات النظرية والتطبيقية التي تناولتها وأهميتها في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات التعليمية على نحو خاص هذا من ناحية ، فضلا عن وجود قصور واضح في تطبيقها والاهتمام بها في الكليات العراقية المبحوثة لذلك هدف البحث المساهمة في تجذير إدارة الموهبة على المستوى التطبيقي وتشخيص دور إدارة الموهبة في تحقيق الميزة التنافسية استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة المتمثلة 18 كلية من إكليات الواقعة في مركز بغداد ، استخدمت الدراسة إبعاد (استقطاب الموهبة ، إدارة أداء الموهبة ، تطوير الموهبة ، والاحتفاظ بالموهبة ) لقياس إدارة الموهبة إما الميزة التنافسية فقد تم قياسها من خلال إبعاد ( التميز ، تخفيض الكلفة ، الإبداع ). وكانت أبرز النتائج إن إدارة الموهبة تعد المصادر الأكثر أهمية لبناء وتعزيز الميزة التنافسية للكليات في ظل البيئة الديناميكية التي تعمل فيها اما التوصيات يستلزم من الكليات المبحوثة زيادة الاهتمام بتطبيق أنشطة إدارة الموهبة من خلال الاطلاع على تجارب الدول المتقدمة والاستفادة منها بأفضل شكل ممكن.



5- دراسة: (متعب وحاجم، 2013) تناول (دور أبعاد إدارة الموهبة في دعم الإبداع في المنظمات التعليمية دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة القادسية) كانت المشكلة تتمثل بتساؤل مفاده ما دور إبعاد إدارة الموهبة ( استراتيجيات الجذب، التطوير والاحتفاظ، النشر والإدارة، والاتصال والتمكين ) في تعزيز الإبداع وإسناده في الكليات المبحوثة لذلك هدف الدراسة لتشخيص علاقات الارتباط والتأثير بين إدارة الموهبة بإبعادها وتعزيز الإبداع بإبعاده.، استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات ، إذ تم توزيعها على عينة مكونة من 180 عضو هيئة تدريسية موزعين على 7 كليات في جامعة القادسية، استخدمت الدراسة إبعاد (استراتيجية الجذب ، التطوير والاحتفاظ ، النشر والإدارة ، والاتصال والتمكين) وإما تعزيز الإبداع فقد تم قياسه من خلال إبعاد ( القدرة على حل المشكلات ،روح المخاطرة ، ، وتشجيع الإبداع ، وسعة الاتصال). وكانت ابرز الاستنتاجات وجود علاقة ارتباط بين إدارة الموهبة بإبعادها و تعزيز الإبداع وإسناده بإبعاده

6- دراسة : (مقري وحياوي، 2014) تناول (أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمعصرات الغذائية) وكانت المشكلة ما دور إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي، وهل يتعاضد ذلك الدور عبر الالتزام التنظيمي. لذلك هدفت التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في أداء المؤسسة، وتشخيص فيما إذ يتعاضد ذلك الدور عبر الالتزام التنظيمي، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من جميع العاملين في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية بوحدة منعة والبالغ عددهم 11 عامل اعتمدت الدراسة إدارة الموهبة كمتغير مستقل بإبعاد(جذب ،واختيار ، واستبقاء ، والاعتراف بالموهوبين) وجاء الالتزام التنظيمي كمتغير مستقل بإبعاد(الالتزام العاطفي ، والمعياري، والمستمر) إما الأداء التنظيمي فجاء متغير معتمد بإبعاد(التعلم والنمو ، وإجراءات الرضا ، ورضا الزبون). وكانت ابرز النتائج إثبات وجود أثر معنوي لمتغير نظام إدارة المواهب في أداء المؤسسة، وازدادت قوة العلاقة بإدخال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط.

7- دراسة: ( محمود، 2015) تناول ( انعكاس العلاقة بين ادارة الموهبة والتفكير الابداعي على تغيير التنظيمي : بحث ميداني لعينة من الكليات الجامعات العراقية - حكومية - أهلية) وكان بلد الدراسة العراق ، اوكدت المشكلة بان هناك ضعف واضح في الاداء وخصوصاً الكليات الحكومية والاهلية في ادارة الموهبة وتطوير التفكير الابداعي وخصوصاً في المستويات القيادية لتلك الكليات مقارنة بالدول العربية والاقليمية ، وهدفت الدراسة معرفة طبيعة الموهبة من حيث أساسياتها وابعادها ومستوياتها في الكليات الحكومية والأهلية، والتعرف على طبيعة ونمط التفكير السائد لدى المستويات القيادية ، وكان مجتمع الدراسة مكون من (140) فرد وكانت العينة (24) كلية 12 حكومية و12 أهلية وتوصلت الدراسة الى أهم الاستنتاجات أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود فروق ذات دلالة معنوية في استجابة أفراد

العينة لمتغيرات إدارة الموهبة، وتدعم تلك النتائج حقيقة عدم تقارب الاهتمامات والتوجهات في الكليات المبحوثة تجاه أبعاد هذا المتغير، وقد يُعزى ذلك إلى اختلاف الأهداف والتوجهات وسياقات العمل المعمول بها فيما بين الكليات المبحوثة.

وكذلك بيّنت النتائج أن الكليات عينة الدراسة تعاني من مشكلات في بعض الأنشطة الأساسية لإدارة الموهبة التي شكّلت أبعاداً لها في الدراسة الحالي، وقد تركّزت جُل هذه المشكلات في بعد جذب الموهبة وبعد استدامتها، والسبب في ذلك هو ضعف اهتمام الكليات بالعوامل التي تدعم هذه الأبعاد أو الأنشطة.

### ثالثاً: الدراسات المتعلقة بفاعلية إدارة الموارد البشرية

1- دراسة : (الطعان و طاهر، 2011) تناول (اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي : دراسة ميدانية في وزارة النقل العراقية) وكانت المشكلة عدم وضوح دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي. وقد هدفت الدراسة الكشف عن نمط استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في وزارة النقل العراقية وتحديد فيما إذ كانت مؤهلة لقيادة الوزارة عينة الدراسة نحو النجاح الاستراتيجي . كانت الاستبانة مدعومة بالمقابلات الشخصية والزيارات الميدانية والأدوات الرئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة المتمثلة بالمدراء العامين ومعاونيهم ورؤساء الأقسام في الوزارة المبحوثة ، اعتمدت الدراسة ( إستراتيجية التحليل ، والاختيار ، والتدريب ، والتقييم) كأبعاد لقياس استراتيجيات إدارة الموارد البشرية أما النجاح الاستراتيجي فقد تم قياسه من خلال إبعاد ( استراتيجية محددة، وتنفيذ فعال، وثقافة تحفيزية ، ورضا الزبون ، والإبداع) *أما أبرز الاستنتاجات:* وجود علاقة ارتباط بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي. وقد اوصت الدراسة بتشكيل فرق عمل مهمتها تحليل وصياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الوزارة المبحوثة عينة الدراسة على إن ترفع تقاريرها للوزير المختص كل 6 أشهر تذكر فيه النشاطات والمشاكل التي قد تواجههم.

2- دراسة ( Nor ,2005 ) تناول(دور إدارة الموارد البشرية في إدارة المعرفة : دراسة ادارة صناع المعرفة في شركات الوسائط المتعددة في ماليزيا) ( The Role of Human Resource Management ; AStudy of Managing knowledge workers in the Multimedia super corridor (MSC) status Companies , Malaysia)

تمثلت المشكلة بالأسئلة الأتية: كيف يمكن لصناع المعرفة من إدراك والتنفيذ الفعلي لإدارة المعرفة في المنظمات الماليزية، ما العوامل الناتجة عن التنفيذ الناجح لإدارة المعرفة في المنظمات الماليزية، ما دور

ادارة الموارد البشرية في ادارة صناع المعرفة ومساعدتها على وضع الأهداف لتحقيق الميزة التنافسية، وتهدف الدراسة الى توجيه الانظار نحو زيادة الاهتمام بإدارة صناع المعرفة في المنظمات الماليزية. وكان بلد الراسة دولة ماليزيا وكانت الدراسة وصفية ومقابلات تمثلت ب(40) شركة وكانت العينة (550) صانع للمعرفة، وتوصلت الدراسة الى أهم النتائج بان هناك اختلافات في اراء صناع المعرفة حول ادارة المعرفة، ما يؤدي الى تقديم مداخل متعددة لتعريف صناع المعرفة و يحتم على المنظمات الماليزية او الحكومة تقديم التعريف المطلق لصناع المعرفة، فضلا عن ذلك فان صناع المعرفة ونتيجة لخصائصهم المميزة فانهم قادرون على تحقيق الميزة التنافسية. اشرت الدراسة بوجود علاقة معنوية بين ادارة الموارد البشرية وادارة المعرفة، وان تبني تقنيات ادارة المعرفة تبقى غير كفؤة مالم يتم تكييف واستحصال الدعم من ممارسات ادارة الموارد البشرية.

3- دراسة (Kucherov . and zaryalova – 2012) تناول (ممارسات تطوير إدارة الموارد البشرية وإدارة الموهبة في الشركات التي تمتلك علامة تجارية لصاحب العمل).

HRD practices and talent management in the companies with the employer brand ) انطلقت الدراسة من افتراض مفاده ان العلامة التجارية لصاحب العمل يمكن ان تكون عاملاً رئيسياً من عوامل التنافسية في بيئة القوى العاملة المعاصرة ، لذلك هدفت الدراسة الى تحديد خصائص ممارسات تطوير إدارة الموارد البشرية وإدارة الموهبة في الشركات التي تمتلك علامة تجارية لصاحب العمل تفحصت او درست الدراسة ثلاثة مؤشرات اقتصادية هي معدل الدوران الوظيفي نسبة كلفة الموارد البشرية في الكلفة الكلية للشركة والنسبة الموازنة السنوية لتدريب الموارد البشرية والمكافاة السنوية للقوى العاملة عملت الاستبانة الاداة الرئيسية للدراسة للحصول على البيانات من مجموعة من العاملين في عدد من الشركات في روسيا عددها 113 شركة. أظهرت الدراسة وجود فوارق ملحوظة فيما يتعلق بممارسات تطوير إدارة الموارد البشرية وإدارة الموهبة والمؤشرات التي تثبتتها في الشركات التي تمتلك علامة تجارية لصاحب العمل تحصل على مجموعة من المناظر نتيجة لانخفاض معدل الدوران الوظيفي للعاملين والمعدل العالي للاستثمار في الموارد البشرية من ناحية انشطة التدريب والتطوير وقد كشفت الدراسة انه في الشركات التي تمتلك علامة تجارية لصاحب العمل كانت ممارسة الاستقطاب الداخلي وبرامج التدريب الداخلية وانشطة المكافاة الفاعلة كانت شائعة وان العاملين بشركتين يجب عليهم باتخاذ القرار وعمليات الادارة .

4- دراسة (الزهراني ،2011) تناول (أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية ادارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية في ديوان وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية) وكانت المشكلة بان

المنظمات تحتاج الى التطوير والتغيير بشكل يواكب التطوير المتسارع في بيئة الأعمال ويجب أن تكون هناك الحاجة الى توظيف تكنولوجيا المعلومات في تحسين اداء الموارد البشرية ، وهدفت الدراسة الى تحليل أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية ادارة الموارد البشرية في ديوان وزارة الداخلية السعودية ، وكانت عينة الدراسة (418) فرد وكان استخدام الاستبانة ، وأهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان تطورات العاملين في وزارة الداخلية السعودية نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات ووظائف ادارة الموارد البشرية كانت ذات مستوى مرتفع ، وكذلك وجود أثر لإبعاد تكنولوجيا المعلومات في وظائف ادارة الموارد البشرية.

5- دراسة(الدليمي:2006) تناول (تحليل علاقة تقانة المعلومات بفاعلية ادارة الموارد البشرية وأثرها في بناء الكفايات الجوهرية :دراسة ميدانية في عينة من الكليات في جامعة بغداد) وتمثلت مشكلة لم تُعد تقانة المعلومات مجردة أداة استخدام في الادارة بل أصبحت أساسية لقدرتها على البقاء ومواجهة التحديات المتعددة والمتنوعة التي تعرضت اليها البيئة الداخلية الخارجية على حد سواء، وكذلك دور تقانة المعلومات اصبح أكبر في ظل المنافسة، وعلاقة بين تقانة المعلومات وفاعلية ادارة الموارد البشرية ، وكان بلد الدراسة العراق وكانت العينة تتألف من (61) شخص من اصل المجتمع (69) شخص اغلبيهم عميد - معاون عميد - مدير ، وكانت الاستبانة الاداة الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وهدفت الدراسة الى ان مفهوم تقانة المعلومات ودورها الاساسي للمنظمات ،وكذلك مفهوم فاعلية ادارة الموارد البشرية وأهميتها ومعاييرها وكذلك تحليل العلاقة بين تقانة المعلومات وفاعلية ادارة الموارد البشرية، وتوصلت الدراسة الى أهم النتائج بان مستوى فاعلية ادارة الموارد البشرية وكفايات الجوهرية في الكليات المبحوثة كان دون الوسط ، وكذلك ان الترابط بين عناصر تقانة المعلومات وفاعلية ادارة الموارد البشرية من شأنه ان يؤثر في بناء الكفايات الجوهرية بمستوى كبير.

6- دراسة ( الشجيري،2016) تناول (العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والثقافة التنظيمية وتأثيرها في كفاءة أداء العاملين: دراسة ميدانية في عينة من المصارف العراقية الخاصة)، وتمثلت المشكلة بعدم ادراك المدراء بأهمية تخطيط الموارد البشرية والثقافة التنظيمية وعدم تبني الخطوات المنهجية المدروسة للإفادة من الموارد البشرية المتاحة ، وهدفت الدراسة على وجود علاقة بين تخطيط الموارد البشرية بإبعاده والثقافة التنظيمية بإبعاده والتأثير على كفاءة اداء العاملين ، وكان بلد الدراسة السودان واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وطبق على عينة من المصارف التجارية العراقية الخاصة وتمثلت العينة (120) فرد ، وكانت

أهم النتائج التي توصلت اليه هو دور تكامل دور تخطيط الموارد البشرية والثقافة التنظيمية (المتغيرين المستقلين) في تحقيق كفاءة اداء العاملين (المتغير المعتمد) ، وكذلك وجود علاقة وأثر بين تخطيط الموارد البشرية والثقافة التنظيمية في كفاءة اداء العاملين .

### رابعاً: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

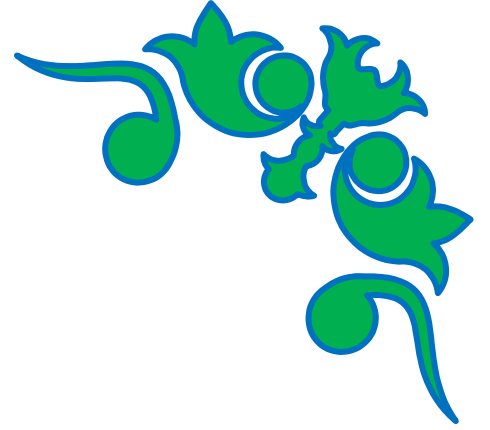
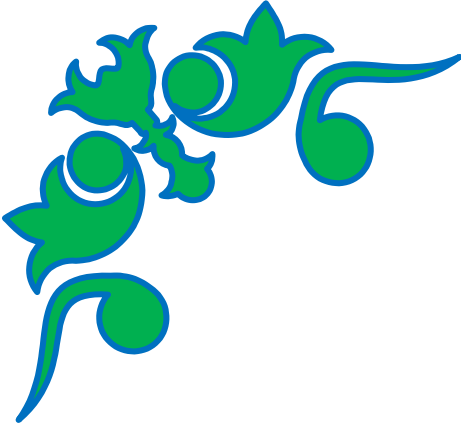
1. ساهمت الدراسات السابقة والبحوث في زيادة الوعي والاحاطة الكاملة في صياغة منهجية الدراسة ودعم الجانب النظري للدراسة الحالية .
2. التعرف على الطرائق و الاساليب الاحصائية التي استخدمت في الدراسات السابقة، ومحاولة الاستفادة منها في الدراسة الحالية.
3. ساهمت الدراسات السابقة في تحديد ابعاد ومتغيرات الدراسة الحالية.
4. الاطلاع على نتائج التحليل والاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسات السابقة ومدى تطابقها مع الدراسة الحالية.
5. دراسة وتحليل المناهج والحصول على بعض المصادر التي تم اعتمادها في الدراسات السابقة والتي بدورها ساهمت في اعداد الدراسة الحالية.

### خامساً: ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1. تحاول الدراسة الحالية التعرف على ادارتي المعرفة والموهبة والعلاقة في فاعلية ادارة الموارد البشرية وان هذا التوجه نحو الجمع بين المتغيرات يعد غير مسبوق مقارنة بالدراسات الاخرى سواء كانت عربية ام اجنبية.
2. ان الدراسة الحالية تتحرى مستويات نجاح المصارف التجارية الخاصة (الاهلية) عينة الدراسة ، واخذت الدراسة الميدانية وبعض النسب المالية لتحليل الكمي بدلاً من المقارنة بين المصارف او دراسة الحالية.
3. تم اختيار الدراسة الحالية في بيئة عراقية وميدانية بحثية جيدة ومؤهلة لإجراء مثل هذه البحوث ، وهو القطاع المصرفي العراقي والذي يعتبر الممول الرئيسي للقطاعات الاخرى والذي يشهد تنافساً مستمراً في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها البيئة العراقية في هذا القطاع.

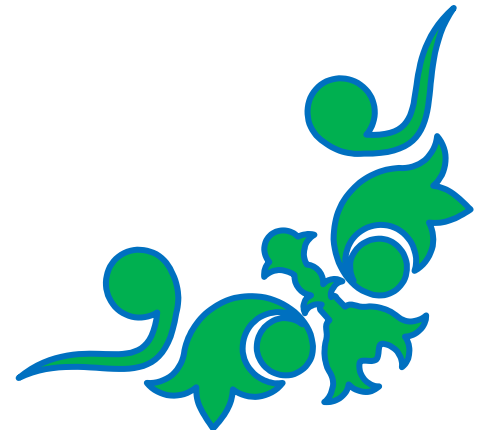
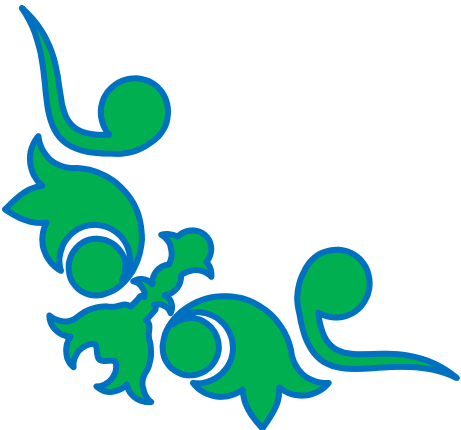
4. ان أكثر الدراسات لم تتطرق الى ادارة المعرفة والموهبة معاً وانما تأخذ متغيراً واحداً اما ان يكون مستقل او تابع بينما الدراسة الحالية اجمعت بينهما كمتغيرات مستقلة في المتغير التابع وكما نلاحظ إن الدراسات قليلة على فاعلية ادارة الموارد البشرية.

5. حاولت الدراسة الحالية مؤهلة الجهود التي تساعد على ردم الفجوة الرقمية ولنؤكد على دور مكانة إدارة المعرفة وبعدها إدارة الموهبة وتساهم في تحقيق التوجه نحو فاعلية إدارة الموارد البشرية.



## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة



### تمهيد

نظراً للدور الكبير الذي تلعبه المصارف في المساهمة في تنمية الاقتصاد العراقي عن طريق تقديم خدمات مصرفية متكاملة ذات جودة عالية حسب المعايير العالمية الرائدة يأتي من خلال ما تمتلكه هذه المصارف من كوادر بشرية مؤهلة ذات معرفة وموهبة في ذات الوقت وهذا يسهم بشكل فاعل في تحقيق الأهداف التي تسعى المصارف لتحقيقها. بما ان المعرفة هي موجود استراتيجي متوفر في أذهان ذلك المورد البشري بصورة حدس وتفكير وبسبب تنامي التحديات التي تواجه المنظمات وشدة المنافسة القائمة ، وبعد ظهور اقتصاد المعرفة الذي ركز على الموارد غير الملموسة فالمعرفة هي الأساس الجديد للمنافسة ، وقد أصبحت إدارة الموهبة ضرورة ملحة لتدعيم تنافسية تلك المنظمات خاصة وان اكتساب الميزة التنافسية يعتمد على المواهب والمهارات التي يمتلكها العاملون مما يدعم الإبداع والابتكار لذلك تسعى المنظمات الى امتلاك نوعية عالية من الموارد البشرية الموهوبة ذات قدرات عالية ومهارات فائقة باعتبارها القادرة على التميز وقيادة المنظمة للنجاح . فقد بدأ مفهوم ادارة الموهبة يبرز كمنهجية وأسلوب وتقنية جديدة لتفعيل دور الموهبة والتركيز عليها في العمليات التشغيلية والتغيير التنظيمي واختيار القادة والمديرين الموهوبين في كافة المجالات لتطوير جودة الأداء والسعي لتوظيف الفئات الموهوبة منها لتحقيق انجازات عالية.

وتعتبر فاعلية إدارة الموارد الشرية الجزء الأهم في بيئة المنظمة ، ومفتاح النجاح الرئيسي لجميع المؤسسات الحكومية منها والخاصة المتمثل في الاهتمام بالمورد البشري وتنمية بما يتلاءم مع التطورات المستقبلية العلمية في جميع الحالات العلمية حيث يمثل العنصر البشري أهم مدخلات النظام الانتاجي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة ورسم معالم مستقبلها، ان المنظمات الناجحة تطبق المنهج العلمي وتبحث عن كفاءة والمهارة اللازمة لنجاحها وتفوقها .وسوف يتم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث :

المبحث الأول : الإطار الفكري والفلسفي لإدارة المعرفة.

المبحث الثاني: الإطار الفكري والفلسفي لإدارة الموهبة.

المبحث الثالث: فاعلية إدارة الموارد البشرية .



## المبحث الأول

### الإطار الفكري والفلسفي لإدارة المعرفة

تُعد المعرفة من حقول الجديدة التي تمتد إلى آلاف السنين عبر التاريخ، وقد حظيت باهتمام كبير من فلاسفة الشرق والغرب. وقد بدأت المعرفة تأخذ معنى جديداً يتمحور حول كون المعرفة سلاحاً فعالاً لأية منظمة من المنظمات، وتعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية، وتكمن أهميتها في كونها أصبحت تشكل جانبا مهما من مدخلات المنظمات بشكل عام والمصرفية منها بشكل خاص ، لأنها تساعدها على البقاء والنمو في عالم التطورات والمستجدات . وسيتم في هذا المبحث التطرق الى نشأة وتطور ومفهوم المعرفة وأهميتها واهدافها وانواعها ومصادرها ، ومن ثم التطرق الى نشأة وتطور ومفهوم ادارة الموهبة وأهميتها واهدافها ومصادرها وعملياتها والاستراتيجيات ونماذجها وقياس وتقييم ادارة المعرفة.

#### أولاً: نشأة ومفهوم المعرفة

الأصل في كلمة معرفة اشتقاقها من الفعل (عرف) ومعرفة الشيء إدراكه بحاسة من الحواس (القاموس المحيط، 1996: 595). وتعود بدايات المعرفة إلى بداية خلق الإنسان، إذ خلقه الله سبحانه وتعالى على الفطرة، ثم علمه وهداه السبيل، ويتضح ذلك من قوله تعالى: "وعلم آدم الأسماء كلها" (سورة البقرة، الآية: 31)، وقوله تعالى: "خلق الإنسان. علمه البيان" (سورة الرحمن، الآيتان: 3، 4). وقد نقل التاريخ بعض أوجه الازدهار في الحضارات القديمة، إلا أن الطابع الغالب على المعرفة في تلك الفترة لم يخرج عن كونه خبرات متوارثة ومقترنة بالإلهام، ولم ينقل التاريخ إشارات عن إخضاع المعرفة للتجربة والبرهان (زكريا، 1988: 138). وفي العصور الإسلامية ونتيجة لحث الإسلام على طلب العلم فقد ورد في التنزيل الحكيم (750) آية تحت المؤمن على التأمل وأعمال العقل والفكر والمنطق، ففي سورة البقرة لوحدها ذكرت مفردات مثل العليم، أعلم، يعلمون، عالم الغيب (55) مرة. ويقول تعالى: "وما أوتيتم من العلم إلا قليلاً" (الإسراء، الآية: 85)، وقوله تعالى في (سورة طه، الآية: 114) "وقل رب زدني علماً"، وفي سورة أخرى قوله تعالى "قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون" (الزمر، الآية: 9) كل هذه الآيات وغيرها كثير دلالتل إلهية واضحة على أن العلم والمعرفة وجدا منذ بدء الخليقة وهي مؤشرات إلهية

على ديمومة المعرفة وحث البشر على أعمال العقل والسعي في طلب العلم والنهل من كنوز المعرفة كقول الرسول (صلى الله عليه وسلم): "اطلبوا العلم من المهد إلى اللحد" و"زكاة العلم إبلاغه". وفي أوروبا ظهر ما سمي "بالمعرفة العلمية" التي تستخدم أساليب فكرية وعقلية جديدة تختلف عن أساليب الفلسفة النظرية والتي تخضع للتجربة والبرهان، إذ تم تناول المعرفة من خلال مدارس فكرية وإدارية تمثلت بالإدارة العلمية (Fredrik Taylor) والتقسيمات الإدارية (Henry fayol) الذي حدد وظائف المدير. والنظرية البيروقراطية لـ (Max Weber) الذي دعا إلى اعتماد الخبرة والمهارة. أما مدرسة العلاقات الإنسانية فقد أكدت الاهتمام بالأفراد وتحسين ظروف العمل ومن ثم الاتجاهات الحديثة مثل نظم المعلومات الإدارية التي ركزت على دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، ونظرية الإدارة الموقفية التي افترضت عدم وجود طريقة مثلى للإدارة تصلح لكل المواقف. وتكاملت المعرفة التنظيمية مع التطورات الفكرية الحديثة للإدارة خاصة مع انتشار إدارة الجودة الشاملة التي أسهمت أدواتها مثل المقارنة المرجعية في تطور المعرفة. كما أسهمت إعادة هندسة نظم الأعمال في خلق التراكم المعرفي. وتعاضم دور المعرفة مع تنامي ظاهرة العولمة واستحقاقاتها ومع انتشار نظم الاتصال الحديثة وتوسع شبكة المعلوماتية مما سهل انتشار المعرفة وتبادلها.

تعددت التعريفات بشأن المعرفة، فهي تجارب نظامية واختبار للفرضيات التي تشير إلى نماذج موضوعية وتفسيرية لفهم البيئة المحيطة (Stromquist & Samoff,2000:34). فيعرفها بانها مجموعة الحقائق والمعارف التي تتميز عن طريقها المبادئ والسبل، وهي طاقة للفعل تستخدم للتنسيق وتراكم الحقائق (Nickols,2000:30) كل التوقعات المدركة والملاحظات التي تنظم بشكل ذي معنى وتجميعها واحتواءها في مجال معين عبر الخبرة والاتصالات التي يستخدمها الشخص أو المنظمة لترجمة المواقف وتوليد النتائج والسلوك والحلول (Maier,2000:25). ووضحها (Malhatra & King,2001:45) بانها طاقة للفعل أو هي القابلية الكامنة عند الأفراد للفعل. ووضحها (Bahra,2001:50) بكونها معلومات تأتي محملة بالخبرة والحكم والبديهية والقيم. وافاد (Murillo,2002:56) بكونها ذلك المزيج العائم أو غير الثابت من الخبرات والقيم والمعلومات العامة والرؤية التي توفر أو تقدم إطاراً عاماً لتقييم واستغلال المعلومات والخبرات والتجارب الجديدة. وعرفها (Turban,60:2002) بانها البيانات أو المعلومات التي تنظم وتعالج لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن. ووصفها (Bellinger,2003:48) بكونها نماذج علاقات

البيانات والمعلومات مع النماذج الأخرى. وهي عند (العاني،2004:30) تعني القابلية على تفسير البيانات والمعلومات واستيعابها واستحضارها سواء أكانت ضمنية أو ظاهرة لأداء المهمات الموكلة للأشخاص بإتقان وتميز عالٍ يساهم في ديمومة الميزة التنافسية للمنظمة بشكل عام. وتمثل الخبرة والفهم والحس الناشئة من المعلومات والحقائق التي تحفظ في العقل البشري لتكون بإجمالها وتفاعلاتها قدرة حاملها على الفعل أو الإفصاح إن أراد مع شرط توافر مستلزمات القيام بذلك (سلمان،2005:32). ووصفها (Geasiey et al,2006:45) بكونها مزيج خبرة الأشخاص مع ما يمتلكون من معلومات ، وتتمثل بالمعادلة المعرفة = الخبرة + المعلومات. وهي العلم بالأشياء ومضامينها وتفسير الظواهر (نور الدين، 2010 :22). وهي عند (Daft,2012 :76) تعني الهيكل الذي يتكون من جزأين، الأول ظاهري على نحو التعامل معه وتحويله إلى وثائق ونحوها، والثاني ضمني يصعب تحويله ونقله كالمهارات والخبرات. وهي تمثل معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما (المطرفي،2013:20). ووصفها (الكبيسي،2015:39) بأنها كل شيء ضمني او ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان ولاتخاذ القرارات الصائبة. عليه وبناء على ما سبق يمكن للباحث وضع مفهوم للمعرفة بأنها مزيج من الخبرة والمهارة والفهم والإدراك والمعلومات والحقائق، ومساهم أساس في إدامة الميزة التنافسية في المنظمة عن طريق المعرفة الضمنية المخزنة في عقول الأفراد أو عن طريق المعرفة الظاهرة الموجودة في العمليات التنظيمية ، أي أنها تعني كل ما هو معرف أو كل ما هو مفهوم، والمعنى ان الرصيد المعرفي ناتج عن حصيلة التفكير الفلسفي والدراسة العلمي والدراسات الميدانية والتطوير والمشاريع الابتكارية وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمن، تتمثل جميعها في الرصيد المعرفي والمعلومات القابلة للاستخدام في أي مجال من المجالات.

ويمكن التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة، فالبيانات هي أرقام أو حقائق أو حروف ليس لها معنى إلا بعد إجراء عملية المعالجة عليها (Laudon & Laudon,2000:9). اما المعلومات وفقاً لـ (العزاوي والخفاجي،2015:35) فهي نتائج معالجة البيانات، أو هي بيانات تم تنظيمها بحيث تصبح ذات معنى وقيمة. إما المعرفة فتعرف وفقاً (Stettner,2000:27) بأنها عملية تراكمية تكاملية وتحدث على امتداد فترات زمنية طويلة نسبياً كي تصبح متاحة للتطبيق والاستخدام من اجل معالجة مشكلات وظروف معينة ، وبالتالي فان معرفة إنما يتم استخدامها لتفسير المعلومات المتوافرة عن حالة معينة ، واتخاذ قرار حول كيفية إدارة هذه الحالة ومعالجتها. بينما عرفها (Aniki & Mphohlele,2002:16). بأنها المزيج

المركب من الخبرة، والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها.

تبرز أهمية المعرفة وفقاً للباحث ( الزبادات، 2008) في مساهمتها في مرونة المنظمات، أتاحت المعرفة المجال للتركيز على الأقسام أكثر إبداعاً، حولت المنظمات إلى مجتمعات معرفية، توجيه المديرين لكيفية إدارة منظماتهم، وتعتبر محركاً أساسياً لكيفية خلق المنظمة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية، وبهذا أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وأدامتها. وأوضح (Kings, 2000:22) إن للمعرفة القابلية على الانتقال عبر المكان والمهام والأشخاص وطبيعتها المخفية كونها تتولد في عقول البشر، لذا فهي لا تنقص بالاستعمال أو المشاركة بقدر ما تتزايد مكونة رافعة تتضاعف فيها قدرات المنظمة. فضلاً عن كونها أداة استراتيجية، تشجع على خلق ثقافة منظمته متحسسة للمعرفة من خلال تحديد موارد المنظمة وقدراتها وحاجاتها المستقبلية (Probst et al,1998:20).

وقد أوضح (Bahra, 2002: 2) أن أهمية المعرفة تتمثل بكونها تصنع المال، وتصنع التقنية وتسمح للأشخاص والمنظمات بتطوير الأنظمة والعمليات ذات العلاقة ويؤكد الباحث بان المعرفة القوة الرئيسية للمصرف اذ اصبحت قوة المصرف تقاس بمدى امتلاكه للمعرفة وليس بحجم أصوله أو نشاطه ولكنها تقاس بما لديه من عقول مبدعة قادرة على التفكير والتطوير والابتكار وإدارة عمليات التغيير بنجاح وفي الوقت ذاته قادرة وراغبة في صناعة المزايا التنافسية هي وحدها القادرة على الاستمرار والبقاء في عالم المال وهي بذلك بحاجة إلى العقول البشرية، العقول القادرة على ان تستوعب تجربة الماضي وتحلل ظروف الحاضر وتستشرف آفاق المستقبل لذا أصبح التفكير والعمل الإبداعي وقيادة عمليات التحسين والتطوير امراً لصيق الصلة بمستقبل أي مصرف .

**ويمكن تحديد أهداف المعرفة وفقاً (العنتيبي، 2010)، (الكبيسي، 2014:69) خلق الوضوح حول كل**

من المجالات العمل، تسهيل الإبداع، والتوجه نحو الزبون، وتسهيل عمليات التخطيط والتنبؤ .  
للمعرفة خصائص وسمات تميزها عن غيرها، وقد أشار (الكبيسي، 2014:25) الى خمس خصائص تتميز بها المعرفة عن سائر مظاهر النشاط الفكري والإنساني وهي التراكمية: تزداد وتتغير، وتكون منتظمة وترتب بطريقة تتيح للمستفيد استعمالها، وتميل للبحث عن أسباب الظواهر التي تشرحها، وتمتاز بالشمولية واليقين والدقة والتجرد.

وقد وردت عدة أنواع للمعرفة وفقا (العلي واخرون، 2012:38 ) وهي المعرفة الواضحة، والمعرفة الضحلة والمعرفة العميقة، والمعرفة السببية. لكن اغلب الباحثين يصنفها الى المعرفة الصريحة (الظاهرة) وهي المعرفة الرسمية المعبر عنها بشكل واضح، والمعرفة الضمنية الكامنة في عقول الأشخاص ( البكري وسليمان، 2006:3 ) .

إن مصادرها اما **خارجية** وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استتساخ المعرفة، من أمثلة هذه المصادر والمكتبات والانترنت والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز الدراسة العلمي وبراءات الاختراع الخارجي ( ماضي، 2010:35). أو **داخلية** تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة ومن أمثلة المصادر الداخلية الاستراتيجية والمؤتمرات الداخلية، المكتبات الالكترونية والتعلم والحوار، والعمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية. ( عبلة، 2013:12).

### ثانياً: نشأة وتطور إدارة المعرفة

على الرغم من إن إدارة المعرفة تُعد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي شهدت السنوات الماضية اهتماماً متزايداً من جانب منظمات الأعمال لتبني هذا المفهوم. إلا إنها ليست شيئاً جديداً، فلمئات من السنين كان أصحاب الأعمال العائلية ينقلون حكمتهم التجارية إلى أولادهم، وكان المهنيون الأسياد يعلمون بشكل جاد تجارتهم إلى الممتهنين، وكان العاملون يتبادلون الأفكار (معرفة-كيف) بخصوص وظائفهم (Hansen et al,1999:106). وكتب علماء الاقتصاد ومن بينهم (Jonseph Schumpeter,1934) إن خفة اليد الإدارية (Management Legerdemain) كانت مركبا حاسما في تفسير ظهور سلالات من الشركات الأمريكية والبريطانية والأوربية، التي تطورت إلى خلق كواكب من الكفاءات التي يمكن بناؤها وإعادة بنائها لنقل القيمة إلى السوق مع رغبات الزبائن التي تتغير بصورة أسرع مما كان عليه الحال في أيام سابقة (Schumpeter, 1934). فالحاجة إلى إدارة المعرفة نمت أيضا من معرفة ان الهياكل التنظيمية غير المرنة، لا يمكنها المواجهة عندما تحدث التغيرات بصورة

سريعة جدا (Soo et al, 2002:1). وأوضح (Natarajan & Shekhar, 2000:7) ان ظهور إدارة المعرفة يعود إلى أهم ثلاث تحديات تواجه منظمات الأعمال اليوم، وهي كيفية تقفي اثر الزبائن وخدمة حاجاتهم ورغباتهم، و كيفية استعمال تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في السوق، وأخيرا الآلية التي تمكن المنظمة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعليم التنظيمي (Organizational learning) والذاكرة التنظيمية (Organizational Memory) في تعميق وبناء القيمة الرصينة للمنظمة.

وقد اختلفت آراء الباحثين والمهتمين حول جذور إدارة المعرفة، فمنهم من يرى ان منتصف الخمسينيات وبداية الستينيات كانت منطلقاً لظهور مصطلح إدارة المعرفة، إذ أكد (LaDuke, 2004) انه علينا الاعتراف بان طريقة إدارة المعرفة قد طورت مجتمعنا العالمي، الذي كان يعمل بشكل كبير ضمن نفس الإطار الذي كان موجوداً قبل حوالي خمسين عاماً، لذلك نحن الآن نقف بثبات في عصر المعلومات (LaDuke, 2004:68). واما البعض الآخر فيرى ان جذور إدارة المعرفة تعود الى نهاية الستينيات ومطلع السبعينيات، فظهر في الفكر الغربي مفهوم مجتمع المعرفة (Knowledge Community) ثم تحول إلى صنّاع المعرفة (Knowledge The Workers) والمستجدات التي تطلبها التغيير إلى منظمة المعرفة (Knowledge Organization)، اذا استغرق الدراسة في هذا المجال منذ الستينيات وعلى مدى عشرين عاماً في المجال الاجتماعي، حيث ظهر ثانيةً عند منتصف الثمانينيات كمفهوم يستخدم المجال المتعارف عليه في الوقت الحاضر (Maier, 2002:35). وفي هذا الاتجاه يجد (Hansen et al, 1999:106) بانه لم يبدأ المدراء التنفيذيون بالكلام عن إدارة المعرفة حتى التسعينيات، وذلك لان اساس الاقتصاد انتقل من الموارد الطبيعية إلى الموجودات الفكرية. وعليه اجبر المدراء التنفيذيون على دراسة المعرفة التي تشكل أساساً لأعمالهم وكيفية استعمال تلك المعرفة. وأيد (Murray, 2004:1) ذلك بالقول ان ظهور هذا المصطلح بمعناه المقبول (إدارة المعرفة) متداول بيننا منذ ثلاثة عشر عاماً أو ربما أكثر بقليل. اضافة إلى ان التطورات الاخيرة في تكنولوجيا المعلومات لعبت دورا مهما في الظهور المفاجئ لإدارة المعرفة، وقد توصف بانها توائية معها لكنها عدت قبل سنوات مثل الانترنت، ملاحظات لوتس (Lotus Notes)، وتبادل الرسائل كادوات جديدة للأداء الافضل لفاعلية بناء رأس المال المعرفي (Sarvary, 1999:96) و (Malhotra, 2000:5).

وهناك اتجاه آخر يرى ان ظهور إدارة المعرفة كان من خلال جيلين (Two Generation) هما: الجيل الأول (First Generation) لإدارة المعرفة وافكاره انصببت على حيازة المعرفة القائمة وترميزها والمشاركة بها، فهو يعطي سياقاً تحقق لتحسين التعلم والابداع في المنظمة. ولذلك فان افكار الجيل الثاني (Second Generation) جاءت لتعالج هذه القضايا من خلال تلبية حاجة المنظمة إلى خلق معرفة جديدة، وبذلك فهي توجهت نحو التعلم والإبداع (McElory, 2000:35). ويرى الباحث بان افكار الجيل الأول هي مرحلة التوجه لإدارة المعرفة، وأما أفكار الجيل الثاني فتكون مرحلة تطبيق لإدارة المعرفة. فضلاً عن ان بعض المديرين اعتبروا إدارة المعرفة اعظم استراتيجيه متميزة ظهرت وتطورت خلال العشرين سنة الماضية (Turban et al, 2001:338) وعلى الرغم من ان إدارة المعرفة ظهرت في المنظمات الصناعية، لكنها امتدت لتشمل المنظمات الاستشارية، إذ أصبحت الاستشارات اليوم من بين الأعمال الأولى التي استرعت الانتباه لتبني استثمارات كبيرة في إدارة المعرفة. وعليه يعتقد الباحث ان ظهور إدارة المعرفة جاء متأخراً بالمقارنة مع ظهور الفكر المعرفي، وبعبارة اخرى فان ادوات ووسائل التعامل مع المعرفة جاءت متأخرة، ولعل ذلك من المسلمات في الحقول العلمية لكون ان فلسفة العلم تسبق تطبيقه. ويشير (Martenson, 2000:218) ان ظهورها خلال القرنين الأخيرين من القرن العشرين فلسفات ومداخل في تحسين الأعمال مثل إعادة هندسة الأعمال (BPR) (Bussincs) ، (Process Re-engineering)، وإدارة الجودة الشاملة (TQM) (Total Quality Management)، والتعلم التنظيمي (OL) (Organizational Learning) وفي تلك الفترة بدأت حركة ادارة المعرفة نتيجة التوسع السريع للمعرفة. إن نمو إدارة المعرفة حدث كنتيجة مباشرة للآتي :-

أ- تأثير استراتيجية تقليص الحجم (down Sizing) عام 1980 والخسارة اللاحقة برأس المال البشري كأفراد يخرجون حاملين معهم المعرفة.

ب- ثورة المعلومات والتكنولوجيا المتصلة بها التي أدت بالمنظمات الى الدراسة عن للتغلب على التعقيدات وحجم المعلومات المتيسرة.

إن النقاش الفلسفي الذي تناول العلاقة ما بين البيانات والمعلومات والمعرفة أدى الى تباين في إدراك وفهم إدارة المعرفة.

ويشير (عبدالوهاب، 2007:4) تعود بداية ظهور مفهوم إدارة المعرفة الى (DonMarchand) بداية الثمانينات من القرن الماضي باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم

المعلومات. كما تتبأ (Drucker) الى ان العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وان المنظمات ستكون من صناع المعرفة (Knowledge Workers) ومنذ اوائل التسعينات من القرن الماضي بدأ الأهتمام العلمي والأكاديمي بمفهوم إدارة المعرفة التنظيمية وهذا الأهتمام اخذ في التزايد في الأعوام الاخيرة بعد تبني العديد من المنظمات لها على المستوى العالمي .

كما بدأ البنك الدولي بتخصيص 4% من ميزانية الادارة لتطوير برنامج لإدارة المعرفة ، وقد توالت الشركات بتبني ادارة المعرفة كذلك المؤلفين مثل سلفيان Svllien الذي أصدر كتاب بعنوان تسويق الإبداع والكاتب المشهور بيتر داركر ، وفي عام 1991م نشر توم ستيرورات أول كتاباته عن رأس المال الفكري وتوالت أيضا المؤتمرات فكان أول مؤتمر للمعرفة عام 1994م تحت رعاية أرنست ويانج Ernst & Young (برس :2005،7) كذلك ظهر الكتابين الأكثر شهرة في هذا المجال من قبل نوناكا وتاكيوشي 1995م، ليود بارد باردون عام 1995م، وتذكر (رزوقي،2004:4) وفي عام 1997 م أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الانتاج الفكري في الادارة ، لقد تبع إصدار الكتابين الأكثر شهرة في هذا المجال من قبل نوناكا وتاكيوشي وليونارد . بارتون مجموعة كبيرة أخرى من المؤلفات ،حيث أن الرسالة الأساسية لهذه الأعمال هي أن الميزة الوحيدة المساندة للمنظمة تأتي مما تعرفه إجمالاً وكيف تستخدم ما تعرفه بفعالية (دهش،2005:5). ويؤكد الباحث من خلال ظهور ونشأة إدارة المعرفة بان تطورت تكنولوجيا المعلومات في العقود الخمسة الأخيرة والانتقال من التركيز على معالجة البيانات الكترونياً إلى إنتاج معلومات ذات قيمة مضافة تدعم أنشطة الإدارة في التركيز على بناء نظام يوفر التعاضد الضروري بين الذكاء الصناعي والمعرفة لإدارة عمليات واستقطاب وتكوين المعرفة وتخزينها وتوزيعها والمشاركة في تطويرها وابتكارها، فضلاً عن تحولات عدة شكلت عوامل محفزة للانتقال الواضح إلى اقتصاد المعرفة وما رافقه من مظاهر وقوانين جديدة غيرت بصورة جذرية مفاهيم النظرية الاقتصادية التقليدية، فضلاً عن ظهور مجتمعات المعلومات والمعرفة وتبدل مكامن واليات بناء القوة الحضارية وهي تحولات قد اسهمت جميعها في ظهور ادارة المعرفة

### ثالثاً: مناقشة فلسفية لمفهوم إدارة المعرفة

لا يمكن القول إن هناك تعريفاً واحداً شاملاً وواسعاً ومتفقاً عليه لإدارة المعرفة، إذ إن هناك اختلافات كثيرة حول تحديد مفهوم واحد محدد لهذا المصطلح الجديد، فقد اختلف الباحثون في تناول مفهوم إدارة



المعرفة تبعاً لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية، وذلك بسبب اتساع حجم ميدان إدارة المعرفة وديناميكيته. (الكبيسي، 2002: 58).

لقد كثرت وتتنوع الأطر المفاهيمية التي تناولت مفهوم إدارة المعرفة وقد تعذر وضع مفهوم شامل لها وهنا بات من الضروري إيضاح هذا المفهوم من خلال وجهات النظر التي تناولته كالتالي:

1. إدارة المعرفة من المنظور التقني: ويركز هذا المنظور على دور تكنولوجيا المعلومات كمسوق لإدارة المعرفة، إذ تمكن هذه التكنولوجيا من تسهيل عمليات نشر وتوزيع وخزن وتطبيق المعرفة وهذا التوجه جاء به الفكر الإداري الألماني في مجال معلومات الأعمال التي تعتبر البيانات وإدارة المعلومات هي هدف أبحاثها الرئيسية. وإن إدارة المعرفة في هذا المجال تأخذ الطابع التكنولوجي. ولذلك فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) تُعد المحرك والموجه للتطبيق الناجح لإدارة المعرفة على وفق المنظور التقني (Maier, 2002:35-36). وضمن هذا الاتجاه يرى (Nickels, 2002:528-529) إن إدارة المعرفة هي مشاركة وتنظيم ونشر المعلومات بسهولة وإمكانية الوصول إليها بيسر وبطريقة مناسبة أكثر لمستخدمي المعلومات. وأكد (Sarvary, 1999:96) على إن المعرفة ما هي إلا تكنولوجيا الإنتاج الأساسية التي تحول المعلومات إلى معرفة، وعوامل المدخلات لهذه التقنية هي المعلومات الخام بينما تكون المخرجات هي المعرفة التي تقيد في حل مشكلات الأعمال. حيث وجد (Murray, 2004:2) بأن الكثير من المفاهيم لإدارة المعرفة تعود إلى أنظمة تقنية تختلف عما اكتشفه مستشارو إدارة الأعمال مؤخراً. ويتوسع المفهوم لدى (McCartney, 1998:4) ليشمل تنظيم المعلومات من المصادر المتباينة إلى المحيط الذي يعكس الأعمال والقرارات وعمليات الأعمال. ويرى الباحث أن مفهوم إدارة المعرفة على وفق هذا المنظور يعد قاصراً ومحدداً لكون إن بالإمكان تنفيذ إدارة المعرفة بدون وجود التقنية، وبالتالي باتت التقنية كأدوات ووسائل مساعدة تساهم كمسوغات لإدارة المعرفة.

2. إدارة المعرفة من منظور القيمة المضافة (Added Value): يؤكد هذا المنظور على دور إدارة المعرفة في خلق قيمة من المعرفة ومدى مساهمتها في توليد القيمة المضافة. فقد أشار (Damarest, 1997:1) إلى إن إدارة المعرفة تشتمل على أنشطة مثل بناء المعرفة (Knowledge Constricting) وتضمين المعرفة (Knowledge Embodied) في سياق مناسب، أي جعلها جزءاً لا يتجزأ من مكونات النظام، ثم نشرها في سلسلة القيمة ومن ثم استعمال تلك المعرفة، من أجل توليد القيمة المضافة. وعَدّ (Quinn, 1996:385) إدارة المعرفة وفق هذا المنظور بأنها عملية إدارة المعرفة بجميع أنواعها وبشكل مستمر لتلبية الحاجات المحتملة، ولتحديد واستثمار موجودات المعرفة المكتسبة والموجودة لخلق قيمة مضافة وتطوير فرص جديدة. ويرى الباحث في هذا المفهوم قصورا

لإدارة المعرفة من منظور القيمة المضافة، فعلى الرغم من تأكيده على ثلاثة جوانب من إدارة المعرفة هي: الأفراد، التقنية والعمليات لكنه لم يعط مفهوم متكامل لإدارة المعرفة.

3. إدارة المعرفة من منظور اقتصادي: يركز رواد هذا المنظور لإدارة المعرفة على إنها الموارد او الموجودات غير الملموسة والمهمة للمنظمة، ومع انبثاق فكرة اقتصاد المعرفة باتت المعرفة التنظيمية مورداً مهماً، وتسارع الاهتمام به مما دفع المنظمات أن تعد رأس المال الفكري بمثابة رأس المال الكلي للمنظمات، بحيث تحولت تلك المنظمات وبشكل متزايد الى ادارة رؤوس الاموال المعرفية بهدف تحقيقها لأهدافها، ومن هؤلاء الباحثين الذين اشاروا الى ذلك (Seviby, 1997:4) و (Koeing, 1998:224) و(العنزي، 2001: 117) و (Mertins et al,2001:177) . و(تشار Turban et al, 1999:457) الى إن مفهوم إدارة المعرفة اشتقت من فكرة لماذا تدار الأموال، اذ ان هذه الفكرة اساساً لتحديد مفهوم ادارة المعرفة وقواعد المعرفة المدارة. وبذلك تصبح إدارة المعرفة امراً عملياً لتلك المنظمات التي تريد حماية حصة سوقها الحالية، وبناء حصة محتملة لفرص مستقبلية والتقدم على التنافس، وكما يعبر عن الابداع الداخلي للعديد من المنظمات بأنه ادارة معرفة (Natarajan & Shekhar, 2000:7).

4. ادارة المعرفة من منظور استراتيجي: تعد ادارة المعرفة على وفق هذا المنظور كأحد الخيارات الاستراتيجية التي تعتمدها المنظمة في سعيها لبلوغ اهدافها في ظل التنافسية الشديدة. وفي هذا السياق وصف (Carneiro,2000:90) ادارة المعرفة بانها اداة استراتيجية قيمه لأنها يمكن ان تكون مصدراً رئيساً لصناعة الاستراتيجيات البديلة. وعرفها (Murray, 2001:5) بانها استراتيجية تقوم بتحويل الموجودات الفكرية للمنظمة، والتي هي معلومات مدونة ومواهب اعضائها الى انتاجية اكبر، وقيم جديدة وتنافس متزايد. اما (Perez & Pablos, 2003:84) فيرى إن إدارة المعرفة هي التشخيص الضروري لمجاميع المعرفة من اجل دعم استراتيجية المنظمة العالمية، وتقييم الحالة الحاضرة لإدارة معرفتها وتحويل اساس المعرفة الى اساس معرفي قوي وجديد وغلق أي فجوات موجودة. ويذهب (Hansen et al, 1999:106) الى أبعد من ذلك ويصفها بانها ممارسة شعورية فنية جدا، اذ إنها كانت من بين الأعمال الأولى للاستكشاف المغامر في استعمال التكنولوجيا للحصول على او الاستحواذ على (Capturing) المعرفة ونشرها.

5. ادارة المعرفة من منظور التعلم التنظيمي: اصبح على وفق هذا المنظور ينظر الى ادارة المعرفة كترجمة لمدخلي التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية، ومجموعة اخرى من النظم والبرمجيات مثل محطات التعلم الالكتروني (E-learning platforms) وهي محطات (Web Based Teaching) وبيئات تعلم لها جذور في التدريب بالحاسوب (Maier, 2002:20)، وانظمة ادارة الوثائق وادوات العمل الجماعي المشترك وأنظمة استخبارات العمل وأنظمة المراسلة الالكترونية، كما ينبغي أن تكون

إدارة المعرفة كجزء من التعلم (Ellis, 2003:48). وعرفت إدارة المعرفة على وفق هذا الاتجاه من قبل (Murray,2001:5) على انها تعلم المشاركات من المديرين الى العاملين ويكون بكيفية انتاج وملاحظة المهارات ككيان تنظيمي كلي. وقد وصفها (Menezes, 1999:2) على إنها عملية تعاونية، وان العديد من المنظمات لا تدرك بان لها نفس القدر الثقافي كقضية تقنية. وعليه اشار (Daft, 2001:257) الى الطريقة التي يجب أن تنظر بها المنظمة الى كيفية تنظيم ومشاركة مواردها الفكرية الخلاقة من خلال إدارة المعرفة، مشيراً الى الجهود المبذولة لغرض تنظيم وبناء رأس مالها الفكري وتشجيع ثقافة التعلم المستمر، ومشاركة المعرفة، وبالتالي بناء الفعاليات التنظيمية على ما نعرفه الان. ولا بد ان يجد المتتبع لإدارة المعرفة ان معظم الباحثين قد تناولوا مسألة التعلم عند تصديهم لإدارة المعرفة، كيف لا والتعلم هو دالة المعرفة.

6. إدارة المعرفة من منظور العملية: توسع انتشار مفهوم ادارة المعرفة على وفق منظور العملية، ليصف التطور الواضح في الأدوات والعمليات والأنظمة والهياكل والثقافات، بهدف خلق (Create) ومشاركة (Sharing) و استعمال (Use) المعرفة المهمة لأغراض اتخاذ القرارات الفاعلة (Delong & Seemann,2000:34) . وحدد (Sveiby,2001:2) مسارين لإدارة المعرفة الأول يؤكد على ان إدارة المعرفة هدف (Objective)، اما الثاني، فيؤكد على ان إدارة المعرفة عملية (Process) وهي المهمة باعتبارها الأساس الذي يؤدي الى قيمة حقيقية للمعرفة من خلال الإنسان. وحسب المسار الأول يرى (Desouza & Awazu,2003:107) ان جميع الفعاليات المتعلقة بالتوليد والنشر والحماية للمعرفة لكي تتحقق الاهداف التنظيمية، هي إدارة معرفة. وبنفس الإطار يراها (Desouza,2004:27) لكنه يضيف لها تطبيق المعرفة في المنظمات. اما حسب المسار الثاني اشار (العتيبي،2004: 1) الى كل العمليات التي تساعد المنظمات على التوليد والحصول على المعرفة، اختبارها، تنظيمها، استعمالها، نشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة، والتي تعد ضرورية للانشطة الادارية المختلفة كاتخاذ القرار، حل المشكلات، التعلم والتخطيط الاستراتيجي هي إدارة معرفة. وفي ذات الاتجاه أشار 95 (Sarvary,1999:) الى ان ادارة المعرفة هي عملية أعمال التي من خلالها تخلق المنظمات وتستهمل معرفتها التنظيمية او الجماعية، وتتضمن ثلاث عمليات فرعية: التعلم التنظيمي، انتاج المعرفة، وتوزيع المعرفة. وبناءً على ما جاء اعلاه يرى الباحث ان هناك تعدد في مفاهيم ادارة المعرفة ومن منظورات مختلفة تدور اغلبها حول منظور الثقافة والعملية، لكنها لم تقدم مفهوماً شاملاً لها. ولذلك يسعى الباحث لتقديم مساهمة متواضعة في وضع مفهوم شامل لإدارة المعرفة "على انها وظيفة الادارة المسؤولة عن الاختيار المنظم، والسعي للوصول الى افضل الممارسات من خلال الحصول والخرن والنشر والتطبيق للمعرفة في عمليات اعمالها، وتنفيذ

## الفصل الثاني: المبحث الأول: الإطار الفكري والفلسفي لإدارة المعرفة

وتقييم استراتيجياتها المستندة الى الهداف الموجه، بقصد تحسين طرائق المنظمة في التعامل مع المعرفة الجوهرية بما يعزز الإبداع وإدامة التنافسية.

الجدول (1-2) يتضمن عدداً من المفاهيم التي أوردتها بعض الكتاب لمصطلح إدارة المعرفة.

ت	اسم الباحث	السنة	المفهوم
1	Koeing	1999	إن إدارة المعرفة كمفهوم اشتقت من رأس المال الفكري وتوسعت عنه حيث كانت تركز على الاكتساب والمشاركة بالمعرفة.
2	Beijerse	1999	مجموعة عمليات تتضمن تحديد الفجوة المعرفية وشراء المعرفة وتطويرها وتفعيل المشاركة فيها وتقويمها.
3	Hempel	2000	حزمة من أنشطة استقطاب، امتلاك، تنسيق، نشر، تكوين وابتكار المعرفة واستخدامها لتحسين أنشطة الأعمال الأساسية من خلال الأفراد، فرق العمل، عبر المجالات الوظيفية والتنظيمية.
4	Duffy	2000	عملية موجهة للإبداع بأستثمار الفكر والخبرة التنظيمية وتعزيز واسناد توليد المعرفة الجديدة.
5	Gathric & Petty;	2000	عمل ادارة الاشياء ورأس المال الفكري حيث تتضمن كل نشاطات المنظمة.
6	Wig	2000	المصدر الرئيسي للقيمة المضافة ونوع من الميزة التنافسية ونشاط مهم يتخلل كل جانب في المنظمة، ومستخدميها ذو مؤهلات عالية وثقافة راقية.
7	Jillinda	2001	عملية التي يتم فيها تحويل المعلومات والموارد الفكرية الى موارد ذات قيمة عليا من اجل تطوير قابليات الافراد والمنظمات لغرض تحقيق اهدافها.
8	Bontis	2001	ما تصنعه المنظمة باستخدام رأس المال الفكري.
9	Alvi & Leidner;	2001	تشير الى إدارة المعرفة من ثلاثة مداخل:- 1- معلوماتي: تتضمن أنشطة معالجة البيانات

<p>وإدارة تدفقات المعلومات وتطوير قواعد البيانات.</p> <p>2- تكنولوجي: من خلال بناء نظم إدارة المعرفة المستندة على تكنولوجيا المعلومات مثل النظم الخبيرة، نظم المعالجة التحليلية الفورية، نظم المعلومات الذكية.</p> <p>ثقافي: يهتم بالإبعاد السلوكية والفكرية لإدارة المعرفة من خلال التعلم الجماعي، التعلم المتواصل.</p>			
<p>عملية لتجميع وابتكار المعرفة بكفاءة وإدارة قاعدة المعرفة وتسهيل المشاركة فيها لتطبيقها بفاعلية في المنظمة.</p>	2002	Turban	10
<p>استثمار وتطوير أصول المعرفة مع النظر إلى أهداف المنظمة وتتضمن كل العمليات المتعلقة باشتراك، خلق، صيانة المعرفة وتسهيل الاشتراك والتعلم.</p>	2004	Davenport	11
<p>العملية التي يتم من خلالها إيجاد القيمة من عناصرها الفكرية المبنية على المعرفة.</p>	2004	Kisredu;	12
<p>تمثل الحصول على الخبرات الجماعية أينما وجدت وتوزيعها بالكيفية التي تحقق أعلى قدر من الإنتاجية من خلال عملية الإبداع واكتساب وتخزين المعرفة والاستفادة منها للقيام بالأنشطة التنظيمية على أساس المعرفة فعلا ، ونشرها بين أعضاء المنظمة لتحقيق أكبر قدر من الفعالية التنظيمية واستخدامها لتحسين الاداء التنظيمي</p>	2003	Blake	13
<p>هي مدخل منهجي لإدارة استخدام المعلومات من أجل توفير تدفق مستمر للمعرفة إلى الأشخاص</p>	2005	Dalkir	14

المناسيبين في الوقت المناسب لتمكينهم من وضع القرارات الفاعلة والكفوة .			
هي الانجاز المتضمن اكتشاف ومشاركة وتطبيق المعرفة لتعظيم تأثيرها على انجاز الأهداف .	2004	Fernandez Sabherwal	15
إن إدارة المعرفة تركز على قاعدة المعرفة والتي تهدف إلى إضافة قيمة للإعمال وتتم من خلال عمليات منظمة تتمثل في اكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة في المنظمة.	2006	العلي وآخرون	16
هي طريقة جديدة للتفكير حول المنظمة والتشارك بالموارد الفكرية والإبداعية وهي تشير إلى جهود المنظمة لإيجاد وتنظيم رأس المال الفكري	2007	Daft	17
إن إدارة المعرفة تتمثل في الجهود التي يبذلها المديرون من أجل تنظيم وبناء (رأس المال الفكري).	2008	السالم	17
هي العملية التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة ، واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعد ضرورية للأنشطة الإدارية المتعلقة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات.	2009	Jennex	18
هي العمليات التي تساعد المنظمة أو المؤسسة للحصول على المعرفة من البيانات والمعلومات والاتجاهات والإحصاءات اللازمة للتخطيط والتنظيم والتنسيق لتحقيق أهداف المنظمة .	2010	نور الدين	19
هي عملية متزامنة مع ممارسات وتطبيقات التعلم التنظيمي ، وهما يساهمان في خلق القيمة وتطوير مخرجات المنظمة وتطويرها .	2011	Skyme	20
تعد إدارة المعرفة عملية منظمة للحصول على	2012	Jennex et.al	21

المعرفة المتوافرة لدى الأفراد داخل المنظمة العامة وخبزنها ومشاركتها لتحقيق أهداف المنظمة.			
بأنها عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات تعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها .	2013	صالح وباني	22
هي المعرفة المستخدمة لتحديد الخيارات الاستراتيجية لتحقيق التفوق التنافسي في المؤسسات المصرفية.	2013	محمد	23
بأنها الفهم الواعي والذكي لثقافة المنظمة والقدرة على الاستخدام والتطبيق للتغير الحاصل في هذه الثقافة . أو إنها عملية اكتساب ومشاركة الخبرة الجماعية للمجتمعات في تحقيق انجاز رسالتها.	2015	الكبيسي	24

المصدر : أعداد الباحث بالاعتماد على البحوث السابقة

بناءً على التعريفات اعلاه يستشف الباحث أن تعريفات إدارة المعرفة تتسم بخصائص عدة منها إن المعرفة تصاغ في عقول الأفراد بالتجربة وتحصل نتيجة تعلمهم باستمرار، وان إدارة المعرفة مشتركة بين كافة الفئات والمجتمعات بواسطة الخبرات المشتركة، وتنقل المعرفة ضمناً او بشكل صريح، وان كل فرد يمتلك مجموعة من المعرفة العامة والمعرفة الخصوصية. وأنها حيوية لاستمرار إدارة وتطوير المنظمات. وقد تنهياً لنوع من الأعمال ولا تتوفر لآخر لذلك ينبغي المحافظة عليها لمنع استئساخها من قبل المنظمات الاخرى (عبد القادر وآخرون، 2013:123).

ويعرف الباحث مفهوم إدارة المعرفة تعريفاً يراه شاملاً استخلصه من عدة تعاريف ضمن مجالات متعددة بأنها " المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب وخبز وتوزيع المعرفة لتعكس على عمليات الأعمال للوصول الى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف. أو إنها عملية تنظيمية متكاملة من أجل توجيه نشاطات المنظمة للحصول على المعرفة وخبزها ومشاركتها وتطويرها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات من أجل تحقيق أهداف المنظمة ويعبر عنها بأنها الجهود المبذولة من المديرين لغرض تنظيم وبناء رأس مال المنظمة من الموارد المعلوماتية أو ما يمكن تسميته رأس المال الفكري الذي تملكه المنظمة

## رابعاً: أهمية إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من المواضيع الحديثة والتي تتكامل مع غيرها من الموضوعات الفكرية، إذ أن التحول الجديد في بيئة الأعمال يفرض على المنظمات التميز بقدرات جديدة تلخص في بعد النظر والتفوق في الأداء والإبداع والقدرة على التكيف بدلاً من الأسلوب التقليدي يركز على الفاعلية بشكل أساس، ومن هذا المنطلق فإن وجود خطة متكاملة لإدارة المعرفة لدى المنظمات امراً في غاية الحيوية إذ تمثلت الأهمية بما يأتي:

1. أصبحت إدارة المعرفة من أكثر العمليات أهمية ضمن المنظمة فإنتاج المنظمة الرئيسي هو المعرفة ( عبد القادر، 2010:20).
2. تعد مطلباً تنظيمياً يفترض أنه يحظى باهتمام جميع المنظمات في تحقيق تطور العاملين ورفع كفاءتهم ومهاراتهم التي تعطي ثمارها باكتساب المنظمة الميزة التنافسية والقوة التي تميزها عن باقي المنظمات ( Daft,2001:61).
3. تُعد المصدر الرئيسي في إسناد رأس المال الفكري والكفاءات الجوهرية للمنظمة مما يسهم ذلك في الإثراء المعرفي وملاحقة آخر التطورات العلمية. (صالح، 2003:61).
4. إدارة المعرفة لها القدرة على تحسين واستخدام واستثمار الموارد المعرفية وتأكيد الإبداع في جميع أرجاء المنظمة لتعزيز أدائها من خلال اكتساب القوة والميزة التنافسية (السالم، 2005:65).
5. التطور المستمر والمتوقع للمفاهيم والناتج عن تطور الخدمات وما سيتبعه من تطور احتياجات جديدة .
6. تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال (Oebbecke& Flatoff ,2011:14).
7. تُعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة (الكبيسي، 2005:26).
8. تعتبر إدارة المنظمة عملية نظامية متكاملة لتنسيق أنشطة المنظمة وتحقيق أهدافها (بوعشة، 2012:15).
9. إدخال التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات لتشجيع التعاون (الإنترنت).



10. استخدام مراكز عمل ضرورية لخلق والحفاظ على إدارة المعرفة (الخبراء ، الوسطاء، الوثائقين (الظاهر، 2011:5).

11. إدارة المعرفة تُعد وظيفة استراتيجية واضحة تساعد في بناء منظمة تكون يقظة وقادرة بنجاح على التغلب على أية صعوبات ناتجة عن التغيير.

12. تشجيع الأفراد على المشاركة في المعرفة وإدارتها. (صالح وباني، 2013:125).

ويستنتج الباحث بان أهمية إدارة المعرفة تكمن بما يلي:

- المنظمات المصرفية يجب أن ترتبط في تحليل وتشخيص المعلومات لكافة البيانات المتولدة.
- تكنولوجيا المعلومات إحدى أساسيات التغيير الايجابي.
- تحتاج المنظمات في العصر الحديث إلى وجود إدارة المعرفة ، تساعد على توظيف الموارد المعرفية المتاحة ، فلم يُعد كافياً أن يكون لدى المنظمة إدارة جيدة للمعلومات وإنما إدارة فاعلة للمعرفة ونلاحظ أن المنافسة انتقلت من المعلومات إلى المعرفة ومن نظم المعلومات التقليدية إلى نظم إدارة المعرفة.

يمكن تحديد وظائف إدارة المعرفة بالاهتمام بالعنصر البشري من حيث جلبهم واستقطابهم ورعايتهم، ووضع نظام خاص للحوافز أو الإسهام بذلك، والاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها، وتوفير الوسائل الإبداعية اللازمة للأفراد المعرفة، والاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها بحيث تكون قانونية وأخلاقية، وأعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب وبرمجيات ووسائل الاتصال وأخلاقية ( الملكاوي ، 2007:44). فضلاً عن تحليل وتصميم عملية نقل المعرفة وتبادلها بين وظائف التشغيل، وإرساء ثقافة إدارة المعرفة داخل المنظمة بهدف تسهيل عملية توليد المعرفة وخبزها ونقلها واستخدامها. (حجازي ، 2005:27). ويرى الباحث ان من وظائف ادارة المعرفة وضع خطة الدراسة والتطوير استناداً على قيم المعرفة لتوليد المعرفة المفقودة واستغلال التجارب والخبرات المفقودة، ومن اجل تطبيق إدارة المعرفة من قبل المنظمات يجب إنشاء وحدة إدارية تتولى مهمة الإشراف على تنظيم المعرفة في المنظمة ومتابعة عمليات إدارتها من توليد وتخزين ونشر وتطبيق.

يترتب على اداء الوظائف انفة الذكر تحقيق فوائد عدة تتمثل في جمع المعلومات وتنظيمها المشاركة مع المستخدمين للمعلومات تقوي قدرة المستخدمين والاحتفاظ بالمعرفة المكتسبة (شنايدر ، 2008:518).

والعمل بأقل قدر من الأصول الثابتة تخفيض وقت تطوير المنتجات تحسين خدمة الزبائن دعم وتمكين العاملين تحقق الإبداع وتحسين الجودة وخلق المعرفة من خلال المساهمة وتعلم (جاد الرب، 2009:122). وتحقيق قيمة مضافة للمنظمات وتساهم في عمليات حل المشاكل واتخاذ القرارات وعمليات الاتصال وتهيئ البيئة المناسبة لأحداث التطورات أو التغييرات التكنولوجية (Harris,1995:131). وإدخال التحسينات في العمليات، وتفريغ المعرفة في وثائق وقواعد البيانات والبرمجيات، فضلاً عن تسريع نمو المعرفة من خلال الابتكار والحوافز (المفرجي وصالح، 2003:59). وتسهل استخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمة لتطوير المعلومات وتحويلها الى معرفة (Zack,2003:18). وتحسين عملية اتخاذ القرارات بحيث تصبح هذه القرارات تتخذ بشكل أسرع من قبل المستويات الإدارية الدنيا ، باستخدام موارد بشرية اقل وبشكل أفضل. ويصبح المستخدمون أكثر وعياً وأفضل خبرة ، ويقدمون عمل ذي جودة أفضل (John etal, 2001:30).

### خامساً: أهداف إدارة المعرفة

أصبحت قوة الدول تقاس بمدى امتلاكها ناصية العلم والمعرفة ويعدد علمائها ومفكرها ودرجة تراكمها المعرفي وأصبحت المعرفة المفتاح الرئيس لنجاح المنظمات في القرن الحالي الذي أصبحت فيه القيادة لصناع المعرفة من العاملين من ذوي المعارف (العنزي، 2002:133). وتتضح أهداف إدارة المعرفة بالتركيز على تنمية الجوانب التنظيمية والثقافية والاجتماعية والتقنية، والعمل على زيادة عدد الأفراد الذين يمكنهم التعامل مع التقنيات (الحاسبات، الانترنت) وتطوير أسس ومعايير موحدة لإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمختصين بإدارة المعرفة.(المنيعي، 2008:2). والتحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة، وإيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مداخل إدارة المعرفة، وتحقيق الريادة في أسواق عن طريق رأس المال الفكري ( Holsapple and Singh,2001:77). وأشار (حجازي وأبو خضير، 2009:33) إلى أهداف إدارة المعرفة ومنها تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة ، لتستخدم في الوقت المناسب، وبناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة لها، وتسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم، ونقل المعرفة الكامنة الضمنية في عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة، والإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي تؤدي الى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها. ومن خلال ما تقدم يمكن إضافة أهداف لإدارة المعرفة من قبل الباحث منها تأمين الحصول

على المعرفة من منابعها الأساسية لغرض تنظيمها بالشكل الأمثل، والتأكيد على إشاعة مناخ تنظيمي ملائم يشجع العاملين على التفاعل والمشاركة في المعرفة لغرض الرقي بالمنظمة. والتأكيد على الابتكار والإبداع والعمل على التكيف مع المستجدات التقنية والمعرفية.

ولتحقيق الاهداف أعلاه ينبغي ان تتوفر قواعد عدة تتمثل في صياغة استراتيجية قائمة على المعرفة، ونشر ثقافة المشاركة في المعرفة، وتوفير بنية أساسية للدعم الفني يرضخ استثمارات هائلة في متطلبات الحاسب الآلي من مكونات مادية وبرامج وتطبيقات (التميمي، 2011:34). واجراء بحوث وتحليل للأعمال (هدى، 2011:6).

وتعد مصادر ادارة المعرفة كما أشار (Hackett,2002:13) الى أن هناك العديد من المصادر التي تستخدمها المنظمة لتحقيق الأداء الكفوء لإدارة المعرفة منها:

أ- المنظمة المتعلمة Learning Organization: يمكن للمنظمة المتعلمة أن تحقق بعض المعايير المطلوبة لتفوقها في مجال عملها.

ب- الموجودات الفكرية Intellectual Assets: هي الخبرة والمهارة التي يحملها كادر المنظمة خلال سنوات العمل وكذلك الطبيعة الضمنية لدى الافراد العاملين والتي تدار للحصول على ميزة تنافسية.

ت- المعرفة المبنية على الأنظمة Knowledge Based on Systems: تسهل الأنظمة في المنظمات عملية اشتغالها وأدائها لأعمالها حيث تسهل استخدام المعرفة وتكون قاعدة لإدارتها.

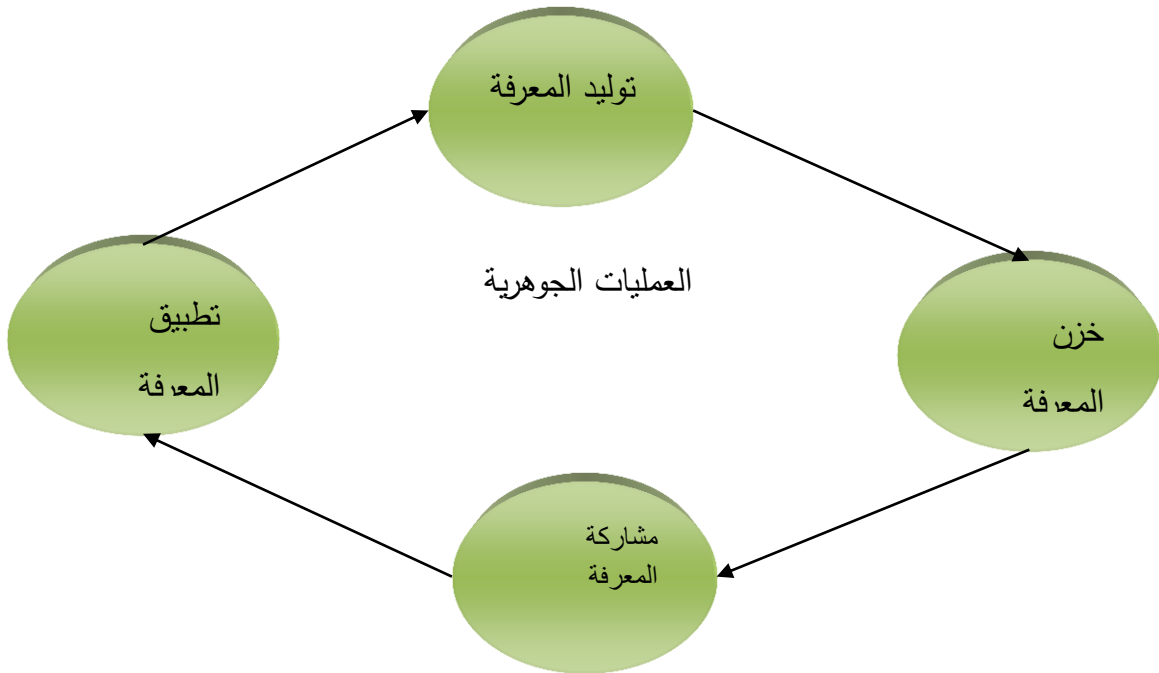
ث- إدارة المعلومات Information Management: تُعدّ المعلومات جوهر ادارة المعرفة واندماج تلك المعلومات مع الحدس والتجربة يؤدي الى معرفة، لذلك فأن وجود أنظمة معلومات مناسبة تؤدي الى نظام إدارة معرفة فعال.

ج- تحويل الأعمال Business Transformation: استجابة المنظمات لأنواع التغيرات مثل إعادة الهندسة الذي يجعل المنظمة مستجيبة للسوق من خلال امتلاكها لمعارف جديدة.

ح- الإبداع Innovation: الابتكار هي طريقة للحصول على معرفة جديدة إذ يقود الابتكار الى أحداث تغيرات جذرية في المعرفة الحالية منها تغيرات في التصورات ونمط التفكير وهذا بدوره يقود الى معرفة جديدة.

## سادساً: عمليات إدارة المعرفة

تسعى إدارة المعرفة إلى الحصول على المعرفة وتوثيقها وتنظيمها وتمكين الوصول إليها وهذه العمليات صارت موجوداً استراتيجياً يعتمد عليه في نجاح المنظمات وبقائها. وأصبح الحصول على المعلومات ونشرها وتعزيز التعاون من الأمور الحيوية للبقاء والابتكار (Laudon & Laon, 2012:435). أن العمليات الأساس لإدارة المعرفة أربع تعمل بمجملها في إطار يحيط به العناصر الاجتماعية والثقافية والتنظيمية ثم التكنولوجيا ومن خلال التفاعل التام بين العمليات وهذه العناصر تتم عمليات إدارة المعرفة وهذه العمليات تتضمن خلق المعرفة و تخزينها ومن ثم نقلها والمشاركة بها (Alavi & Leidner, 2001:116). وتحتاج المنظمات الى تعلم تنظيمي لتوليد المعرفة والطريقة لتوزيع هذه المعرفة ونقلها ، وينبغي أن يكون نظام إدارة المعرفة قادراً على خزن المعرفة ووسائل التحديث والإضافة والتعديل وإعادة تصحيح المعرفة (الريبيعي، 2013:67). وسيتبنى الباحث أنموذج (Heisig, 2001) الذي يرى بان عمليات إدارة المعرفة تتضمن عمليات اربعة يوضحها الشكل (1-2)



(1-2) أنموذج عمليات إدارة المعرفة

Source: Mertinise.K, Hesing.P & Vorbeck.J, (2001) "knowledge management – best practice in Europe" spring.

### 1. توليد المعرفة

تمثل عملية توليد المعرفة في طياتها العديد من العمليات المتمثلة باسر (Capturing) المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، وشراء (Buying) المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف، وابتكار (Creating) معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة، واكتشاف (Discovering) المعرفة المتوافرة، استيعاب (Absorb) المعرفة الظاهرة، اكتساب (Acquirig) اي عمليات التعاون والتبادل او الاندماج او الضم. جميع هذه العمليات تشير الى توليد المعرفة، ولكن بأساليب مختلفة ومن مصادر مختلفة (الكبيسي،2014:110) (العسكري،2010: 49). ويشير (London & landon,2000:43-446) الى ان عملية توليد المعرفة تمثل قدرة المنظمة على تكوين رصيد معرفي جديد نتيجة للتفاعل بين المعرفة الكامنة لدى العاملين والمعرفة الظاهرة (الرسمية) التي تمثل رصيد المنظمة من خبراتها او تعاملاتها. اما (سلمان،2005: 48) فيشير إلى أربع مصادر لتوليد المعرفة هي الاتحاد من الداخل ومن الخارج وعن طريق الإفصاح، ان الاتحاد (الدمج) هو عملية التكامل لمختلف أنواع المعرفة الصريحة لإيجاد معرفة جديدة، اما المصدر الداخلي فأن الافراد غالباً ما يكسبون المعرفة من الداخل ويوظفونها لأعمالهم من خلال قواعد المعرفة وان المنظمة بهذا تقدم تعليماً وتدريباً لعاملها مما يتيح فرصة لتوليد معارف جديدة من قبل الأفراد. اما من المجتمع فيتم من خلال تبادل ونقل المعرفة الضمنية للأفراد في بينهم عن طريق التلمذة وهي عملية التعلم تحت يد احد الخبراء او مراقبة أحد أعضاء الفريق ويتعلم طراز العمل اما الإفصاح فأن فحواه فهو جعل المعرفة الضمنية معرفة صريحة وهذا نشاط حرج للعاملين والمنظمات الريادية خوفاً على معارفها صريحة وهذا نشاط حرج للعاملين والمنظمات الريادية خوفاً على معارفها الضمنية من التسرب.

### 2. خزن المعرفة

عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والإدانة والدراسة والاسترجاع والوصول والمكان . تشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية ، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر ، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدا لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل ، والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها ، لان هؤلاء

الأشخاص يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم عندما يتركون المنظمة ، إما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها ويتم خزن المعرفة من خلال أنواع متعددة من وحدات الخزن : الأولى لخزن التتابعي والياتها الشريط الممغنط الذي يستخدم في خزن المعرفة التراكمية ، والثانية هي الخزن للوصول المباشر وآليات استخدام القرص الممغنط ( CD ) ذلك أن القرص أستخدم بمقدرة الكتابة لمرة واحدة ولكنها تستخدم القراءة والاطلاع المتعدد ولسنوات طويلة (كميلود،2000:450). وأكد ( Probst ,1998:28 ) إن عملية الخزن تتضمن ما يلي:

أ. الأفراد : يجب على الخبراء معرفة مفهوم كيف تعرف ، وكيف ترتبط بنظم دفاعية للمنظمة سواء مادية أو غير مادية.

ب. الجماعات: على المنظمة توضيح القدرات المخزونة في الذاكرة التنظيمية للمنظمة ومحاولة بناء صورة واضحة عن مسيرة المنظمة .وهذا مما يؤدي الى نجاح المنظمة .

ت. الخزن الالكتروني: إذ تؤدي النظم المتخصصة بالخبرات دوراً مهماً في حماية الأفكار للمنظمة. وأشار ( Zack, 1999:139 ) إلى إن المعرفة قد تكون مخزونة في عقول الأفراد ، وتتجسد في سلوكهم وإجراءاتهم ومعداتهم ، وتسجل في وثائق مختلفة او تخزن كمعلومات لتعزز عملهم او لتصميم العملية . أما ( Maier, 2002: 70 ) أوضح إن الاتجاه الصحيح في المنظمات الحالية نحو معرفة أكثر شفافية، والتي تتجه من المعرفة الضمنية المخزنة في عقول الافراد الى المعرفة الظاهرة مثل الخبراء والشبكات والهياكل بشكل معلن . ويؤكد ( Warren & Davies,2008;14 ) على أهمية توافر المعرفة في وقتها الصحيح ومقاسها الصحيح وبالطريقة الصحيحة وبتقارير موجزة ومكتوبة بلغة العمل ، مما يقلل من الجهد للبحث عنها.

### 3. نشر ومشاركة المعرفة

تُعد عملية مشاركة المعرفة المكون الأهم من عمليات إدارة المعرفة (سلمان،2012:93). وتعرف على أنها ثقافة اجتماعية تتضمن تبادل العاملين للمعرفة والخبرات والمهارات في جميع أجزاء المنظمة (Ling,2007:136). ويوضحها (Ding et al, 2007:938) بأنها السلوكيات التي من خلالها يزيد الأفراد فهم الآخرين من خلال إظهار وتبيان المعرفة الشخصية. إما ( Rivera-Vazquez etal, 2009:257 ) فيرى مشاركة المعرفة بأنها تبادل الأفراد مع بعضهم البعض كلا من المعرفة الضمنية

والظاهرة والإيجاد المستمر للمعرفة الجديدة. ويعدها (Ling et al,2009:128) بوصفها نشر المعلومات والمعرفة في عموم المنظمة . أو هي فن جعل المعرفة متاحة للآخرين ضمن المنظمة ( Nor & Egbu,2010:2). وكما تمثل عملية تتدفق من خلالها المعرفة من مصدرها إلى مستلم آخر ( Martin et al,2010:102). فهي عملية ترجمة تعلم الأفراد إلى إمكانات تنظيمية (Lam & Lambermont-ford,2010:51). وكما تمثل عملية تبادل المعرفة بين أعضاء المنظمة وبغض النظر عن واسطة التبادل (Abzari & Abbasi, 2011:122). وهي السلوكيات التي تجعل من المعرفة متاحة بشكل يمكن فهمه واستيعابه من قبل، الأفراد الآخرين في المنظمة (Menguc et al, 2011:103). وكما تمثل درجة مشاركة العاملين معرفتهم المكتسبة مع زملائهم (The & YoSun,2011:11). وهي عملية اتصال غير رسمية تتضمن مشاركة المعرفة بين العاملين (The & Sun,2012:64). وحدد (باداركو، 1993:20) توافر أربعة شروط لنقل نشر المعرفة هي :

- أ. ان تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة ،وهذه الوسيلة قد تكون شخصا وقد تكون شيئا اخر .
- ب. ان تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماما لهذه المعرفة وفحواها وقادرة ايضا على نقلها.
- ت. ان تكون لدى الوسيلة حافز للقيام بذلك.
- ث. ان لا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي وقد لجأت منظمة (HP) الى السماح لانتقال العاملين لديها بين الأقسام لإتاحة المجال لنشر المعرفة غير الرسمية في أرجاء المنظمة وهناك عدة أساليب لتوزيع المعرفة

تُعد مشاركة المعرفة إحدى العمليات الأساس في إدارة المعرفة الغرض منها إيصال المعرفة للأفراد في الوقت المناسب (Odell & Grayson,1998:56). فبدون المعرفة لن يكون الإنسان قادرا على معرفة ذاته، وان حامل المعرفة وحده القادر على فهم عالمه المحيط ( الغالبي وصالح، 2009:39). لذلك تمكن عملية مشاركة المعرفة العاملين من الإسهام في تحقيق تنافسية المنظمة من خلال مشاركة وتطبيق المعرفة التي لها إمكانية إن تقدم إبداعات (Jackson & Klobas,2008:76). إذ باتت اغلب المنظمات اليوم تدرك أهمية تدفق الموجودات المعرفية بين العاملين من اجل كسب كامل الإمكانيات لهذه الموجودات (Abel-usoro & Khan,2011:41). فالعاملين يتزودون بشكل أفضل بالمعرفة والمهارات عندما ينهمكون في عملية مشاركة المعرفة، وان هذه المعرفة التي اكتسبها الأفراد من خلال المشاركة تجعل وظائفهم أسهل وتوفر الوقت لأداء مهام أخرى من قبلهم (The & Sun,2012:64). فمشاركة

المعرفة تساعد الأفراد على استخدام المعرفة المتوفرة حالياً وتوليد معرفة جديدة بمعالجة القديم منها وهذا يمكن إن تسهل الإبداع التنظيمي (Chaing et al, 2011:606). ولكون الاقتصاد المعرفي الذي نعيشه اليوم حيث ينظر للمعرفة على أنها عامل الإنتاج الرئيس الذي تستند عليه الميزة التنافسية (Beijerse,1999:25). وتحول المجتمعات من رأسمالية إلى معرفية والذي جعل من عوامل الإنتاج التقليدية عوامل ثانوية والمعرفة هي الأساس (Drucker, 1993:38). ولكون هذه المعرفة لا تتواجد بشكل مكتوب بل تتواجد فضلاً عن ذلك في عقول الأفراد، أصبحت عملية مشاركة المعرفة مهمة أساسية لتحويل المعرفة الفردية إلى تنظيمية (Rivera-Vazquez, 2009:257). تؤدي إلى تعزيز توظيفها من أجل إعطاء دفع للمنظمة (Al-Alawi et al,2007:23). فبيئة الأعمال الحالية يتطلب تحقيق الميزة التنافسية أعضاء تنظيميين يتشاركون المعرفة مع بعضهم وهو ما يُعد من الطرائق الفاعلة لرفع القدرات الجوهرية للمنظمة وأدائها (Lin & Lee, 2004:108).

يمكن تمييز ثلاثة مستويات لمشاركة المعرفة هي المستوى الفردي والتي تُعد مهمة جداً للمنظمة ويتطلب من المنظمة هنا فهماً مناسباً لاحتياجات ورغبات أفرادها كي تتمكن من دعم مهامهم في مجال تطوير معارفهم ومشاركتها مع زملائهم ، والمستوى الجماعي الذي يدرس ويهتم بمشاركة المعرفة على مستوى الجماعات داخل المنظمة ، والمستوى المنظمي الذي تتطلع من خلاله المنظمة إلى مشاركة المعرفة في مجالات تحقق المنافع الاستراتيجية الحالية والمستقبلية التي تضمن لها الترابط بين الأفراد والجماعات والمنظمة (يحيى،2012:13-14). إما (Ackerman et al,2002:32) فيشير إلى أنواع ثلاثة من مشاركة المعرفة هي استرجاع المعرفة إذ يتم مشاركة المعرفة من المنظمة إلى الأفراد ، إي انه إنشاء عملية استرجاع المعرفة التنظيمية يتعلم الأفراد من المنظمة ، وتبادل المعرفة إي مشاركة المعرفة من شخص إلى آخر بقصد تبادل المعرفة الفردية الموجودة وإثاء عملية التبادل يتعلم الأفراد ، وخلق المعرفة إي مشاركة المعرفة بين الأفراد بقصد توليد معرفة جديدة وهي عملية التعلم الداخلي التي تنتج عنها تشكيلة جديدة من المعرفة التنظيمية.

### 4. تطبيق المعرفة

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، لذا تُعد من أبرز عملياتها ، وتشير هذه العملية الى مصطلحات الاستعمال (Use) وإعادة الاستعمال (Reuse) الاستفادة



(Utilization) إضافة الى التطبيق . فالإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب ، ومن دون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها او لحل مشكلة قائمة . ولتطبيق المعرفة أساليب وتقنيات (إبراهيم وآخرون، 2007:108).

وقد أشار (Burk,2009:27) الى إن المنظمات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير المعرفة (knowledge Manager) والذي يقع عليه واجب الحث للتطبيق الجيد وانه يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها، وأكد على ان الاستخدام وإعادة الاستخدام تتضمن الاتصالات الغير رسمية والحصول على التقارير، والتطبيقات الجيدة والقصص الناجحة وأشكال أخرى بما فيها العرض وجلسات التدريب ، وقد وفرت التقنيات الحديثة وخاصة الانترنت المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة وإعادة استخدامها في أماكن بعيدة عن مكان توليدها . ان تطبيق المعرفة من وجهة نظر (Heisig & Vorbeck,2000;119) يسمح بعمليات التعلم الفردي الجماعي الجديدة والتي تؤدي الى ابتكار معرفة جديدة ومن هنا جاءت تسمية عمليات ادارة المعرفة بالحلقة المغلقة (Closed – Cycle) وقد استخدمت عدة اساليب لتطبيق المعرفة منها ، الفرق المتعددة الخبرات الداخلية ، مبادرات العمل ، مقترحات الخبير الداخلي ، اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة ، التدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين . ان المعرفة يجب ان توظف في حل المشاكل التي تواجهها المنظمة وان تتلاءم معها ، إضافة الى أن تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف . وبهذا الصدد أشار ( Seeley & Dietrick , 2010; 18 ) التي ترابط استراتيجية إدارة المعرفة مع استراتيجية المنظمة الرئيسية ، لذا يجب ان يكون التطبيق المعرفة مستهدفا لمناطق الأهمية الاستراتيجية وان يكون له قيمة كبيرة لصالح العمل ، فإذا كانت خدمة الزبون ذات أهمية استراتيجية فهي المرشحة الأولى لتطبيق المعرفة ، ان تطبيق المعرفة هي غاية إدارة المعرفة وهي تعني استثمار المعرفة ، فالحصول عليها وخبزنها والمشاركة فيها لاتعد كافية ، والمهم هو تحويل هذه المعرفة الى التنفيذ ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد كلفة ، وان نجاح اي منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسا لما متوفر لديها.

### سابعاً: استراتيجيات إدارة المعرفة

استراتيجيات إدارة المعرفة فيشير إليها (Hansen et al,1999:106) بأنها ممارسة شعورية للاستكشاف المغامرة في استعمال التكنولوجيا للحصول على المعرفة وأسرها ونشرها. ويصفها (Zack,2002:123) بأنها خطة عالية المستوى تصف وتلخص العمليات والادوات والبنى التحتية المطلوبة في إدارة أية فجوات او فائض في المعرفة. أي هي الوسائل التي يمكن ان تتدفق من خلالها المعرفة التي تحدد من قبل استراتيجية المعرفة وبشكل فاعل في المنظمة. اما (نجم،2005:149) فيصفها بانها استراتيجية وظيفية تهتم بالمستوى الفني للمعرفة واصولها وتحويلها إلى قواعد واجراءات وعمل المنظمة على أفضل توظيف لمعرفتها وبما يحقق الميزة التنافسية. ويعدها (Etzel,2007:567) مجموعة من الأدلة والمعتقدات التي تؤطر التنافس المنظمي في المجال المعرفي.

تتمثل أهمية استراتيجيات إدارة المعرفة بكونها تأتي بالمعرفة الجديدة التي تكون مصدراً للتميز الاستراتيجي والتي تركز عليها استراتيجية الأعمال (Parker,1998:119). وتعد استراتيجيات إدارة المعرفة على وفق المنظور الاستراتيجي كأحد الخيارات الاستراتيجية التي تعتمد المنظمة في سعيها لبلوغ أهدافها في ظل التنافسية الشديدة إذ يصفها (Carneiro,2000:90) بأنها أداة استراتيجية قيمة لأنها يمكن أن تكون مصدراً رئيساً لصناعة الاستراتيجيات البديلة. ويرى (Prusak.2000:5) بأن المنظمات تحتاج إلى تقييم أهمية المعرفة الموجودة في المنظمة وتسخير هذه المعرفة من خلال استراتيجيات إدارة المعرفة الملائمة وتوحيدها مع استراتيجية الأعمال، فضلاً عن ذلك فإنها تحتاج إلى بناء معرفة جديدة من خلال الطرائق الإبداعية وبناء قابليات جديدة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ويرى (Chotzkel,2000:5) بأن أهمية استراتيجيات إدارة المعرفة تكون في تقديم الإطار ضمن المنظمة التي تتعامل مع مبادرات جديدة بهدف رفع الأصول المعنوية للمنظمة (الموجودات غير الملموسة).

يعد الهدف من تبني المنظمات لاستراتيجية معينة لإدارة المعرفة هو استثمار الموجود المعرفي بما يحقق أهداف المنظمة عبر توافق استراتيجية إدارة المعرفة مع الموارد المعرفية للمنظمة المتوافرة او المكتسبة (Hansen et al,1999:114). وتهدف استراتيجيات إدارة المعرفة إلى رفع قيمة الأصول المعنوية للمنظمة بتأطير المبادرات الجديدة ضمن إدارة المنظمة (Chotzkel,2000:5).

أما (Maier & Remus,2003:64) فيرى أن أهداف استراتيجية المعرفة الترميزية هي تحسين التوثيق والاحتفاظ بالمعرفة والحصول على المعرفة الخارجية، وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، أما أهداف استراتيجية المعرفة الضمنية فهي تحسين المشاركة في المعرفة وتحسين تطوير العاملين. انواع استراتيجيات ادارة المعرفة

يصف الباحثون استراتيجيات مختلفة لإدارة المعرفة فقد استكشف (Jordan&Jones,1997:392) العناصر الرئيسية للمعرفة التنظيمية وصنف استراتيجيات إدارة المعرفة إلى نوعين الاول الاستراتيجية الظاهرة الموجهة والثاني الاستراتيجية الضمنية الموجهة فقد كان هذا التصنيف مصمماً لتأكيد الموازنة الملائمة بين الاستراتيجيات ولتوسيع الافكار الابداعية لتحسين النتائج. وأشار (Hansen&Nohria,1999:16) إلى وجود استراتيجيتين لإدارة المعرفة هما استراتيجية الترميز التي تشير إلى تصنيف المعرفة بعناية وتخزينها في قواعد بيانات ليتم ادخالها واستعمالها بسهولة من قبل أي فرد في المنظمة، اذ تعتمد على استخدام بعد التركيز على الجانب التكنولوجي الذي يعمل على ترميز المعرفة على شكل تعليمات وأدوات وعمليات من خلال استخدام طرائق رسمية في جمع المعرفة وتخزينها ونشرها وبالاعتماد بشكل اساسي على دعم تكنولوجيا المعلومات. وتوجد ثلاثة مستويات لاستراتيجية الترميز: المستوى الاول ترميز المعرفة المرتبطة بوصف المشاريع وتدوينها، المستوى الثاني ترميز المعرفة على شكل افكار منظمة، المستوى الثالث ترميز المعرفة على شكل سلوكيات وممارسات وتوجه عمل الافراد (Turben et al,2004:84). أما استراتيجية الشخصية فتعني ان المعرفة مرتبطة بشكل وثيق بالشخص الذي يطور تلك المعرفة ويشارك بها اولاً من خلال الاتصال المباشر، وتعتمد هذه الاستراتيجية على بعد التركيز على الجانب الانساني والتفاعل المباشر بين الافراد وبشكل غير رسمي وتفترض ان جزءاً كبيراً من المعرفة التي تمتلكها المنظمة هي معرفة ضمنية، لذا فان عمليات جمع وتخزين ونشر مثل

هكذا معرفة باستخدام الضوابط والعمليات الرسمية لا يتناسب وطبيعة هذه المعرفة (Hansen et al,1999:116). ويصنف (Zack,1999:136-139) استراتيجيات إدارة المعرفة إلى استراتيجيات الاستكشاف مقابل الاستغلال وبموجب استراتيجية الاستكشاف تكون المنظمة إما مكتشفة للمعرفة أو مكتسبة بينما تتعدى موارد وقابليات المعرفة متطلبات الموقع التنافسي بموجب استراتيجية الاستغلال. واستراتيجية المعرفة الداخلية مقابل المعرفة الخارجية، والاستراتيجية المحافظة مقابل الهجومية إذ تركز الاستراتيجية المحافظة على المعرفة الداخلية بينما تميل الهجومية إلى استكشاف المعرفة من دون مراعاة أية حدود تنظيمية. وفي عرض لدور استراتيجيات إدارة المعرفة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ويشير (Daft,2010:434) إلى المدخل الثنائي للوصول إلى إدارة معرفة جيدة والذي يشمل مدخل نقل المعرفة من الأفراد إلى الوثائق أي جمع ومشاركة المعرفة الظاهرة من الأفراد وتنظيمها بشكل وثائق يمكن الوصول إليها بسهولة، ومدخل نقل المعرفة من الأفراد إلى الأفراد والمشاركة بالمعرفة الضمنية والخبرات بين أعضاء المنظمة من خلال المقابلات الشخصية وجهاً لوجه. وتؤكد الكثير من البحوث التي حاولت فحص تصنيف استراتيجيات إدارة المعرفة على أن أي تصنيف يستند إلى استعمال ثلاث جهات نظر هي وجهة نظر التركيز أي إن المنظمة تتبع استراتيجية واحدة بالدرجة الأولى فبعض الدراسات تقترح أهمية فهم ومعرفة ماهي الاستراتيجية التي يجب أن تركز عليها المنظمة تحت مختلف الظروف إذ إن إستراتيجيات إدارة المعرفة تكون أفضل عند عزلها، وهنا يقترح (Hansen et al,1999:116) أن المنظمات يجب أن تركز على استراتيجية واحدة بشكل أساسي واستعمال أخرى لدعمها، ووجهة نظر الموازنة أي الموازنة بين استراتيجيات إدارة المعرفة ودمجها بشكل ملائم، ووجهة النظر الدينامية أي ترتيب استراتيجيات المنظمة نسبةً إلى معرفتها إذ يقترح (Percin,2010:454) دمج المجال التصوري للنظام مع استراتيجيات إدارة المعرفة الموجهة نحو الأفراد بالاستناد إلى تأكيد (Johannessen&Olsen,2003:277) على أهمية المعرفة الظاهرة والضمنية والتشارك بالمعرفة الذي

يجعل المعرفة الحالية منتجة أكثر، ويساعد على خلق معرفة جديدة. ويرى الباحث ان هناك تداخلاً في وجهات النظر، فمثلاً يأتي التركيز على استراتيجية معينة بعد الموازنة بين استراتيجيات إدارة المعرفة وترتيبها نسبةً إلى معرفة المنظمة، وتوافر مواردها، وتحليل البيئة المحيطة. فالمهم هو تدفق المعرفة بالوسيلة المناسبة وبالشكل الفاعل والمؤثر.

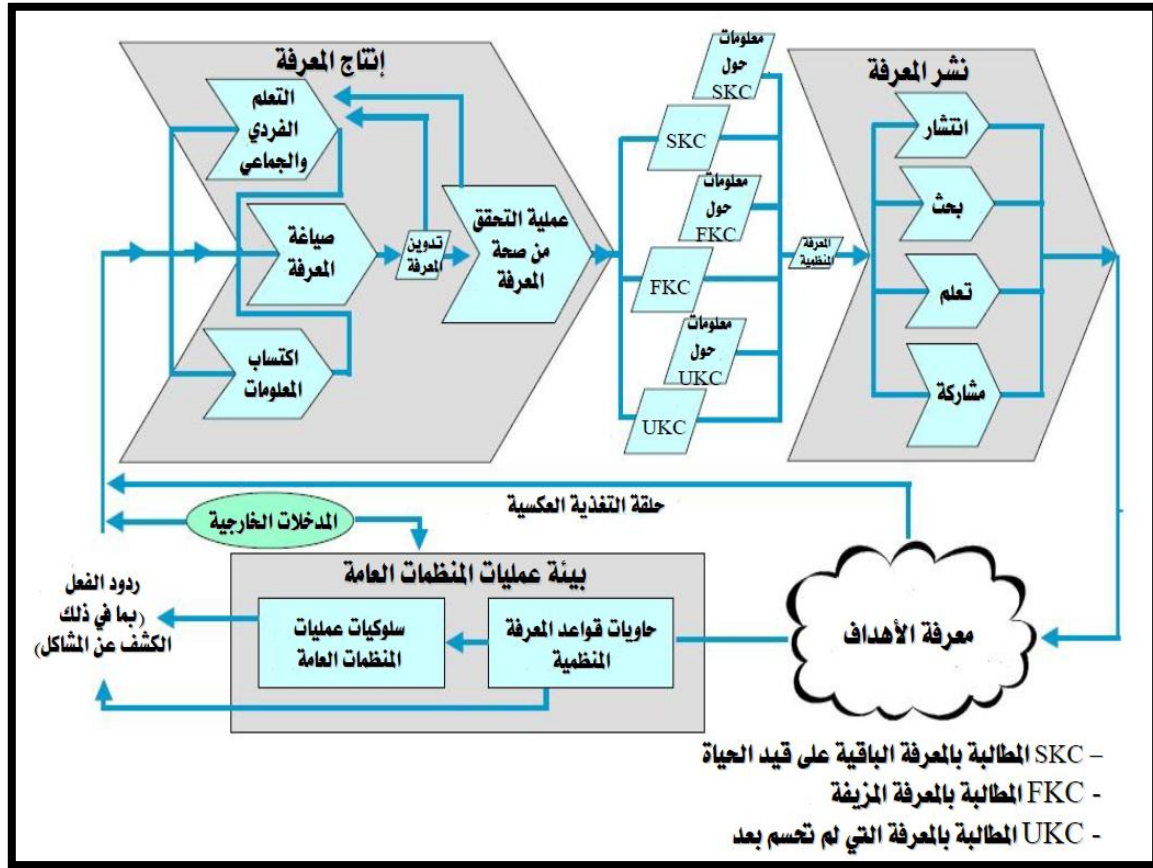
### أنواع استراتيجيات المعرفة :

- استراتيجية الترميز Codification تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية رسمية قابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل والتقاسم ويمكن تحويلها الى قواعد بيانات وقاعدة معرفة قياسية يمكن من خلال الشبكة الشركة تعميمها على العاملين للاطلاع عليها وتوظيفها في أعمال الشركة المختلفة
- استراتيجية الشخصنة Personalization انها تركز على المعرفة الضمنية غير القابلة للترميز القياسي لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجهاً لوجه وهي غير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريب وإنما للتعلم بالملاحظة المباشر والمعاشية المشتركة والتشارك في العمل والفريق والخبرة.(التميمي،2011:17).

## ثامناً: نماذج عمليات إدارة المعرفة

### 1. أنموذج دورة الحياة المعرفة 1 (Mc Adam & Mc Crcedy)

قدم (Mc Adam & Mc Crcedy:1999.88) أنموذج لعمليات المعرفة أشتق من أنموذج (Demrarst) من خلال دمج العناصر لكل النماذج الاجتماعية و العلمية واستنتج أن المدخل الشائع لقيادة إدارة المعرفة لا يزال ضعيفا في اشتراكه مع إدارة المعرفة . أذ أفترض ( Knowledge Life Cycle ) (KLC) وأشار إلى إن جزء من هذا الأنموذج يأخذ كإطار مفاهيمي لفهم كيفية إنتاج وتكامل المعرفة في المنظمة . وأكد ( McElroy ) الحاجة الى رسم الاختلاف بين بيئة المنظمات العامة وبيئة عمليات المعرفة وكما في الشكل (2-2).

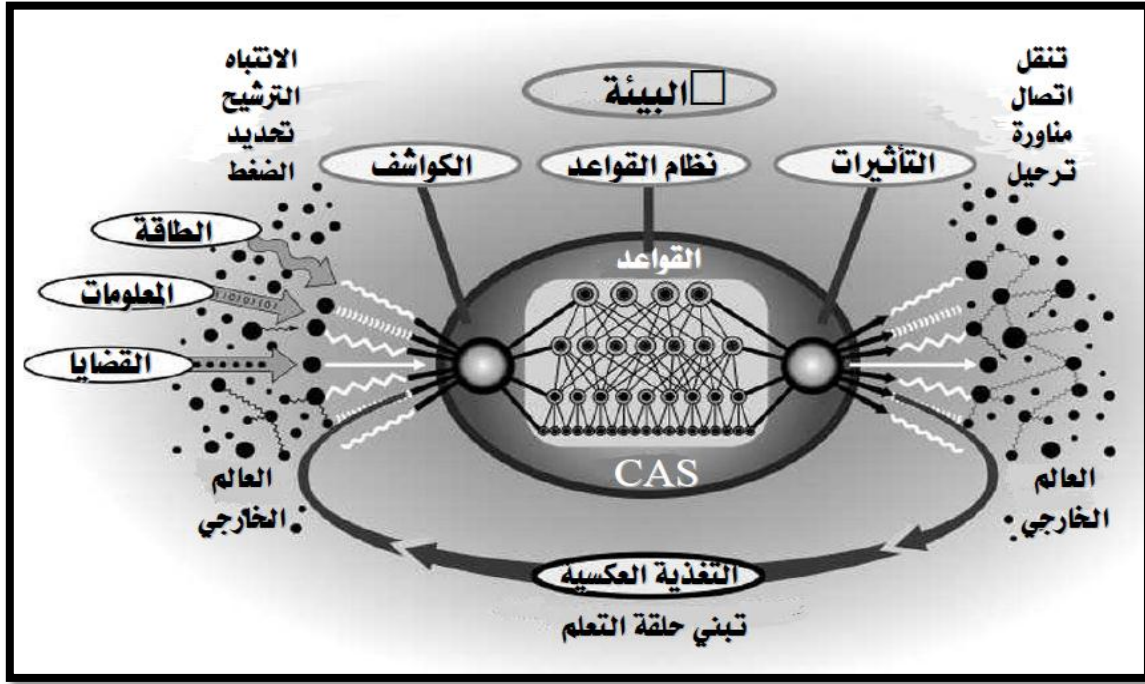


شكل (2-2) نموذج دورة حياة المعرفة

Source.: McElroy, W, (2003), *The new knowledge Management: Complexity Learning and sustainable innovation*, Butterworth-Heinemann Burlington: p. 39

## 2. نموذج أنظمة التكيف المعقد لـ (CAS) لـ (MCELROY)

يذكر (MCELROY 2000 195) إن التفكير في إدارة المعرفة الجديدة متجذر في نظرية التعقيد ولاسيما الذي يرافق المعرفة والذي يسمى (CAS) Complex adaptive systems أنظمة التكيف المعقد وطبقا لهذه النظرية فإن الأنظمة الحية مثل الأفراد، والجماعات، والمنظمات تدير أنفسها والآخرين باستمرار وتتكيف مع التغيير في البيئة .

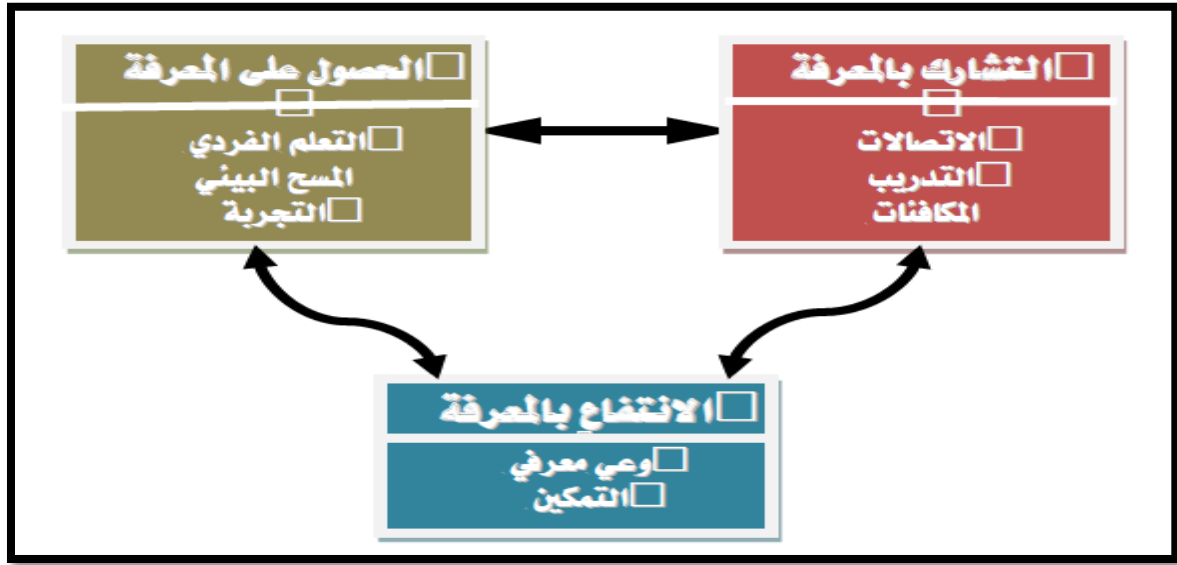


شكل ( 2-3 ) نموذج أنظمة التكيف المعقد (CAS)

Source: McElroy M.W. ((2000)), *Integrating Complexity theory knowledge Management & Organizational learning, Journal off knowledge Management, Voll.. 4, No.3 , www..idiiagram.com,, p..195.*

### 3. نماذج إدارة المعرفة لـ (mcshane & glinow):

يشير (Mcshane & Glinow:2000) إلى إن عمليات إدارة المعرفة تتضمن عدة مراحل لتطوير قدرة المنظمة للحصول على المعرفة والمشاركة بها والانتفاع منها من أجل البقاء والنجاح وان المنظمات العامة التي تتبع ذلك يطلق عليها بالمنظمات المتعلمة ، لأنها تتعلم عن بيئتها الداخلية والخارجية من أجل البقاء والنجاح، وان القدرة على الحصول والمشاركة والانتفاع تعني ضرورة امتلاك المنظمة العامة لأنظمة وهياكل وقيم تنظيمية والتي تدعم عمليات إدارة المعرفة .



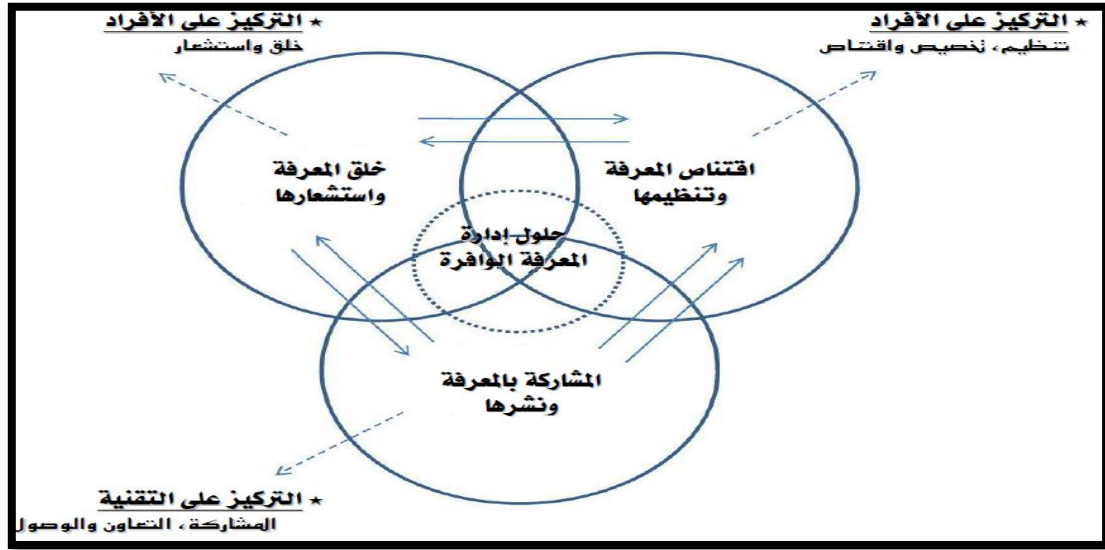
شكل ( 2-4 ) أنموذج عمليات إدارة المعرفة لـ

Source: McShane, Steven L. & Gllinow, Marry Ann,(2000) *Organizational Behavior*, International edition, McGraw--Hillel Companies, Ink..., USA, p... 21.

#### 4. نموذج لـ (Botha, et al)

يحاول هذا الأنموذج تقديم نظرة أكثر واقعية لعمليات إدارة المعرفة إذ تتداخل الفئات الثلاثة وتتفاعل مع بعضها البعض مثل أنموذج (gamble & Blackwell) والتي ينصب تركيزها على المبادرات الإدارية وتجدر الإشارة بان هذا الأنموذج يتضمن خلق المعرفة الجديدة بوصفها معرفة لإدارة معرفة محددة ويتضح من الأنموذج أيضا ومن الفئات الثلاثة أنها متجه نحو الأفراد بشكل أكثر من تركيزها على التقنية إما المشاركة بالمعرفة فيكون على حد كبير عن طريق التقنية ونتيجة لذلك تميل المنظمات العامة إلى الاهتمام بشكل كبير بقضايا التحديات التقنية بدلا من التحديات التنظيمية والاجتماعية .





شكل ( 2-5 ) أنموذج عمليات إدارة المعرفة لـ

Source: Botha A, Karrie D, & Nyman R, (2008) *coping with Continuous Change ion The Business Environment, Knowledge Management and Knowledge Management Technology*, Candice Publishing Ltd. P. 64

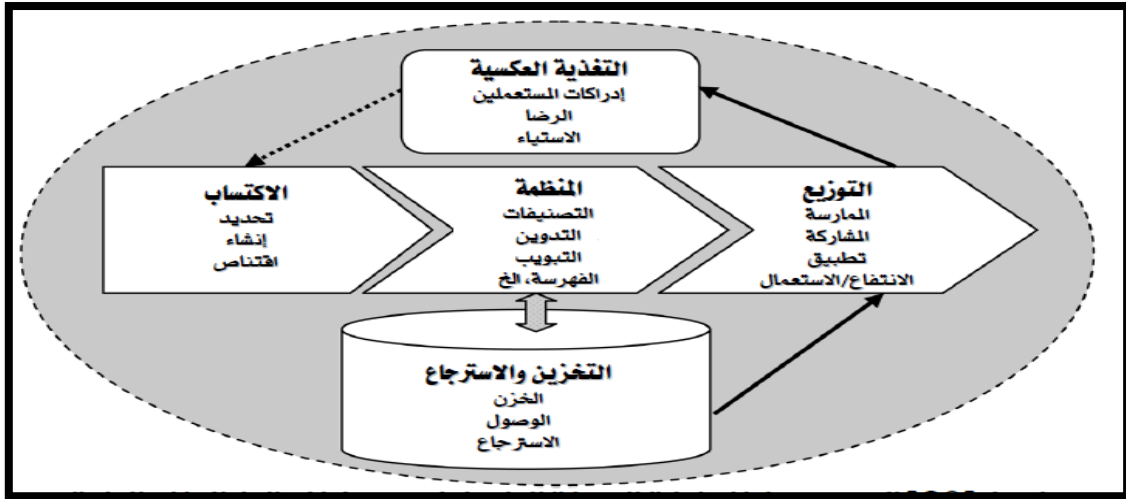
### 5. نموذج ( Roknuzzaman, et al,2009 )

من ملاحظة للأنموذج أعلاه يتضح إن إدارة المعرفة هي عملية مستمرة في المنظمة العامة والتي تبدأ مع الحصول على مصادر المعرفة ذات الصلة وتستمر من خلال الاستخدام السليم ويفسر بان إدارة المعرفة لا تدل فقط على إدارة المعرفة في حد ذاتها بل وأيضا إدارة لاحقة من بيئتها وفي السياق نفسه إن إدارة المعرفة تشير إلى عملية خلق بيئة في المنظمة العامة لضمان تدفق المعرفة والتعلم وتقاسم أصول المعرفة وتقييم استخدام المعرفة لمزيد من التطور فضلا عن ذلك أنها عملية ديناميكية واجتماعية مستمرة تنطوي على اكتساب وتنظيم وتخزين واسترجاع ونشر الموارد المعرفية لمجموعة المستخدمين مع تغذية عكسية ذات صلة لتحقيق الأهداف المنظمة.

إن اكتساب المعرفة يتضمن تحديد مواقع المعرفة واقتناص المتاح منها وإيجاد أخرى جديدة ويتم تنظيم تلك المعرفة المكتسبة باستخدام التصنيفات ويتم تدوينها وفهرستها وتصنيفتها الخ . إما المعرفة المعالجة فتعني بأنها حفظت لتخزين بشكل دائم ويستخدم لأجل ذلك آلية استرجاع لقدرتها على الوصول السهل ثم يتم توزيعها إلى الأشخاص المعنيين للمشاركة بها وتطبيق والإفادة منها واستخدامها على نحو فاعل وأخيرا

## الفصل الثاني: المبحث الأول: الإطار الفكري والفلسفي لإدارة المعرفة

فان عملية إدارة المعرفة تتلقى التغذية المرتدة من مستخدمي المعرفة فيما يتعلق بمدى تلبية احتياجاتهم المعرفية كما إن التغذية المرتدة تضمن الاستخدام المناسب للمعرفة بعد إجراء التعديلات الضرورية في النظام .



شكل ( 2-6 ) أنموذج عمليات إدارة المعرفة ( Roknuzzaman et al )

Source: Roknuzzaman, Md. Kenai, Hiideakii & Umemotto, Kattsuhiro, (2009), *Integration off knowledge management process into digital library system, Library Review, Vol... 58 Issue: 5, p.379.*

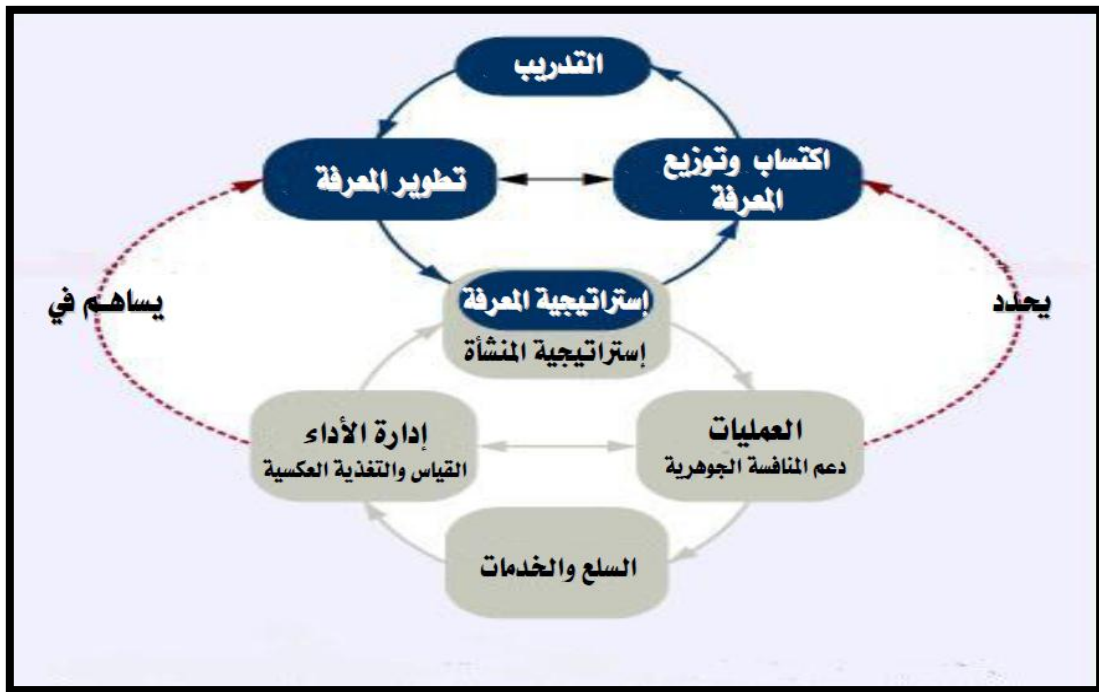
## 6- نموذج (Inlecom & K-Net) لإدارة المعرفة المتكامل مع عمليات المنظمات العامة .

يستند أنموذج عمليات إدارة المعرفة المتكامل مع عمليات المنظمات العامة على ربط عملية إدارة المعرفة بأنموذج المنظمات العامة الأساسي من خلال العملية الاستراتيجية عملية المنتج ورقابة الأداء. إذ أن الاستراتيجية إدارة المعرفة لديها مساهمة مباشرة في عملية اكتساب المعرفة ونشرها. بينما تحدد عمليات المنظمات العامة المتطلبات التفصيلية لاكتساب المعرفة ونشرها.

ويمكن في مرحلة التصميم العملية تحديد فجوات المعرفة ، وتحدد خطط اكتساب المعرفة . فعندما يتم البدء بتقديم العمليات التشغيلية ، مما سيخلق ذلك ردود فعل للمستخدم حول المعلومات المطلوبة لتحديد

## الفصل الثاني: المبحث الأول: الإطار الفكري والفلسفي لإدارة المعرفة

عملية اكتساب المعرفة ونشرها . أما متطلبات اكتساب المعرفة فستترجم بشكل رئيس في التوظيف الاحتياجات التدريبية . في حين ان برنامج التدريب سيوفر وسيلة لتهيئة الظروف الملائمة للشركات لإدارة المعرفة ، فضلاً عن وسائل للتطوير المهارات والمقدرات المطلوبة . إذ يشكل برنامج التدريب جزء أساسي من عملية التطوير المعرفة التي ينبغي أن تمكن الشركة من العمل بكفاءة مع المستويات المثلى من الإنتاجية واتخاذ القرار . ويستخدم قياس العملية وملاحظات ردود فعل العملاء في عملية إدارة الأداء ، والنتائج ستوجه لتنقيح الاستراتيجية وتحسين العملية . وهنا ينبغي على إدارة الأداء تقييم استراتيجية إدارة المعرفة وتنفيذها على وجه التحديد بغية توفير المدخلات اللازمة لصقل الاستراتيجية.



شكل ( 2-7 ) أنموذج عمليات إدارة المعرفة المتكامل مع عمليات المنظمات العامة لـ (Inlecom &K-Net,2012)

Source: IINLECOM & K--NET, ((2012)), *Strategic Knowledge Management & Knowledge Networking Platform, kBOS Applied Knowledge Engineering Methodology*.<http://www.kbos.nett//default.aspx?articleID=9702&heading=KbOS>, p. 4.

### تاسعاً: قياس وتقييم إدارة المعرفة

تقسم مقاييس إدارة المعرفة إلى قسمين وهي مقاييس إدراكية ومقاييس مالية وبشان الإدراكية منها أشار عدد من الباحثين الى بعض المحاولات جرت بصدد وضع مقاييس إدراكية لقياس وتقويم برامج إدارة المعرفة. فعندما تربط مبادرة إدارة المعرفة بهدف معين للعمل وتتوافق مع مفهوم القياس الذي يناسب قياس الأداء في المنظمة فيمكن عندئذ تقييم تأثيرها ، وقدما بعض الأفكار لتطوير مقياس لأداء إدارة المعرفة يتضمن ست خطوات هي تحديد الأهداف ، واختيار طريقة القياس ، وتحديد مقاييس أداء خاصة، وتشكيل عملية القياس ، وضع مستويات أداء زمنية، والمراجعة وتعديل (الكبيسي :2014،345). وأشار (Hanley,2000,45) جرت عدة محاولات لقياس إدارة المعرفة وعلى جميع المستويات من حيث برامج إدارة المعرفة ذاتها او على مستوى بعض العمليات والممارسات فيها وكان الميل الأكبر للمقاييس الإدراكية وذلك بسبب طبيعة المعرفة اللاملموسة. ومن هذه المقاييس هو قياس مستوى إدارة المعرفة في المنظمات وكما أشار ( Andersen,1996 ) طور (آرثر أندرسن) بالتعاون مع المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة أداة لاختيار قدرة المنظمات على إدارة المعرفة أطلق عليها أداة تقييم إدارة المعرفة (KMAT). وهي عبارة عن مجموعة من الاسئلة وتكون الإجابة من خلال الاختيارات ( اتفق- لاتفق ....) وهناك قياس مدى استعداد المنظمة للدخول في برامج إدارة المعرفة وهذا أيضا طرح اسئلة والإجابة عليها من خلال اختيار احد ثلاثة خيارات والذي يقابلها رقما (1-3) فمثلا المنظمة تجمع (25-30) نقطة وضعها جيد ومن(20-24) تحتاج الى النظر في بعض القضايا ومن(10-19) تراجع الأفكار المطروحة. وهناك مقاييس مالية ومقاييس كمية تقاس بها إدارة المعرفة . في موضوعنا نحتاج الى المقاييس الإدراكية وذلك لعدم توفر البيانات المالية الا بقدر محدود وتم استخدامها.

## المبحث الثاني

### الإطار الفكري والفلسفي لإدارة الموهبة

كانت حكمة الله تعالى في أن جعل على هذه الأرض أفراداً يتميزون عن غيرهم بقدرات ومواهب بالإمكان توظيفها في مواجهة التحديات وتحقيق الانجازات، ويظهر الإعجاز الإلهي في أن الإنسان يأتي لهذه الحياة مجرداً من كل شيء كما في قوله تعالى (وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئاً) ، (النحل: 78) ، ثم تظهر الاستعدادات للتعلم أولاً، ومن ثم تحويل هذا التعلم إلى معرفة، ومنها إلى موهبة تقضي إلى عمل متميز يوظفه الفرد في حل المشكلات وتحقيق الأهداف التي يصبو إليها.

وسيتم في هذا المبحث التطرق الى نشأة وتطور ومفهوم الموهبة وأهميتها وخصائصها وسمات الموهوبين وأهدافها ومستوياتها، ومن ثم التطرق الى نشأة وتطور ومفهوم إدارة الموهبة وأهميتها وأهدافها وفوائدها وخصائص المنظمات الرائدة وعوامل نجاحها وابعادها الأساسية واستراتيجياتها واهراً نماذج إدارة الموهبة .

### أولاً: نشأة وتطور الموهبة

يبدو إن الأمم منذ القدم قد تنبعت إلى أهمية فئة الموهوبين من أبنائها، وأساهمهم في تقدم حضاراتهم، فأولنتهم اهتماماً كبيراً ، ووضعتهم في مكانهم تليق بنتائجهم، وان كتب التاريخ والآثار والفن والأدب مازالت حافلة بأسماء أولئك الموهوبين من العظماء والأدباء والشعراء الذين استطاعوا أن يغيروا المعالم الحضارية لشعوبهم، ويقبلوا موازين الركود و الرتابة التي عاشتها البشرية دهورا طويلة(حامد ،2011:21). اذ يعود مصطلح الموهبة الى تاريخ الإغريق والعصور القديمة، بدءاً من وحدة قياس الوزن، ليصبح بعد ذلك وحدة من المال (Silzer & Dowell, 2010:14). وبعد ذلك أصبح المعنى قيمة الشخص او القدرات والقابليات الفطرية (Michaels,2001:3). كان الأفراد في الحضارة اليونانية القديمة ذو القدرات القيادية يتم اختبارهم في سن مبكر ويقدم لهم تدريبات خاصة في العلوم والفلسفة وغيرها، ووظفت الموهبة في الحضارة الرومانية لأغراض الجيش والتجنيد لخوض الحروب. وفي الصين كان الإمبراطور يهتم بنفسه بمثل هؤلاء الأشخاص ويقدم لهم التعليم والإقامة المجانية باعتبارهم كنزا يجب حمايته. وقد أشار أفلاطون في جمهوريته انه كان يقضي باصطفاء الأفراد الموهوبين حتى في أسرار الفلاحين والصناع ، وأشار الى انه لا يوجد اثنان متشابهان كل التشابه بل يختلف الواحد عن الآخر في المواهب الطبيعية (قطناني

ومرزيق ، 2009:17). وقد أشار (جروان، 2008:17) الى ان الصينيون قد طوروا نظاماً لاختيار الموظفين الحكوميين من ذوي الكفاءات والافتقار وكان الأساس الذي اعتمده لهذا الغرض خضوع المتقدمين لتك الوظائف لاختبارات تنافسية تقرر نتائجها من هم الأجدر بشغل الوظائف الرسمية. وبعد ذلك بألفي سنة تقريبا أشار أفلاطون في جمهوريته الفاضلة الى أهمية الفروق الفردية في القدرات العقلية والخصائص الشخصية بالنسبة للميادين العمل التي تتاسب الأفراد في ميادين الحياة المختلفة . وصنف في نظريته الأفراد مستخدما المعادن المختلفة لوصف الأفراد الذين ينتمون لكل صنف فهذا مركب من معدن الذهب وهذا مركب من معدن الفضة وذلك مركب من معدن النحاس او الفولاذ. وكذلك كان للاهتتمام بالموهبة في حضارة وادي الرافدين والبابلية واليونانية مقدار كبير من الأهمية، فضلا عن ما ورد في القرآن الكريم والتراث الإسلامي فقد دلت النصوص الواردة في القرآن الكريم على ان المهمات العظيمة توكل لذوي الخبرات والقدرات العالية والمواهب ومن هذه قصة اختيار موسى لأخيه هارون ليكون وزيراً، لأنه أكثر فصاحة وقدرة، وقصة النبي يوسف عليه السلام، ولقد سطرت السيرة النبوية الكريمة على صاحبها فقد اصطفاه الله من بين الناس أجمعين لميزة بما وهب من قدرات عالية وإمكانيات متفردة .

وفي بواكير ثمانينات القرن العشرين ، أصبح المديرين والأكاديميون والمستشارون في جميع أنحاء العالم واعين، ولو بشيء من البطء، إلى إن الموجودات غير الملموسة (ولاسيما الموهبة) التي تمتلكها الشركات كانت في الغالب المحدد الرئيس لأرباحها، ففي عام (1980) لاحظ (Hiroyuki) وجود تباين في أداء الشركات اليابانية، وعزا ذلك التباين إلى اختلاف نسبة الموجودات غير الملموسة التي تمتلكها كل شركة من هذه الشركات، ومكنته هذه النتيجة من الخروج باستنتاج مفاده : إن الموجودات غير الملموسة هي الأساس في تحقيق عوائد الشركات، لأنها قابلة للاستخدام المتعدد والمتزامن، وتعود بفوائد متعددة ومتزامنة (العنزي وصالح، 2009:160). وقد تشكلت عملية التوظيف وتحولت إلى عملية يحفزها السوق وتشمل بائعي ومشتري الموهبة مع تغيير ميزة السوق بينهم. وان المفاوضات المفتوحة حول علاقات التوظيف قد حلت محل بعض الممارسات مثل التعويضات المرتكزة على حصص المساهمين والتدريب الذي يموله رب العمل والسلم الوظيفي وأساليب الترقية للمحافظة على الموظفين وتطوير المهارات المطلوبة وضمان الالتزام والولاء (Sears,2003:69) .

تعرف الموهبة لغة وكما ورد في معاجم العربية من الفعل (وهب) أي أعطى شيئاً مجاناً، فالموهبة أذن هي العطية للشيء بلا مقابل، كما تشير الاتساع للشيء والقدرة عليه، فقد جاء في مختار الصحاح أن

الموهبة، تعني: وهب - أي وهب له شيئاً. هي الشيء الذي يملكه الإنسان. أما في لسان العرب فتشير الى وهب - يهب - وهوب - أي يعطيه شيئاً. وفي القاموس المحيط الموهبة تعني العطية والسحابة (صالح، 2006:7). أما الموهوب فهو أسم مفعول من وهب، ويدل على من وقع عليه فعل الوهب فمن رزق ولداً له بورك لك في الموهب وشكرت الواهب، (الصاعدي، 2007:24). أما من الناحية الاصطلاحية فهناك صعوبة في التحديد وتعريف مفهوم الموهبة، وتبدو كثيرة التشعب ويسودها الخلط، وعدم الوضوح في استخدامها وذلك يعود الى تعدد مكونات الموهبة. ولذلك حاولت العديد من الدراسات التي تناولت الموهبة والموهوبين وعدم تحديد معنى واضح لها وذلك بسبب كثرة التشعب والاختلافات الواضحة بين المتخصصين والباحثين في هذا المجال (صالح، 2006:9).

هناك الكثير من المفاهيم والمصطلحات المرادفة للموهبة، وقد استخدمت للدلالة على ما يميز الفرد من استعدادات عالية كالعبقرية والتميز والتفوق والموهبة، وتأثرت هذه المفاهيم بتطوير المعرفة عن الصلة في ما بينها وعوامل أخرى كالوراثة والبيئة والتكوين العقلي (الدهوي، 2002:18). وأشار العالم النفساني (Dweck, 2013) الى مفهوم الفكر وحدد نوعين من البشر النوع الأول أشخاص يمتلكون فكراً ثابتاً، والنوع الثاني لديهم فكر متنامي، فالأول يعتقدون بان موهبتهم ساكنة ولا يحاولون تطويرها، والنوع الثاني فهم يسخرون الأفكار في تطوير مواهبهم، وكما أكد (Kristina, 2013:12) بان الناس العظماء يقعون ضمن النوع الثاني، أي يمتلكون الفكر المتنامي ويشعرون ان مواهبهم الفطرية يمكن تطويرها من خلال التعلم والممارسة. وأشار (Tansley, 2011:14) الى ان هناك خمسة منظورات للموهبة الفردية وهي الموهبة كقوة فردية، الموهبة كإمكانيات عالية، والموهبة كأداء عالي، الموهبة كسلوك جدير بالاعتماد، والموهبة من مجموعة من الأداء العالي مقابل إمكانيات عالية. وأكد (Bhatnagar, 2007: 640) ان الموهبة هي المصدر الرئيسي لرأس المال البشري ولرفع القدرة التنافسية للمنظمات.

تعرف الموهبة على انها مجموع قابليات الفرد والتي تشمل مهاراته، معرفته، طاقاته الكافية للتطوير (Michaels, 2001, 2001:33). وهي القدرة على إنجاز المهام الوظيفية بأفضل طريقة وتحقيق أفضل النتائج مقارنة مع الآخرين ضمن نفس المجال (Robertson & Abbey, 2003:43). وهي تشير الى الأفراد الذين لديهم القدرة في عمل فرق كبير في أداء المنظمة الحالي والمستقبلي (Morton, 2004:10). وتمثل الموهبة بالإقرار والتعاون المشترك والجمع بين جميع ممارسات إدارة الموهبة الجيدة عبر المنظمات (Raybuld & sheedx, 2005:21). وكما تمثل كبار رجال الأعمال الذين يتمتعون بمهارات عالية بارعة

لأداء الوظائف بشكل متكامل وفي وقت مناسب (Ashton & Morton,2005:45). وهي سلسلة معقدة من العمليات تشمل مهارات ومعرفة ومقدرة الأفراد، تؤدي إلى زيادة قيمة الأداء العالي وزيادة قيمة وأهمية القيادة داخل المنظمة (Tansley et al,2006,:76). هي المقدرة الجوهرية بالمنظمة وتمثل نسبة قليلة من الموظفين (Brandt & Kull,2007:10). وكما تشير إلى إمكانيات عمليات الأداء ووصولها إلى الأداء العالي (Fang & Devos,2008:30). الأفراد الذين يمكنهم أن يحدثوا فرقاً في أداء المنظمة أما عن طريق مساهمتهم وبشكل مباشر في ذلك الأداء، أو عن طريق تحقيقهم مستويات عالية من الأداء وعلى المدى الطويل (Armstrong,2009:168). تشير إلى الافراد والمجموعات الذين يتمتعون بقدرات استراتيجية تمكن المنظمة من تحقيق اهدافها القصيرة والبعيدة المدى ( Silzer & Dowell, 2010:123). وهي مجموع المقدرات (كماً ونوعاً) يمتلكها الفرد تشمل المعرفة والخبرة والمهارة وكل المقدرات التي يقدمها من أجل الاستخدام في تطوير العمل وجعل الأداء فيه عالياً يصب في صالح المنظمة لتكون موهوبة (العنزي والعبادي ، 2011:4). وهي المعرفة الضمنية التي تتعكس بفعل منتج خلاق عبر عمليات التعلم والتفاعل مع البيئة (الدوري والسعدي ، 2012 :7). وأشار لها (ابو جدائل،2013 :20) بأنها تتمثل في الأفكار والمشاعر التي توجد لدى الشخص ، وانعكاس هذه الأفكار والمشاعر على سلوكه وأدائه وعلاقاته. وهي عند (حمد،2014:24)هي المصدر الرئيسي لرأس المال البشري ولتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الأعمال ، وترتبط الموهبة بالإمكانيات والتعليم والتدريب والدافعية والالتزام والتجارب. وحددها (جمعة،2015:45) بكونها أولئك الأفراد ذوي الإمكانيات العالية الذين يسهمون في تقدم المنظمة بشكل كبير خلال مدة زمنية محددة. وبناء على ما تقدم يؤكد الباحث بان مفهوم الموهبة يحتوي على خصائص عدة منها إنها من خواص المنظمة، وتتأثر بشكل كبير بنوع الصناعة وطبيعة العمل، وهي ديناميكية وقابلة للتغيير عبر الزمن. وان الموهبة هي تلك القدرات والإمكانيات الرائعة التي تجعل الأفراد عند القيام بنشاط ما، يُظهر أداءهم بتميز في هذا المجال، وهذا يؤدي الى البقاء والنمو للمنظمة والمنافسة بين المنظمات أي نجاح المنظمة لان الموارد البشرية تشكل الركن الأساسي لأي منظمة وعالية يتم اتخاذ القرارات الصحيحة من قبل الأفراد.

تتمثل أهمية الموهبة بكونها من الموضوعات الحديثة والتي تتكامل مع غيرها من المواضيع الفكرية، وتركز على رأس المال البشري، إذ أن التحول الجديد في بيئة الأعمال يفرض على المنظمات التميز بقدرات جديدة تتلخص في بعد النظر والتفوق في الأداء والإبداع والقدرة على التكيف بدلاً من الأسلوب



التقليدي الذي يركز على الفاعلية بشكل أساس، ومن هذا المنطلق فان وجود خطة متكاملة لإدارة الموهبة لدى المنظمات امراً في غاية الحيوية إذ تتمثل أهميتها في كونها أعظم الثروات التي تعتمد عليها المنظمات في تقدمها وازدهارها هي الموهبة والموهبين، لان العصر الذي نعيش فيه هو عصر علم وتقنية ونبوغ معرفي، وأن توافر الموهبة داخليا وخارجيا سيكون له تأثير كبير في خلق المرونة الاستراتيجية وأحداث فارق كبير بين النجاح والفشل اي بين نقاط القوة والضعف.(حمود،2015:42). وهي تعد مورداً يتسم بالندرة ويحتاج الى استقطاب وتطوير واحتفاظ واكتشاف، وكما تُعد قوة المعرفة الضمنية وسبب اختلاف مواهب المديرين واختلاف بناء أسس فلسفة إدارة المنظمة ومنطقها، وتتحدد قيمة المواهب بمقدار الكلف وعوائد استثمارها (الخفاجي،2008:122). وتعد بالنسبة لكثير من المنظمات المورد الرئيسي للميزة التنافسية وبقائها ونموها وازدهارها (Bassi&Mcmurrer,2007:116). فالمجتمعات المتقدمة تولي ما لديها من طاقات بشرية كل اهتمامها ورعايتها كي ترتقي بكل فرد منها إلى أقصى حد ممكن تحقيقاً لإنسانيته وبالقدر الأكبر من عقول الموهبين لان كثيراً من الأعمال أصبحت تتطلب مستويات عالية من المهارات والقدرات وهذا يحقق النجاح للمنظمات (صيام،2013:11). ولقد أصبحت لغة منظمات الأعمال الريادية، وأحد القواعد المرجعية بسواها من المنظمات القيادية (Silzer &Dowell.2010:83). ومن الأسباب التي ادت الى تزايد الاهتمام بالموهبة حركة القياس العقلي، والاهتمام السكاني والثورة التقنية والمعرفة، والجمعيات والمؤتمرات العلمية، ولكون الموهبة هي الميزة التنافسية في الشركات الحديثة (فوزية،2012:177). ويرى الباحث إن الموهبة تعتبر ملكة عند الإنسان فعليه أن يستغلها وان يحسن استغلالها فهي أشبه ما تكون بالطاقة الكامنة عندهُ فإذا اكتشفها استفادة منها وطورها.

مما لا شك فيه إن الموهوبين والمتفوقين يمتازون بخصائص تميزهم عن غيرهم، وقد حظيت هذه الخصائص باهتمام الباحثين، وأهمها في أنهم يتمتعون بالقدرة البدنية، والتفوق في مجالات القراءة واستخدام اللغة، وفن القيادة وشدة الحساسية اتجاه قبول الآخرين لهم، ويكونون أكثر أمانة عندما تتاح لهم فرص الغش والنجاح غير الأمين، ويمتازون بالخصائص العقلية والجسمية المتفوقة، وحفظ كمية غير عادية من المعلومات واختزالها (الغالبى والخفاجي،2008:121) (سيف،2010:21) (عياصرة وإسماعيل،2012:101). ويذكر (أل شارع،2002) و (الجهني،2010) بوجود العديد من التصنيفات التي عملت على تقسيمها المهتمون بالموهوبين وان من اهم هذه المستويات الموهوبين الأذكاء. وهم الأشخاص الذين يكون نسبة الذكاء لديهم أكثر من 120 درجة ويكون هذا القياس باستخدام الاختبار

(وكسلر). ويكون الشخص موهباً في التفوق العلمي، والموهوبون في التفوق العقلي الإبداعي. وهم الأشخاص الذين يكون نسبة الذكاء لديهم 115 درجة ويكون هذا القياس باستخدام اختبار (تورانس) ويكون الشخص موهوباً في التفكير الإبداعي، والموهوبون الذين لديهم استعدادات في القدرات والمهارات الخاصة. ويكون الأشخاص لديهم مهارات خاصة مثل الرسم والفن الخ. اما (وبكبيديا، 2010) فيشير الى ان مستويات الموهبة تتكون من فئة الممتازين الذين تتراوح نسبة الذكاء عندهم من (130 الى 140)، وفئة المتفوقين الذين تتراوح نسبة الذكاء عندهم من (140 الى 170)، وفئة المتفوقين جداً (العابرة) الذين تتراوح نسبة الذكاء عندهم من 170. اما خصائص الموهبة فهي تتسم بالمرونة، وان عملية اكتشاف المواهب عملية مستمرة تبدأ من مراحل الطفولة الأولى وتستمر باستمرار حياة الأطفال، وان ظهور الموهبة مرتبط بالحرية، فلا يمكن أن تظهر في نظام قمعي يحدد المسار ويقيد الحركة، وان ظهور المواهب يحتاج إلى الإحساس و الأمان، فضلاً عن نمو الموهبة الذي يحتاج إلى مناخ شخصي ايجابي يتوافر فيه الذكاء الوجداني. وتصنف الموهبة إلى مجموعة من الأصناف منها موهبة القيادة، الموهبة الأساسية، الموهبة الجوهريّة، والموهبة الداعمة (العبادي، 2009:16).

### ثانياً: نشأة وتطور إدارة الموهبة

شاع ما يعرف بإدارة المواهب في بداية تسعينات القرن الماضي عندما احتدمت المنافسة الشديدة بين الشركات الكبرى ، فتارةً نجد بعض الشركات تحاول استقطاب الموظفين من ذوي الكفاءات والمؤهلات العالية وأخرى تحاول المحافظة على مواردها البشرية الكفوة وتميبتها، حتى أصبح هذا المفهوم جزءاً مهماً من نظم الإدارات الحديثة واحد استراتيجيات التطور والتغيير التنظيمي، فقد أصبحت الموهبة تتسم بالسرعة والتنافسية العالية (Jain et, el, 2012:54). وان ادارة الموهبة تعد من الموضوعات الحيوية في أدبيات إدارة الموارد البشرية، تلتها العديد من الاهتمامات والدراسات التي أكدت إن إدارة الموهبة هي التحدي الأهم للمنظمات الجديدة (Michaels, 2001:6). لقد نال موضوع إدارة الموهبة أهمية استراتيجية عندما أشارت مجموعة McKinsey الاستشارية لعبارة حرب الموهبة في عام (1997)، (الدوري والسعدي، 2010:4). ودفعت حرب الموهبة إلى ادراك النقص الحاصل في الموهبة والذي سيصبح وبشكل متزايد أحد الاهتمامات الرئيسية لإدارة الموارد في المنظمات، وفي نفس الوقت تهتم المنظمات بتعظيم تنافسياتها عبر تبني مداخل نظامية لتعقب واختيار وتطوير الأفراد الموهوبين الأساسيين

(Whelan & Carcary,2010:1). وتوجد أسباب عدة أدت إلى ظهور وزيادة الاهتمام بمصطلح إدارة المواهب منها تغير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء نتيجة للنمو السريع في معرفة- كيف التكنولوجيا، وارتفاع مستويات التعليم فقد شهدت الأربعين سنة الماضية نموا مطردا وسريعا في المستوى المتوسط للتعليم (سلطان، 2003:13). وتعقد المهام الإدارية نتيجة لازدياد المنافسة، والتطور التكنولوجي الهائل، وثورة المعلومات، وتزايد معدلات الابتكار والتطوير، وعدم الاستقرار البيئي، تحتاج المنظمات إلى تصميم لبرامج فاعلة لاستقطاب الكفاءات وتنمية قدراتها وتحسين أدائها، وزيادة درجة التدخل الحكومي اذ تطالب قوانين وتشريعات العمل في غالبية الدول الإدارة في مختلف المؤسسات باستقطاب أفضل العناصر المؤهلة لشغل الوظائف (عباس، 2011:26) .

لقد مرت ادارة الموهبة بعدد من المراحل قبل الوصول إلى المرحلة التي هي عليها الآن، إذ حدث هذا التطور كنتيجة طبيعية لزيادة إدراك منظمات الأعمال لأهمية العنصر البشري ودوره في تحقيق النجاح والتفوق التنظيمي بالمقارنة مع المنافسين وما نتج عنه من "حرب الموهبة" بين المنظمات المختلفة، ويمكن تحديد أهم مراحل تطور ادارة الموهبة بالاتي (العبادي، 2011 :83)

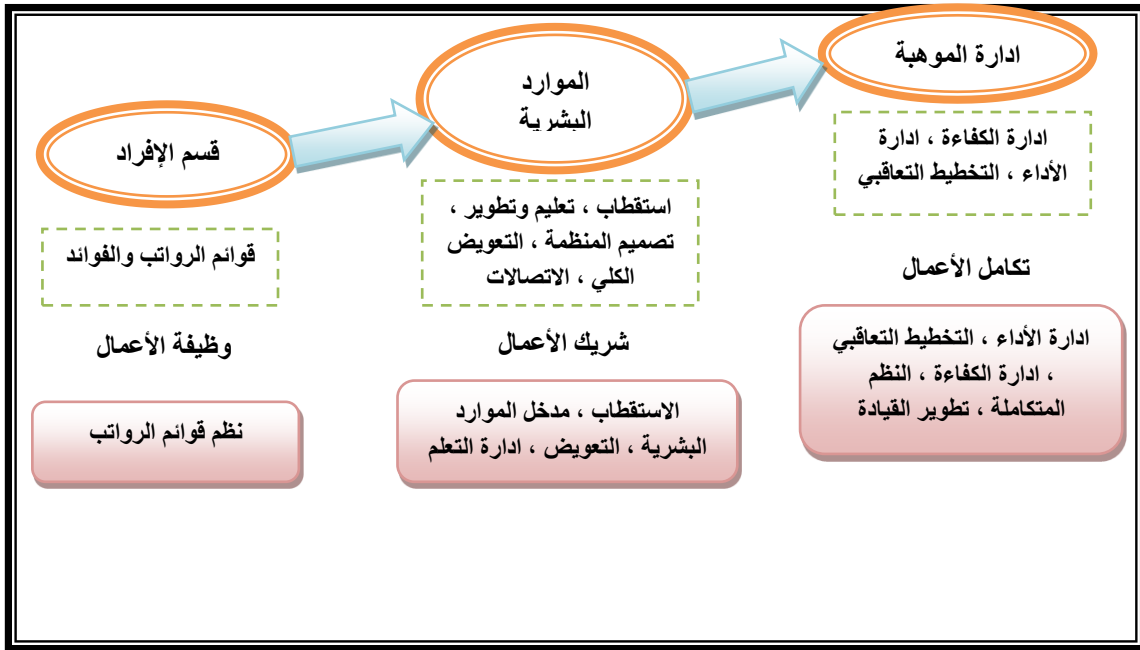
1. قسم الأفراد : امتدت هذه المرحلة من السبعينات من القرن الماضي إلى الثمانينات منه، واتسمت بتوظيف الأفراد وتقديم الأجور لهم، مع مراعاة التأكد من استلامهم للتعويضات الضرورية، والذي أصبح فيها قسم الأفراد وظيفة أعمال.

2. ادارة الموارد البشرية: تتراوح هذه المرحلة من ثمانينات القرن الماضي إلى التسعينات منه، وفيها أدركت منظمات الأعمال بكون وظيفة الموارد البشرية أكثر أهمية من الماضي، ومن ثم تحولت إلى وظيفة استراتيجية، وبعدها تطورت إلى شريك أعمال بعد أن كانت مجرد وظيفة. (الخزامي، 2003:202). وبالتالي تدرج ظهور إدارة المواهب البشرية، من خلال إعادة صياغة العلاقة ما بين العنصر البشري والإدارة والتي مرت بمراحل مختلفة، منها مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: حيث كان الإنسان يستخدم الطرق اليدوية في الإنتاج ويسعى للعيش فقط وصاحب العمل هو المسيطر على العاملين (ابو شيخة،2010:28). ومرحلة الثورة الصناعية عند ظهور عدد كبير من الآلات والمعدات والمصانع، وكان استقطاب الموظفين على اساس الكفاءة والمهارة (المعاني وآخرون، 2011:253). ومرحلة القرن العشرين حيث تم الاهتمام والتركيز على العنصر البشري ، وظهور حركة الإدارة العلمية بزعامة (Taylor)، الذي تركز على روح التعاون والثقافة المشتركة وتجنب الصراع ما بين الإدارة والموظفين، وتحديد المعايير في الأداء والاختيار والاستقطاب للأفراد المناسبين في الأعمال ووضعهم في المكان المناسب حسب مؤهلاتهم (الهييتي، 2003:25). مرحلة القرن

## الفصل الثاني: المبحث الثاني: الإطار الفكري والفلسفي لإدارة الموهبة

الحادي والعشرون وفي هذه المرحلة تم ازدياد التحديات المعاصرة لمنظمات الأعمال ، وفرضت مهام جديدة على إدارة الموارد البشرية ومن أهمها هي جذب واستقطاب ونوعية جديدة من الأفراد يتميزون بمهارات وقدرات وإمكانيات وبدراية ومعرفة عالية وهذا مما أدى إلى إعادة النظر بالمدارس وخاصة مدرسة الموارد البشرية وتطويرها بمدرسة استراتيجية إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب البشرية (العنزي وصالح، 2009:10).

3. إدارة الموهبة: بدأت هذه المرحلة مطلع القرن الحادي والعشرين وما زالت مستمرة ، و تتضمن عمليات ونظم موارد بشرية جديدة ومتكاملة مع بعضها بعضاً، لذا تحولت من شريك أعمال إلى تكامل مع الأعمال. وقد أوضح (Bersin,2006) هذا التطور من خلال الشكل ( 2-8 )، إذ أكد ان ادارة الموهبة كانت وظيفة إعمال، ثم أصبحت شريك إعمال، والآن تمثل ادارة الموهبة تكامل الأعمال.



شكل (2-8) التطور لوظيفة الموارد البشرية

Resources : Bersin , Josh (2006) Talent Management ,What is it? Why now? , Morrystown , USA ,p 2.

### ثالثاً: مفهوم إدارة الموهبة

تم استخدام هذا المصطلح لأول مرة من قبل (ديفيد واتكنس) في عام 1998، في مقال نشره في العام نفسه، ورد مصطلح مفهوم وعملية إدارة الموهبة في التسعينات واستمر بعد تكييفه، واستخدامه من قبل العديد من الشركات، حيث اكتشف إن المواهب ومهارات العاملين فيها يجب العناية بها وأنها يجب أن تكون مركز العمليات، وهي التي تقود الأعمال إلى النجاح وتحقيق الأرباح، وقد سارعت كثير من

## الفصل الثاني: المبحث الثاني: الإطار الفكري والفلسفي لإدارة الموهبة

المنظمات الطموحة إلى أن تخطط وتطور مواردها البشرية ومواهبها، كما طورت مفهوم عملياتها وأساليبها في إدارة مواردها ومواهب موظفيها والعاملين فيها (النعمة، 2016:3).

وكما أشار إلى ذلك (Awamleh,2009)، (Kristina , 2013)، (العنزي وآخرون،2011). ان العبارة الشهيرة (الحرب من أجل الموهبة) "The War for Talent" التي أطلقتها مجموعة McKinsey عام (1997)، إشارة واضحة بولادة حقل معرفي جديد أُطلق عليه إدارة الموهبة (Talent management)، فظهور الحاجة للاهتمام بالموهبة وتفعيل دورها جذباً وتطويراً وتوجيهاً واحتفاظاً بإشارة واضحة، أملت الحاجة لظهور هذا المفهوم، ذلك المفهوم الحديث الذي مازالت تتجاذبه اجتهادات الباحثين بنوع من الغموض والإرباك. ويرى (Maxwell & Maclean, 2008,820) من صعوبة تحديد المعنى الدقيق لمفهوم إدارة الموهبة وذلك بسبب تباين الاتجاهات بين الباحثين والكتاب ، لأنه مازال موضوعاً بكرةً يتقبل كثير من النقد والتحليل بما يجعله مفهوماً متحركاً، ويصعب إدراكه بشكل تام ، وهذه الصعوبة لا تواجه الباحثين فقط بل يسري ذلك على المنظمات التي أصبحت تواجه صعوبات كثيرة في هذا المجال. وهذا الجدول يبين مفهوم ادارة الموهبة

الجدول(2-2) مفهوم ادارة الموهبة على وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين

ت	الباحث	السنة	التعريف
1	Jackson &Schuler	1990	تخطيط الموارد البشرية لضمان الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة بالوقت الملائم.
2	Kesler	2000	مجموعة من العمليات المصممة لضمان التدفق المناسب من العاملين الى كافة وظائف المنظمة .
3	Sears	2003	هي مزيج من الأنماط السلوكية والخطط التي تسعى الى خلق المزايا والتحسينات وإدامتها في السوق كما تتنافس على الاحتفاظ وتحفيز ومكافأة الأداء المتميز من قبل الموظفين
4	Heinen & oNeill	2004	مجموعة من الممارسات التي يمكن ان تخلق المزايا التنافسية المستدامة .

ت	الباحث	السنة	التعريف
5	Berger&B	2004	بأنها عملية جذب وتحديد وتطوير وتحفيز وترفيه وحفظ الأفراد الذي يمتلكون إمكانيات قوية للنجاح المنظمة.
6	Stockley	2005	مدخل منظم واعي معتمد لجذب وتطوير والاحتفاظ بالأفراد الذين لديهم القابلية والقدرات لتلبية الحاجات التنظيمية الحالية والمستقبلية وتحقيق الأهداف.
7	A shton & Morton	2005	استراتيجية ومدخل شامل لكل من الموارد البشرية وتخطيط العمل او مسار جديد من اجل تحقيق الفاعلية التنظيمية .
8	Nancy & Lockwood	2006	عملية تطبيق الاستراتيجيات المتكاملة او الأنظمة المصممة لجذب وتطوير والاحتفاظ بالأفراد من ذوي المهارات المطلوبين لمقابلة حاجات العمل الحالية والمستقبلية .
9	Lewis & Heckman	2006	بأنها عملية التأكد بان المنظمة تمتلك الأفراد المناسبين في الأماكن المناسبة، أي كلا حسب اختصاصه.
10	Lubitsh& smith	2007	مجموعة من الأنشطة الإدارية المترابطة والتي تتميز بجذب وتكامل وتطوير وتحفيز والاحتفاظ بالأفراد الموهوبين .
11	Blss	2007	مجموعة العمليات والفرص الإضافية التي توفرها الإدارة للأفراد في المنظمة ليكونوا موهوبين.
12	Bechet	2008	كمجموعة من الإجراءات والحلول المبتكرة التي تسمح للمنظمة بتفعيل المواهب العاملين لديها وتحقيق أقصى قدر من الفاعلية.
13	Sween	2008	أن إدارة الموهبة تعني القيام بالمهام الآتية:

ت	الباحث	السنة	التعريف
			أ- أنظمة الموارد البشرية تحقق التكامل في جميع مستويات وأقسام المنظمة. ب- أنها مسيرة بطبيعتها. ت- دمج الموهبة مع استراتيجية الأعمال. ث- تحسين عمليات وتطوير إدارة الموهبة.
14	Armstrong	2009	عملية تحديد وتطوير وجذب وإبقاء الإمكانيات الموجودة لدى الافراد الموهوبين واستغلالها ونشرها للآخرين لغرض تحقيق الاستخدام المشترك
15	Chandre	2009	تشير إلى عملية التطوير والاحتفاظ بالعاملين الجدد والتطوير والاحتفاظ بالعاملين الحاليين والعمل على جذب العاملين ذوي المهارات العالية للعمل في المنظمة.
16	Laspyilla	2009	هي إدارة الأداء والتخطيط المتعاقب ، والتخطيط الوظيفي والتعلم من اجل تحديد وتعزيز المواهب والاحتفاظ بها وزيادة مساهمتها في الأداء.
17	Silzer&Dowel	2010	مجموعة من العمليات والبرامج والمعايير الثقافية المتكاملة المصممة لجذب وتطوير ونشر المواهب والمحافظة عليها وتلبية احتياجات الأعمال بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المستقبل
18	Lian& wang	2010	انها نفيذ استراتيجيات متكاملة ، او انظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الاشخاص والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة والاستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية.

ت	الباحث	السنة	التعريف
19	Horvathova c	2011	بأنها مجموعة من الأنشطة الخاصة بالمنظمة والتي تعني بامتلاك وتطوير وتحفيز واستدامة الموظفين الموهوبين لتحقيق أهداف المنظمة.
20	Waheed et	2012	بأنها نظام إداري يقوم على تحديد الوظائف الأكثر أهمية وحساسية في المنظمة.
21	ابو جدائل	2013	هي اتجاه تنظيمي لقيادة الافراد من خلال بناء الثقافة التنظيمية والمشاركة وبناء القدرات والطاقات من خلال اتجاه متكامل لعمليات التزود بالموهب المتلائمة مع اهداف المنظمة وتطويرها وتوظيفها واستثمارها واستبقائها.
22	حمد	2014	هي عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب المرؤوسين لتحقيق المنافسة ، وتطوير العاملين الجدد، والمحافظة على العاملين الحاليين ، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في الشركات والمؤسسات
23	الجراح وابو دولة	2015	وجود إدارة المواهب في المنظمة يسمح لها بالمنافسة مع المنظمات الأخرى ، كما انه يحسن الأداء على جميع مستويات المنظمة وهذا الأمر يتطلب تشجيع تلك المواهب وتحفيزها على العمل المبدع .

الجدول من أعداد الباحث

ويؤكد الباحث بان إدارة الموهبة هي عملية منهجية لدورة التخطيط والتنفيذ والتقييم ، لإدارة تدفق المواهب الى وعبر وخارج المنظمة لتحقيق أهدافها وتلبية احتياجاتها. وهي تحقيق الاستقلال الأمتل للمواهب في



المنظمة، أي الأفراد الذين يشغلون المنظمة، وتشتمل على إدارة وتدريب وإعادة تدريب ومشاركة وتخطيط القوى العاملة المستقبلية .

ويتكون أي نظام داخل المنظمة من أربعة عناصر مهمة جدا والتي تتمثل بالمدخلات (Inputs) والعمليات (Processes) والمخرجات (Outputs) والتغذية العكسية (Feed back). يتفاعل هذا النظام في المنظمة مع البيئة الخارجية تفاعلاً تبادلياً فيؤثر في البيئة ويتأثر بها. وبما إن إدارة المواهب البشرية تعتبر جزءاً من العملية الإدارية التي لا يمكن لأي منظمة الاستغناء عنها، وان إدارة الموهبة تعتبر نظاماً فرعياً يتفاعل مع الأنظمة الفرعية الأخرى المكونة للنظام الأكبر أو الكلي للمنظمة. ويهدف نظام إدارة المواهب إلى تحقيق أهداف المنظمة، ويمكن تعريف نظام إدارة المواهب بأنه مجموعة الإجراءات والعمليات التي تترجم استراتيجية المنظمة ورسالتها الى برامج تشغيلية وتطبيقية لتحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة (Berger,2004.7). وأشار (مقري وبحياوي،2014:179) بان نظام إدارة المواهب يتضمن العناصر التالية :

- أ- جذب الموهوبين: على المنظمات جذب أفضل الأفراد إليها من خلال بناء علامة تجارية ومكانة جيدة.
- ب- اختيار الموهوبين: على المنظمات ان تضع أدوات مناسبة لاختيار الموظفين المناسبين على أساس الكفاءة ومواهب الأداء العالي.
- ت- استبقاء المواهب: على كل منظمة يجب عليها ان تتمسك بالموظفين الموهوبين والأساسين ، من خلالهم يجب تحقيق أهداف المنظمة.
- ث- الاعتراف بالموهوبين: وذلك من خلال تقديم تقارير تقييم الموظفين عن أعمالهم ومعرفة وطموحاتهم ومصالحهم .

### رابعاً: أهمية إدارة الموهبة

1. تعتبر إدارة الموهبة إحدى الإدارات المؤثرة في المنظمة والمجتمع كونها تتعامل مع أهم الموارد القيمة لأي منظمة في عالم اليوم ويغض النظر عن موقعهم في منظمات الأعمال.

2. إنها أحد عوامل النجاح الحرجة للمنظمات لذا فان الاهتمام بإدارة الموهبة يسهم في تحقيق مستويات أعلى في الأداء وزيادة في سرعة تنفيذ التغيير ( Osle&Cooper,2005.45 ).
  3. إن وجود إدارة الموهبة في المنظمات يسمح لها بالتنافس مع غيرها من المنظمات كما يحسن الأداء على جميع المستويات ( Macha,2004,67 ).
  4. تعتبر أحد عوامل زيادة إنتاجية المنظمة، والاختيار المناسب للعاملين للعمل في المنظمات، وتطوير رأس المال البشري وزيادة المهارات ( Maxwell& Macleen,2003,87 ).
  5. تلعب إدارة الموهبة دوراً فعالاً في ضمان التخطيط التعاقبي الناجح والذي يساهم في ملء الوظائف الشاغرة بالاعتماد على المصادر الداخلية للمنظمة ( Horvathva& Dhrdava, 2011,810 ).
  6. تعزيز رأس المال الاجتماعي التنظيمي من خلال التعاون.
  7. تمكن المنظمة في التكيف للظروف والمتغيرات البيئية داخلية إم خارجية. (العديلي، 2009:4).
  8. إن توسع الاقتصاد العالمي والأعمال التجارية وتحديات العولمة والموهبة العالية ازدادت الحاجة إلى القوى العاملة الماهرة في المنظمات لمواجهة هذه التحديات ( Schuler et,al,2011,43 ).
  9. إن إدارة الموهبة ما تمتلكه من سمات وخصائص وهذا يؤدي الى زيادة العوائد وازدياد المبيعات ورفع إنتاجيتها وهذا يقابله تخفيض في التكاليف ورفع قيمة المنظمة ( Farley,2005, 43 ).
  10. تطوير لمهام إدارة الموارد البشرية لمواكبة التغيرات - الاقتصادية والاجتماعية - ترسم الخريطة الحالية والمستقبلية لمواهب الثروة البشرية التي تمتلكها المنظمات لتحقيق الكفاءة والفعالية.
  11. هي استراتيجية وأسلوب وأداة متطور لنمو المنظمات وتغييرها للأفضل واقتحامها لمجالات جديدة للأعمال من خلال مواردها البشرية لتحقيق الأهداف ( عبد الوهاب، 2015:102 ).
- ويشير (عبد الوهاب: 105، 2015) إن إدارة المواهب تحقق عدة مزايا للمنظمات والعاملين ومن أهمها للمنظمات، تحسين عملية اختيار الموظفين الملائمين، زيادة كفاءة التدريب، الاحتفاظ بالعمالة المتميزة، اكتشاف القادة الواعدين، مساندة الموظفين على النمو وتطوير جدارتهم، تحسين القدرة التنافسية، تقييم أفضل الأداء وقياس الجدارات، تخفيض التكاليف إدارة الموارد البشرية (خفض معدل دوران العمل، ومعدلات الشكاوي والأخطاء). اما بالنسبة للموظفين، التطوير المستمر للمهارات والجدارات، إشباع الحاجات (احترام النفس، وإثبات الذات)، رفع درجات الرضا الوظيفي، توفير مناخ صحي للعمل، زيادة التعاون بين أعضاء الفريق الواحد.

وعن فوائد ادارة الموهبة يتحدث (Ray & Muhanna, 2004:20) عن فوائد متعددة للمنظمات عند قيامها بتطبيق برامج إدارة الموهبة ومنها الدعم الفاعل لتخطيط قوة العمل، زيادة إنتاجية الموظفين، انسجام عمل الموظف مع أهداف تنظيمية، دعم جهود مشاركة العاملين، التركيز على تحقيق التميز في الخدمة العامة، دعم استمرارية الأعمال، تطور المسار المهني وبرامج إدارة العاملين. ومن خلال أعلاه يؤكد الباحث بان أهمية إدارة الموهبة تتمثل بالعمل على تحسين صورة وسمعة المنظمة وعلامتها التجارية، وترفع المستوى المعيشي للموظفين من خلال زيادة العوائد، وتغير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء حيث أدى التقدم الصناعي والثورة التكنولوجية إلى أحداث تغييرات في نوعية قوة العمل من حيث المعرفة والمهارة والمرونة، وتزيد الإبداع التنظيمي.

### خامساً: أهداف إدارة الموهبة

1. جعل الوظائف ذات معنى وتحدي سواءً على المستوى المنظمة او الفرد.
  2. مناقشة القرارات الصحيحة التي تخص الوظيفة الأنسب للموهوبين (Blass & April, 2008, 50).
  3. استقطاب واختيار الموظفين ذوي الأداء المتفوق للعمل داخل المنظمة.
  4. تحديد وتطوير وتدريب الموظفين ذوي المؤهلات العالية ووضعهم في المواقع الرئيسية للمنظمة كلاً حسب اختصاصه (Ntonga, 2007, 18).
  5. خلق بيئة ثقافية داعمة تساعد الموظفين ذوي المهارات العالية على النمو والتعلم والتطور بشكل دائم (Jones, 2011, 3).
  6. أعداد الاستراتيجية المطلوبة لتحديد احتياجات المنظمة من الموظفين الموهوبين لتلبية احتياجات خطة العمل الحالية والمستقبلية.
  7. وضع الإجراءات اللازمة لقياس القدرات المطلوبة (Armstrong, 2009, 169).
  8. تقديم الدعم الكافي لتنفيذ استراتيجية المنظمة .
  9. تحديد أساليب الحفاظ على المواهب داخل المنظمة (حسين ، 2013 : 47).
- ويرى الباحث إن هناك بعض الأهداف إدارة الموهبة وهي تنفيذ الأنشطة التطويرية المتميزة في المنظمة، تطوير المسار المهني للأفراد الموهوبين، تحديد برامج التدريب والتطوير اللازمة لتنمية مهارات الموظفين وقدراتهم على العمل داخل المنظمة.

### سادساً: خصائص المنظمات الرائدة في إدارة المواهب

من المفيد للمنظمات المعاصرة التعرف على عوامل النجاح الرئيسية في تطبيق عملية ادارة المواهب. وذلك من خلال التعرف على خصائص المنظمات الرائدة الناجحة في مجال ادارة المواهب. حدد مجلس القيادة المؤسسية العلامات السبعة لنجاح المنظمات في تطوير مواهب القادة والمتمثلة بالتزام الإدارة العليا بالتطوير، والتعزيز التنظيمي لجهود التطوير، والتوظيف بناء على مدى توافق المرشح مع المنظمة، ضبط ومراقبة معايير الأداء، إتاحة الفرصة للقادة الواعدين للعمل في مختلف القطاعات، اختيار الخلف بناء على القدرة القيادية، التركيز على المهارات النادرة والتوافق / الملائمة مع الوظيفة .  
(Corporate,2004:14-37)

يُعد مدير إدارة الموهبة من المديرين الأساسيين في تنفيذ مهام وواجبات المنظمة التي يعمل فيها وتحقيق قدرتها على البقاء والنجاح في العمل ، وهذا المدير يكون المسؤول الأول عن اتخاذ القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على الموهبة المتاحة لدى المنظمات ، كما يشارك مدير إدارة المواهب في عملية وضع الاستراتيجية الكلية للمنظمة وتنفيذها. يمكن تعريف مدير إدارة الموهبة بأنه المدير المسؤول عن وضع الخطط اللازمة لاستقطاب الموهبة واختيارها وتطويرها وتعويضها بالشكل الذي يضمن للمنظمة الاحتفاظ بها .(غني وحسين ،2014: 56 )

وهناك عدة خصائص للمدير المواهب ومنها ما يلي:

**1-الثقافة :** يجب على القائد إن يمتلك ثقافة، والمواهب هي ثقافة تقوم على تبني عدد من المبادئ والأساليب، ويقوم المدراء في تبني مبدأ واحد يقول بان الفارق بين النجاح والفشل أي بين نقاط القوة والضعف يمكن في الأسلوب الذي تختاره في حياتك، ويؤكدون بان المعرفة والقدرات أهم السلطة .

**2-الاختيار والتعيين:** يتم اختيار الموظفين الذين يتمتعون بالكفاءة والأهلية والمقدرة على أداء المهمة المعنية ، وكما ينبغي على المدير إن يعرف إجراء المقابلات الشخصية لمعرفة الموظفين عن قرب وتعينهم حسب الاختصاص (العنزي والماجدي،2016،33)

**3-التدريب :** إن تنمية مواهب الموظفين عملية مستمرة ، تتطلب تدريباً وتنمية دورية على فترات تقرب أو تتباعد حسب الاحتياجات التدريبية التي تقررها إدارة التدريب او إدارة الموارد البشرية ،

وان التدريب يزيد كفاءة العمل وفاعلية النتائج . ويقوم بتحديد الاحتياجات المدراء ، ويجب ان يتنوع التدريب الذي يقدم لذوي المواهب العالية . فمن تدريب فني الى تدريب سلوكي(التعامل مع الفئات مختلفة من الناس).(عبد الوهاب،2015:146).

**4-الاتصال:** على مدير إدارة المواهب يجب ان يمتلك قدرة على الاتصالات مع الآخرين لان اليوم العصر السرعة اي عصر التكنولوجيا والاتصالات

**5-المسؤولية:** إدارة المواهب تحتم على المسؤولين تولي مهام تقييم أداء الموظفين بنوع من المسؤولية استنادا الى معايير موضوعية تمنح الموهوبين المزيد من الطاقة ، وتمكنهم من استعادة نشاطهم. (عبد الوهاب،2015:146).

**6-الذكاء العاطفي:** يجب أن يكون مدير إدارة الموهبة على مستوى جيد من الذكاء والقدرة على فهم الأمور وتحليلها وتفسيرها تفسيراً جيداً وأدراك الأمور ومعرفة طرق حل للمشكلات الإدارية والمالية التي تحيط بالمنظمة.

**7-الإبداع:** إن من خصائص مدير إدارة الموهبة هو القدرة على الإبداع والخروج من المألوف وتحليل الأمور بشكل صحيح والإبداع في القضايا الإدارية والتوصل إلى الحلول المناسبة

**8-التخطيط:** القدرة على صياغة ووضع خطة علمية وعملية ومالية وإدارية والتمكن من تخطي الصعوبات والقدرة على تحقيق أهداف المنظمة.

**9-الشخصيات القيادية:** مدير إدارة الموهبة يجب أن يتحلى بالصفات القيادية مثل القوة المادية والقوة العلمية والفكرية والذكاء والإبداع والتحمل والقدرة على التخطيط والصبر والكرم والشجاعة والإقدام والعلم والإخلاص والصدق والتواضع (Sloan,2003:30).

ويؤكد الباحث على ان المدير يجب ان تتوفر فيه الشروط:

- التنفيذ العملي لكافة المهام الإدارية الموكلة إليهم من قبل المدير العام والمدراء الآخرين المسؤولين عن الوحدات الإدارية والأقسام المختلفة.

- أن يكون مدير الموهبة حسن المظهر ، وان يكون لبقاً مجاملاً حسن الأخلاق طاهر النية صافي القلب صادق التعاملات مع الآخرين ، السيطرة على الموظفين داخل المنظمة.

## سابعاً: عوامل نجاح إدارة الموهبة

- أشار كل من ( Kermally,2004:29 ) و( Romans& Lardner, 2005:17 ) أن العوامل الرئيسية لنجاح إدارة الموهبة وتحقيق أهداف المنظمة تتألف من عدة عوامل وأهمها ما يلي:
1. وضع إدارات وقيادات قادرة على مشاركة فرق العمل والوصول الى أعلى مستويات الأداء في المنظمة.
  2. تكييف جميع العمليات والأنظمة في سبيل مواكبة التغيير ومقاومة عصر التكنولوجيا.
  3. تحقيق أهداف المنظمة مقارنة مع المخرجات التي تم الوصول إليها من خلال نظام إدارة المواهب.
  4. يجب أن تكون هناك بيئة عمل تضم موظفين قادرين على تحمل ضغوط العمل.
  5. تحديد مجريات العمل بما يتوافق وثقافة المنظمة السائدة واحتياجاتها للأفراد الموهوبين القادرين على التكيف وظروف العمل.
  6. إنشاء لجان للتدريب الرسمي لمجموعة مختارة من الموظفين متميزي الأداء.
  7. الخبرة في العمل يجب أن تكون معززة من خلال التناوب على الوظائف والتعيينات الجديدة للموظفين العاملين على المدى الطويل.
  8. الاستفادة من التغذية الراجعة بشكل كبير لمساعدة الموظفين على تطوير قدراتهم من خلال المديرين والمدربين والمشرفين عليهم والكشف عن مواهبهم.

## ثامناً: أبعاد إدارة الموهبة

بما إن الموهبة هي مصدر الفكر وأساس التطور ، فان إدارة الموهبة تمثل إحدى التطورات الفكرية والمعاصرة للإدارة الحديثة حيث تقوم باستثمار رأس المال البشري وتطبيقه لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، وفي وقتنا الحاضر فان منظمات الأعمال تواجه العديد من التحديات التي تتطلب وجود إدارة الموهبة في المنظمة ، لذا تم التركيز في هذه الفقرة على أبعاد إدارة الموهبة باعتبارها العوامل الرئيسية او العمليات المؤثرة لجذب وتطوير والمحافظة على العاملين من ذوي المواهب والمهارات التي سيعتمدها

## الفصل الثاني: المبحث الثاني: الإطار الفكري والفلسفي لإدارة الموهبة

الدراسة بوصفها المتغيرات الإجرائية لإدارة الموهبة والتي تناولها العديد من الباحثين والمفكرين (متعب وحاجم ،2013:259). والجدول (2-3) يمثل مسح اجراه الباحث للتعرف على ابعاد إدارة الموهبة.

جدول (2-3) إبعاد إدارة الموهبة بحسب منظورات عدد من الباحثين في هذا المجال

ت	الباحثين	الأبعاد	الاستقطاب	اختيار الموهبة	ادارة الأداء الموهبة	تطوير الموهبة	التدريب والتعليم	الاحتفاظ بالموهبة	تخطيط الموارد البشرية	إخراج الموهبة	خسارة الموهبة	تعويض الموهبة
1	Geo Learning ,2007				*	*						
2	Kollrud, 2008		*		*						*	
3	Joarder & Ashraf , 2009				*	*	*				*	
4	Cannon &McGee , 2010		*		*					*		
5	Sharma at el , 2011			*	*	*		*				
6	حامد ، 2011		*		*	*	*	*	*			
7	Koketso & Rust, 2012		*	*	*			*			*	
	المجموع		4	2	4	6	2	3	1	1	2	2
	النسبة		57%	29%	57%	86%	29%	43%	14%	14%	29%	29%

المصدر : إبعاد الباحث بالاستناد الى أفكار الباحثين والكتاب المذكورين انفاً .

يتبين من الجدول السابق ، وجود الكثير من الأبعاد التي من الممكن اعتمادها في دراسة ادارة الموهبة للمنظمات ، وسيتم اعتماد الإبعاد الآتية : " استقطاب الموهبة ، وادارة اداء الموهبة ، وتطوير الموهبة ، والاحتفاظ بالموهبة" ، في بحثنا الحالية ، وذلك لاعتمادها من قبل عدد من الباحثين في دراساتهم من جهة ، ولتناسبها مع أهداف بحثنا من جهة أخرى .

### 1. استقطاب الموهبة

نظراً للتحديات التي تواجه العالم اليوم وخاصة المنظمات الأعمال في تعبئة الوظائف المهمة وقلة الايدي العاملة استلزم الأمر قدر كبير من المقدرات والمهارات، مما أدى لظهور ما يعرف بحرب المواهب (Martin,2007:44). وتُعد أهمية الاستقطاب كإحدى الأنشطة المهمة للمنظمة، التي تلعب دور في نجاح المنظمات ويجب الدراسة عن الموظفين الصالحين وجذبهم واختيار الأفضل منهم، وكذلك تحتاج المنظمة إلى إتباع استراتيجية ناجحة لاستقطاب الموهبة واعتماد المبادئ الأخلاقية في كل مرحلة من مراحل الاستقطاب بعيداً عن التطرف (Conger&Fulmer,2003:85). وفي إطار هذا النموذج التزود بالمواهب هو اتجاه استراتيجي لتحديد واجتذاب وتوظيف وتوجيه أفضل المواهب لتلبية احتياجات المنظمة المتغيرة بكفاءة وفعالية، والتزود بالمواهب يشمل تحديد مصادر استقطاب المواهب، حصر المرشحين، أساليب التقييم، الاستقطاب والتوظيف، الاختيار الوظيفي ( Bersin, 2012: 54 ). وأشار (غني وحسين، 2014:55) يتم الاعتماد من قبل إدارة الموهبة في تنفيذ عملية الاستقطاب على نحو التالي:

أ- المدخل الموجه نحو الوظيفية: يتضمن كتابة وصف شامل عن الوظيفة التي يراد شغلها، تم إنشاء مواصفات الشخص المطلوب، والتي تكون مستندة الى وصف الوظيفة.

ب- المدخل الموجه نحو الأفراد: يركز على تحديد مواصفات الأفراد الذين تحتاجهم المنظمة، إذ يمكن ان يساعدها في استقطاب الأفراد الذين يكون باستطاعتهم شغل وظيفة ما، فضلاً عن المساهمة في تحقيق أهداف أوسع وعلى مستوى المنظمة ككل.

ت- المدخل الموجه نحو الكفاءات: يحاول هذا المدخل الاستقطاب على أساس المواصفات، والمعارف، والخبرات، والمهارات، والقيم الشخصية المرتبطة بالوظيفة والتي ويستخدمها الفرد لأدائها بشكل جيد.

وأشار (Murphy, 2007:24) ان هناك ثلاث خطوات لكيفية جذب واختيار المواهب العاملة للمنظمات تتمثل الخطوة الأولى ان معظم المنظمات اليوم لا تركز على الموهوبين وسمات الانجاز لدى المتقدمين، وإنما تهتم اهتماماً خاصاً بالوصف الوظيفي حينما يتعلق الأمر اختيار الموظفين الجدد وهذا يفسح المجال امام اختيار أصحاب الخصوصيات والمحسوبية، أما الخطوة الثانية الاختيار فيجب على المنظمات عندما تتم الاختيار الموظفين الجدد إجراء عملية مناقشة بين الموظف وصاحب العمل يسمح فيها لكل طرف بتوجيه ما يحلو من أسئلة بحرية، أما الخطوة الثالثة الغريبة ان تعيين أفضل الأشخاص يضمن للمنظمة



الحصول على أفضل النتائج، لذلك يتحتم على المديرين سؤال اعضاء فرق العمل للتأكد عما إذا كان كل منهم يشعر أنه في المكان المناسب ولديه الحافز للإنجاز أم لا. وإذا كان الجواب بالنفي فيجب غربة الاختيار السابق وإعادة النظر فيها لضمان استمرار الحصول على النتائج المرجوة.

ويؤكد (تيشوري، 2006) ان هناك القواعد العلمية والعملية لاختيار الموظفين والموهوبين:

- لا تختار موظفك على شاكلتك بل استقطب الموظفين الذين لا تشعر بالراحة معهم.
- اختر الموظفين الذين يفضلون العمل طبقاً لأسلوبهم الشخصي وليس طبقاً لنظام العمل المستقر للمنظمة
- استقطب الموظف الموهوب وان كنت تحتاجه الآن ، لأنك بذلك تحرم منافسك من توظيفه .
- اختر الموظفين الذين يدافعون عن أرائهم بقوة ويعترفون بأخطائهم بسهولة.

وأكد (الصمادي، 2002:8) عند استقطاب الموظف الموهوب داخل المنظمة يوجد مستويان تنظيميان يمكن ان يستوعبا الموظفين الموهبين وهما المستوى التنفيذي والفني والمستوى الإداري والإشرافي، الأول تكون المواهب والمهارات المطلوب توافرها في الموظفين عرضة للتآكل ولاضحلال فالعديد من التطبيقات والبرمجيات والتقنيات الجديدة تظهر يومياً، والثاني المهارات المطلوبة لا تكون عرضة للتآكل السريع، معظم المواهب تتصل بالفعالية الشخصية والمهارات والاتصالات والقدرات القيادية ويكون دور الموظف اكبر تأثيراً من الدور التنفيذي والفني.

ويستنتج الباحث بان استقطاب الموهبة هي عملية متكاملة يتم من خلالها اختيار وتوظيف المواهب، وان اتخاذ القرار يكون على أساسه نجاح المنظمات او فشلها، وتخفق معظم المنظمات في اختيار المواهب الصحيحة منذ البداية مما يكلفها ثمناً في المستقبل. وتركز عملية التوظيف على طرق الفحص المستخدمة لغربة عدد قليل من المرشحين الأقوياء من إعداد كبيرة المتقدمين بسرعة وكفاءة .

### 2. تطوير الموهبة

بعد تعيين الأفراد ينبغي على المنظمات القيام بتدريبهم وتمكينهم لكي يصبحوا متمكنين من وظائفهم ويتكيفوا بسرعة اكبر معها، ويُعد التدريب والتطوير احد الاجراءات الفعالة للحفاظ على الموهبة داخل المنظمة ويعتبر عامل اساسي للنجاح للمنظمات (Whetten & Cameron & WOOD, 2005:87). وعلى المنظمات ان تمنح الافراد الموهوبين فرصة للتطوير في مجالات تفوقهم وتحسين ادائهم الكلي

وتقوية الحافز لديهم وتطوير وظائفهم، ويساعد تحديد فرص التدريب بشكل منظم على تقوية مهارات الافراد الموهوبين ومساعدتهم على كسب المقدرة الجديدة (Allison, 2007:43). وإذا أخفقت المنظمة في تزويد الموهوبين بالتطوير والتدريب الكافي، فإنها تتعرض الى خسارة الموهبة المتوفرة لديها ويجب ان تركز على خطط التطوير الفعالة والكفؤة على السلوك والقيم والمهارات الشخصية في الوقت نفسه (Martin, 2007:42). ويؤكد (Whitepaper, 2008 :6) بان عملية التنمية بالتدريب والتطوير بعد ذاتها تعتبر نظاما متكاملًا يستخدم لغة مشتركة بالمنظمة من اجل تطوير أداء الموظفين وتعليمهم، ودعم أدوارهم ووظائفهم الحالية والمستقبلية تركز برامج التدريب الموهوبين على تعزيز الكفاءة والمهارات والقيم المنظمة التي يحملها أولئك الأفراد. تعتمد هذه البرامج على تقييم الأداء، لتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة يهتم الموهوب بتطوير نفسه داخل المنظمة من خلال تحسين أداءه الحالي، التطلع إلى المستقبل الذي يطمح إليه، بالإضافة إلى ما إذا كانت هناك مهارات فنية وسلوكية أو تحفيزية تتطلب التنمية

وأشار (Bersin, 2006:4) تسعى المنظمات للتطوير والتغيير المستمر ، وهذا يحتاج إلى تغير للأفراد في مواقع جديدة ، يعتبر تخطيط التعاقب وظيفه مهمة تمكن المدراء والأفراد لتميز المرشحين الصحيحين في الوظائف ، ويجب إن تتوافق مع خطط العمل لفهم ومطابقة الاحتياجات. ويؤكد الباحث غالبا تعتمد المنظمة على الموهوبين من اجل تدريب باقي كوادرها ، وذلك لخبراتهم التي تفوق الآخرين وقدرتهم على حل المشكلات وتبني الأفكار والحلول المتميزة ، مما يجعل منهم استثمار لبرامج التدريب المكلفة .

### 3. الاحتفاظ بالموهبة

وهي العملية التي تركز بشكل استراتيجي على إبقاء الموهبة داخل المنظمة، من خلال تشجيع الاستثمار في الأفراد العاملين بشكل مستمر"، وهناك مجموعة من العوامل تدفع المنظمات الى ضرورة اهتمامها بالاحتفاظ بالموهبة مثلا "التقديم الأقتصادي الذي يوفر فرص ميزانية ووضع التعويضات، ووضع الأهداف للمنظمة (Conger&Fulmer, 2004:6). وان الاحتفاظ بالموظف الموهوب هو أمر تواجهه العديد من العقبات، وأهمها رغبة الموظف في تطوير نفسه فيبحث عن فرصة عمل أفضل في مكان آخر، وحل المشكلة يجب على المنظمة إنشاء بيئة عمل تجعل الموهوبين يرغبون بالبقاء

(بارب،2003:12). وأشار (كرمالي، 2005:125) و( Arthur,2001:253) هناك فوائد عدة الحصول عليها من خلال الاحتفاظ بالموهوبين لأطول فترة ممكنة ومنها عملية استقطاب أفراد جدد عملية باهظة التكاليف، مع صعوبة اكتشافهم انهم كانوا متميزين، الرغبة في إدامة الاستثمار من كفاءة العنصر البشري والاستفادة من عوائد مثل هذه العقول، معدل دوران الأفراد يؤثر في معنويات الفريق، تتعرض العلاقات مع العملاء إلى الضرر إذا كان هناك معدل دوران مرتفع، بالإضافة إلى ذلك الاحتفاظ بالموهوبين يحرم المنافسين من الوصول إليهم بالتالي اجتذابهم والاستفادة منهم، ويؤكد الباحث تستطيع المنظمة ضمان الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين لديها إذا أخذت بنظر العناية الأنشطة الآتية:

- تعيين وتطوير العاملين الذين يشتركون بالقيم والاتجاهات والاعتقادات ذاتها.
- تطوير العاملين الذين لديهم التزام حقيقي وإحساس بالانتماء للمنظمة.
- ضمان إحساس الأفراد الموهوبين بالإنجاز في مجال وظائفهم .
- تطوير العلاقات عن طريق التعليم والتدريب وتشجيع التعاون بين أقسام العمل كافة.

### 4.إدارة أداء الموهبة

هي عملية تتعلق برأس المال البشري تتضمن وضع الأهداف وتقويم الأداء الوظيفي، وأنظمة المكافأة والتي تقود وتعزز وتراقب سلوك الموظف تجاه المخرجات التنظيمية المنشود، وتشير إدارة الأداء الى كل العمليات التي يجب ان يديرها المديرون لقيادة وتقويم وتطوير الموظفين بفعالية ( Cummings & Worley ,39:2005). وتهدف المنظمات من خلال إدارة أداء الى تحليل أداء العاملين بكل ما يتعلق بهم من صفات نفسية وبدنية ومهارات فنية وفكرية وسلوكية، وذلك من اجل تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، وهذا يؤدي الى تحقيق فاعلية المنظمة في الوقت الحالي وفي المستقبل، وإدارة الأداء هي العملية التي من خلالها يتأكد المدير من ان الجهود التي يبذلها الموظفون تساعد على تحقق أهداف المنظمة (Allison,2007:41). من ناحية اخرى فأن النجاح في المهمة الحالية ليست ضمان أن الفرد سوف يؤدي بشكل جيد في المستقبل على وظيفة في أعلى مستوى المسؤولية مع توقعات العمل المختلفة ولتكون هذه الخطوة فعالة في نظام إدارة المواهب يجب أن يكون تقييم العمال استنادا الى النتائج التي تحقق الإنتاجية الحالية وعلى الكفاءات والسلوكيات

التي تظهر (Rothwell 2008:6) وأشار (Workitect, 2011:10) تحديد نهج إدارة الأداء يتمثل بتحديد معايير ومقاييس الأداء الوظيفي، السلوكيات الوظيفية المطلوبة لإنجاز المهام الوظيفية المحددة وتلبية مسؤوليات العمل، تحديد الكفاءات من الأداء المتوسط والمرتفع في الوظائف الرئيسية .

وتوجد طرق متعددة لقياس أداء العاملين ، ويمكن للمنظمة إن تختار منها طريقة أو أكثر منها طريق التدرج البياني: تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعاً، حيث يقاس أداء الموظف بناءً على معايير محددة مثل: نوعية الأداء، كمية الأداء، المظهر، وتحدد الدرجات على أساس (1-5) أو (1-3)، وطريقة الترتيب: في هذه الطريقة يقوم المدير بإعداد قائمه بأسماء الموظفين معه ثم يقوم بترتيبهم تصاعدياً أم تنازلياً اعتماداً على أحسنهم كفاءة (السالم وصالح،2014:180 )، وطريقة الوقائع الحرجة : الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحتة ، ويتم تقييم الأداء في هذه الطريقة استناداً إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل من خلال تسجيل المدير للوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف، وطريقة قائمة الاختيار : تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بأسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف ، حيث يقوم المدير بالإجابة على تلك الأسئلة ثم يقوم بعد ذلك المدير الموارد البشرية بإعطاء الأوزان لتلك الإجابات دون علم القائم بالتقييم وفق لأهمية وزن كل عبارة أو سؤال . (الجنبي، 2007:6 )، وطريقة التقرير المكتوب : وهي طريقة بسيطة حيث يقوم المدير أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتمتع بها أضاف إلى جانب ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلاً، وطريقة التدرج البياني السلوكي : الهدف من هذه الطريقة هو التغلب على المشاكل التي امتازت بها طريقة التدرج البياني من افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص على رغم اختلاف أهمية بعضها عن الآخر وخضوع معايير للجدل وإمكانية التحيز ، وتقوم هذه الطريقة بإدخال العامل السلوكي في التقييم والوقائع الحرجة للموظف المراد تقييم أداءه، وطريقة الإدارة بالأهداف : تقوم هذه الطريقة على مجموعة من الافتراضات الأساسية خلاصتها إن الموظفين في المنظمة يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم القيام بها ، ويرغبون في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم ومستقبلهم ، كما يرغبون في الوقوف على مستويات أداءهم باستمرار (فتحي، 2001:295).

ويؤكد الباحث إن هناك ثلاثة أغراض تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال إدارة الأداء، هي الغرض الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل، والغرض الإداري على مستوى الإدارة التنفيذية، والغرض

التطويري على مستوى الموظفين في المنظمة وتعتبر إدارة الأداء جزءاً لا يتجزأ من عملية إدارة المواهب، وتهدف الى التأكد من تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية من خلال الاداء الفردي والجماعي.

### تاسعاً: استراتيجيات إدارة الموهبة

أصبحت المنظمات تستند في تأدية أعمالها ونشاطاتها على تقليل التكلفة والتركيز على الجدارات والكفاءات لكي تصبح رائدة في مجال نشاطاتها. لذلك بدأت الكثير من المنظمات بالاستثمار في استراتيجيات طويلة المدى التي تقوم على تعين وتطوير المهارات الإدارية بإضافة إلى تطبيق التكامل في استراتيجيات إدارة المواهب لان التخطيط الجيد للاستراتيجيات يمكن المنظمات من التغلب على الصعوبات التي تواجهها وتوجهها نحو النجاح الحقيقي الذي تصبو إليه (Cannon and Rowland McGee, 2011). يضاف إلى ذلك إن إدارة المواهب يمكن إن تقدم منافع جمة للمنظمة وتزيد من قدرتها على إدارة المعرفة (Whelan & Caracary , 2011). اذ يشير (Sears. 2003. 25) الى إن سبب استخدام مصطلح استراتيجية الموهبة بدلا من استراتيجيات الموارد البشرية او استراتيجيات التعيين يعود لسببين، الأول هو إن استراتيجيات الموهبة الناجحة هي تعبير عن استراتيجيات الأعمال الواسعة وليس جدول العمل الإداري. وان الموارد البشرية تتجح على المستوى الاستراتيجي فقط إذا نجحت في التنظيم والعمل عبر الحدود ومنها حدود الموارد البشرية وانجاز نظام بدلا من إن تكون مجرد وظيفة. والسبب الثاني، يجب إن تنقل الموهبة طبيعة موارد رأس المال البشري الذي تمثله. لذا ينبغي على المنظمات إن تضع وتخطط استراتيجية لها في ما يتعلق بتطوير أفرادها لأجال قادمة. وأشار (الشيخلي، 2016: 45) الى ان المنظمة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال استراتيجية الموهبة ومن تلك الأهداف هو الاستقطاب واختيار الأفراد ذوي الأداء المتفوق للعمل، وتحديد وتطوير الأفراد ذوي المؤهلات العالية ووضعهم في المواقع المناسبة ، إعداد برامج التدريب والتطوير والتعليم والتعويض . وأكد ( Brenner & Kaivani, 2012: 5) بان الأهمية في استراتيجيات إدارة الموهبة بالاتي: وضوح الهدف - مبادئ توجيهية - طرائق مشتركة للعمل - خارطة الطريق لتحديد الأولويات. ويشير (Kehinde , 2012) ان الكثير من الباحثين والمتخصصين في مجال الإدارة إن هناك العديد من العوامل التي تساعد في نجاح إدارة المواهب، إلا إن هناك آخرون أخذوا يطلقون على هذه العوامل استراتيجيات التعامل مع إدارة لمواهب في العصر الحديث والتي تقع على كاهل إدارة الموارد البشرية في توفيرها لكافة أقسام ووحدات المنظمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ككل ، ومنها ما يلي:

### 1. استراتيجية الجذب

أصبحت استراتيجية إدارة المواهب تبنى على استقطاب أو جذب الأفراد الأكثر موهبة (أولئك الذين يستطيعون تحقيق استراتيجية المنظمة ، ويمتلكون الكفاءات والقدرات المناسبة ، وملائمين لثقافة وطبيعة المنظمة) بحيث يكونوا الأكثر ملائمة لاحتياجات التوظيف الحالية والمستقبلية والقادرون على التكيف والتأقلم والإنتاجية العالمية داخل المنظمة. وقد أصبحت هذه الاستراتيجية في المنظمات واحدة من السمات الرئيسية لصنع الكفاءات التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة. لذا، وجب على المنظمة الاستثمار في الموارد التي يمكن جذبها وتوظيفها والمحافظة عليها وتمييزها لأنها تعتبر موهبة وميزة تنافسية جيدة (Rowland , 2008) .

إن عملية جذب المواهب يعتمد على قيم المنظمة ورؤية الموظفين المحتملين للمنظمة أيضا تعتبر العلامة التجارية واحدة من أهم الأشياء التي يمكن إن تجذب المواهب بسهولة. فمن الواضح إن كل المواهب تسعى للنمو والتقدم وتبحث عن الشركات ذات السمعة الجيدة، وإن توظيف الأشخاص المناسبين تلزم التفكير الاستراتيجي للموارد البشرية صياغة شروط خاصة وذكية لاختيار المواهب الحقيقية تختلف عن شروط التوظيف العادية للأفراد العاديين (Pruis , 2011 ; Glen , 2007).

### 2. استراتيجية تطوير المواهب

من أجل تحقيق إمكانات عالية في المنظمات، فإنه يتطلب تحقيق إمكانات المواهب، والمقصود بإمكانيات الموهبة هو إن تترافق عملية جذب وتعيين هذه المواهب في المنظمة مع المزيد من الفرص لتطوير قدراتهم وإمكاناتهم ومهاراتهم ومعارفهم من خلال خطط التعليم المستمر. ولتطوير المواهب، تحتاج المنظمات إلى حد سواء إلى برامج التعلم والتعليم الرسمية وغير الرسمية، بالإضافة إلى المهارات والمعارف (Areiqat , 2010) وتعتمد تنمية المواهب على التغييرات في الأداء والإدراك والسلوك (Charan atal,2001:22).

فمن الضروري الاعتماد على استراتيجية لتطوير المواهب باستمرار لتحقيق الفجوات في المعارف التي يمتلكونها، وتنفيذ مبادرات لتعزيز كفاءاتهم والاحتفاظ بهم (Cains , 2009) على الرغم من برامج التطوير والتدريب والتأهيل والتقييم التي تعتمدها المنظمة ، فإن معظم الأفراد الموهوبين مازالوا غير معروفين أو لم يتم الكشف عنهم داخل المنظمات : وبالتالي ، تحتاج المنظمات لتنفيذ استراتيجيات تطوير

وتقيم فعالة التي يمكن ان تؤدي الى تحديد الفرص باعتبارها العنصر الرئيسي في إدارة المواهب لتحقيق مهمتها (Williamson , 2011).

### 3. استراتيجيات المحافظة على المواهب

دائماً ما تبحث المواهب عن فرص افضل لاستثمار موهبتهم مما اوجب على المنظمات ان تتبع استراتيجيات للمحافظة والإبقاء على المواهب التي تمتلكها في ظل المنافسة الشديدة عليها ( Whelan , 2011) . وهناك العديد من العوامل التي تسهم في الاحتفاظ المواهب. فهناك عوامل وقائية Hygiene مثل الامتيازات والمنافع، والتعويضات المباشرة وغير المباشرة، وموقع العمل الذي له تأثير مباشر على نجاح الوظيفي، بينما النجاح الوظيفي الذي يعتمد على المكافآت الضمنية Intrinsic Rewards التي تعمل على تقليل فقدان المواهب بشكل مباشر غير مباشر ( Cannon & McGee , 2011).

وهنا لابد من القول إن استراتيجيات جذب المواهب والاحتفاظ بهم أصبحت من الضروريات الأساسية لإدارة المواهب وان هذه المواهب لابد لها من تدريب وتطوير لخلق الشعور لديها بان قادة المنظمة يولونهم الرعاية كافة مما يحقق الولاء والالتزام بالعمل وبالتالي لا تقف المنظمة باهتمام كبير بموضوع الاحتفاظ بهم فهي تحصيل حاصل، وهنا يستشعر القادة بشكل مباشر العائد من الاستثمار في المواهب وعدم ترك المواهب لمنظمتهم، فالكثير من المنظمات العالمية في الدول المتقدمة تعتمد استراتيجياتها في الاحتفاظ بالمواهب وتطويرها (zadeh & Subr, 2012).

وبالتالي ، فانه يمكننا الاستنتاج من كل ما ورد أعلاه بان دوران العمل يمكن ان يعرض المنظمة لخطر كبير وخصوصا فيما يتعلق بالمواهب التي تمتلكها تلك المنظمات، لذلك تحتاج لمعرفة وفهم ان المواهب هم ذو قيمة استثنائية لها وأنهم محل تقدير وعناية فائقة في محاولة منها للإبقاء عليهم ضمن كوادرها القيمة والتي تعتبر احد أصول المنظمة .

### 4. استراتيجيات التعاقب او تخطيط الإحلال الوظيفي

تتباين وجهات النظر حول كيفية التخطيط للإحلال الوظيفي ولكنها كلها لها جذور مشتركة ففي نظر البعض عملية التخطيط للتعاقب او الإحلال يتم خلالها اختيار فريق من كبار الموظفين للفترة المقبلة

بينما يراها آخرون على أنها التخطيط لتوفير قاعدة كبيرة من المواهب الملائمة التي تستخدمها المنظمة للتوظيف داخل المنظمة . في حين يرى كل من (Hills, 2009) و (McDonnell et al, 2010) و (Hartmann et al, 2010) و (Charan et al, 2001) و (Kasim , 2011) إن استراتيجية الإحلال الوظيفي تقتصر على تطوير وتصنيف القوى العاملة الداخلية التي تمتلك إمكانات عالية وتكون مصدرا حيويا لبعض المواقع او الوظائف القيادية في المنظمة ، وهي تعطي الفرصة الحقيقية لشغل الوظائف الأساسية بالموظفين الموهوبين ذوو القدرات والمهارات والمعارف الضرورية للقيام بهذه الوظائف على أكمل وجه . ان هدف المنظمات التي تطبيق استراتيجية الإحلال الوظيفي هو التنبؤ بالاحتياجات التنظيمية من المواهب او الموارد البشرية الكفؤة في المستقبل وتعمل على حماية الاحتياجات من الموارد البشرية بما يضمن الاستقرار وتحقيق الرؤى الاستراتيجية لها ، ولا تسعى تلك المنظمات إلى اكتشاف من الذي سيحل في الوظائف القيادية بقدر ما يهتمها تصنيف الإمكانات البشرية لكل فرد من حيث التدريب والخبرات والمهارات والمعارف التي يحتاجونها لكي يصبحوا مدراء موهوبين ، اي بمعنى ان تقوم المنظمة بجذب واختيار وتطوير الموارد البشرية وخصوصا المواهب منها والذين يعتبرون أفضل المرشحين لمناصب قيادية بهذه الطريقة يمكنها تطوير مواهبها الخاصة دوماً.

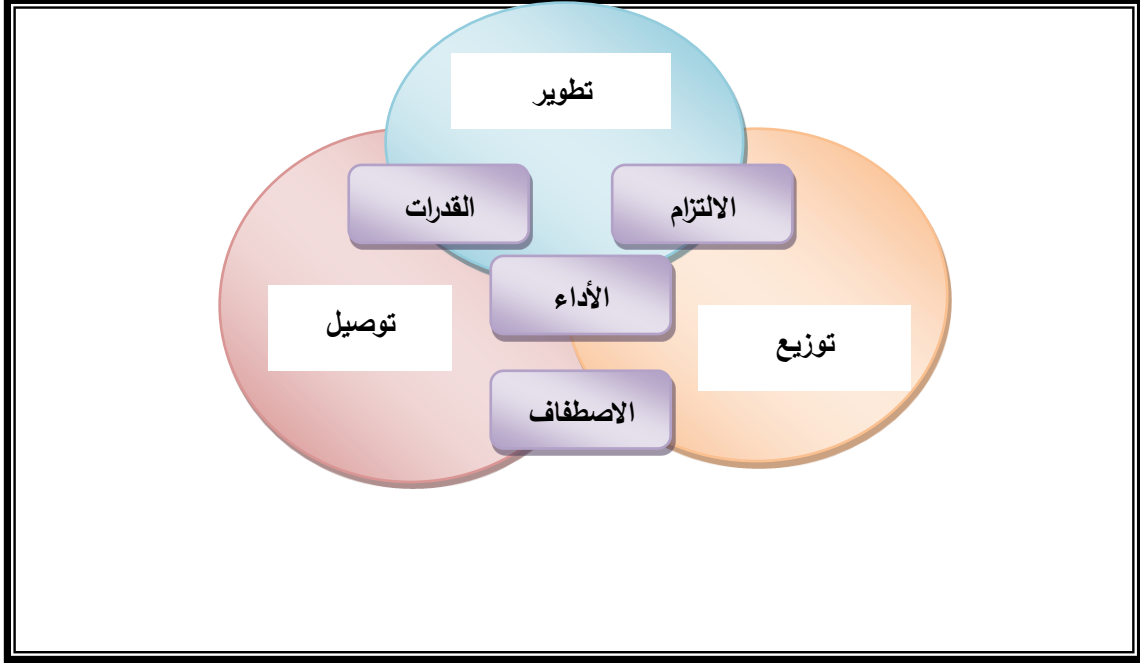
### عاشراً: نماذج إدارة الموهبة

قدم الكثير من الباحثين عدداً من نماذج ادارة الموهبة التي تتباين بحسب وجهات نظرهم ، إذ توضح آلية عمل ادارة الموهبة في المنظمات ، واهم مكوناتها ، وطبيعة علاقاتها مع استراتيجية المنظمة وكما يأتي :

#### 1. نموذج (Ntonga , 2004)

يركز نموذج (Ntonga) على ثلاثة عناصر لإدارة الموهبة وهي : " تطوير - توزيع - توصيل" التي يجب إن تكون في جوهر استراتيجية الموهبة للمنظمة، إذ من خلال التركيز على هذه العناصر الثلاثة المنظمة يمكن إن تحقق القدرة، و التزام، والاصطفاف في القوة العاملة الرئيسة لديها، والتي يتبعها بالتأكيد تحسين في أداء المنظمة. وعندما يحدث هذا فان كل من الجاذبية التنظيمية والاحتفاظ بالموهبة الماهرة ينجح وبشكل كبير ، ويمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل (2-9) :



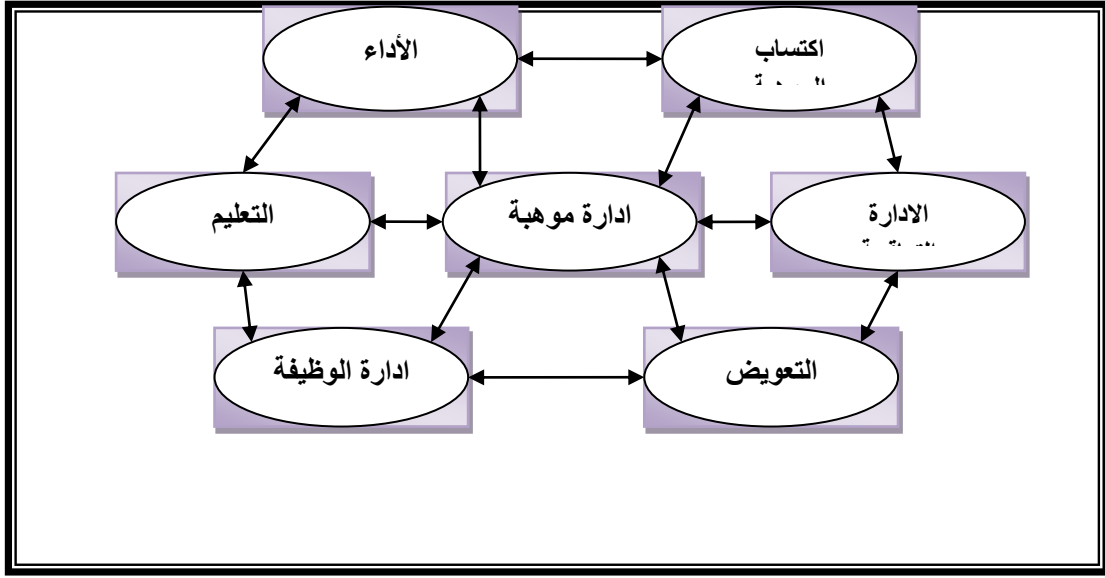


شكل (2-9) نموذج ادارة الموهبة لـ ( Ntonga )

Resource : Ntonga , Sibusiso (2007) the impact of talent management practices on business performance ,university of Pretoria , in partial fulfillment of the requirements for the degree of master of business administration, p22.

## 2. نموذج (Averbook , 2007)

يحدد هذا النموذج المكونات والعمليات الحرجة لإدارة الموهبة، إذ يمثل مدخل شمولي لعمليات ادارة الموهبة كافة مثل اكتساب الموهبة، وتخطيط الوظيفة، وادارة التعلم والأداء، والتخطيط التعاقبي، وأخيراً التعويضات، ويبحث عن كيفية التكامل بين هذه العمليات والتقنيات كافة داخل المنظمة، فضلاً عن محاولة تحديد مصادر الحصول على الموهبة، وتقييم اتجاهات العاملين ذوي المستوى العالي والمنخفض، وتأثير ذلك على أدائهم ونتائج أعمالهم، ويمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل (2-10) :



شكل (10-2) نموذج ادارة الموهبة لـ (Averbook)

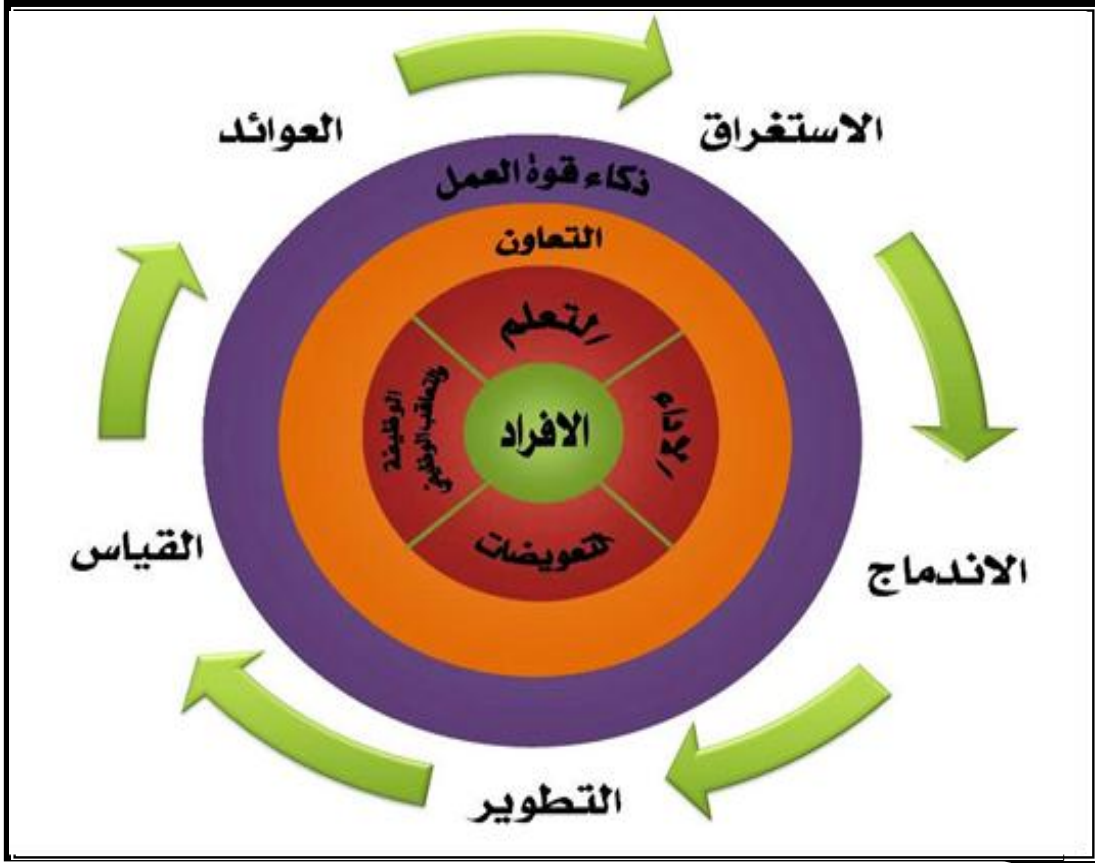
Resource : Averbook, Jason (2007) Talent Management Initiatives: Successes and Challenges Facing Organizations , Chief Executive Officer, Knowledge Infusion,p5.

### 3. نموذج الاطر الخمسة لإدارة الموهبة ([www.saba.com](http://www.saba.com), 2008)

يتكون هذا النموذج من خمسة إطارات متفاعلة لإدارة الموهبة، ولضمان عمل هذا النموذج بكفاءة

وفاعلية يجب على ادارة الموهبة القيام بالاتي (حامد، 2011، : 43-42) :

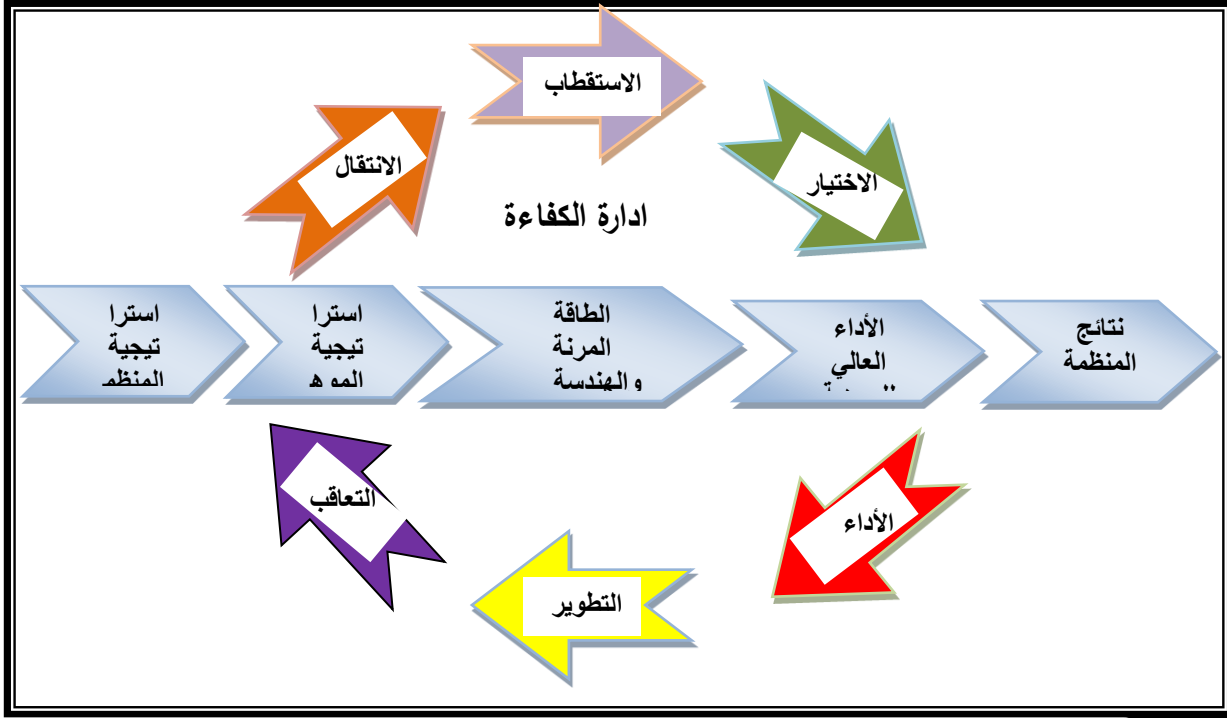
1. تحديد الارتباط بين الموهبة ورسالة المنظمة والخطة الاستراتيجية.
  2. اكتشاف ما هي الموهبة الذي تمتلكها المنظمة، ثم تقييم المخاطر المحتملة الخاصة بها .
  3. تشجيع استخدام ادارة الموهبة على المستوى التنفيذي.
  4. المحافظة على تحديث وتطوير الموهبة أولاً بأول (up to date).
  5. إعداد خطة للحصول على مرشحين ذوي موهبة عالية.
  6. تمكين المديرين من التعاقد مع المواهب العالية.
- ويمكن توضيح هذا النموذج بشكل أكثر تفصيلا من خلال الشكل (2-11) :



شكل (11/2) نموذج الاطر الخمسة لادارة الموهبة  
المصدر : حامد ، اثمار مرتضى (2011) ادارة الموهبة المتكاملة في القطاع الصحي على وفق نموذج (Morton,2004) ، بحث دبلوم عالي بادارة المستشفيات ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، ص43.

#### 4. نموذج SHL Group Limited ,2008

يوضح هذا النموذج دورة الحياة المتكاملة لإدارة الموهبة ، التي تبدأ من الاستقطاب وتنتهي بالتعاقب ، ولنجاح هذه الدورة يجب على المنظمة ضمان ادارة الكفاءة بصورة تضمن تكامل استراتيجية المنظمة مع استراتيجية الموهبة والهندسة المعمارية فيها ، بالشكل الذي يحقق الأداء العالي للموهبة ، والتي تنعكس بدورها على نتائج المنظمة ، ويمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل (2-12) :

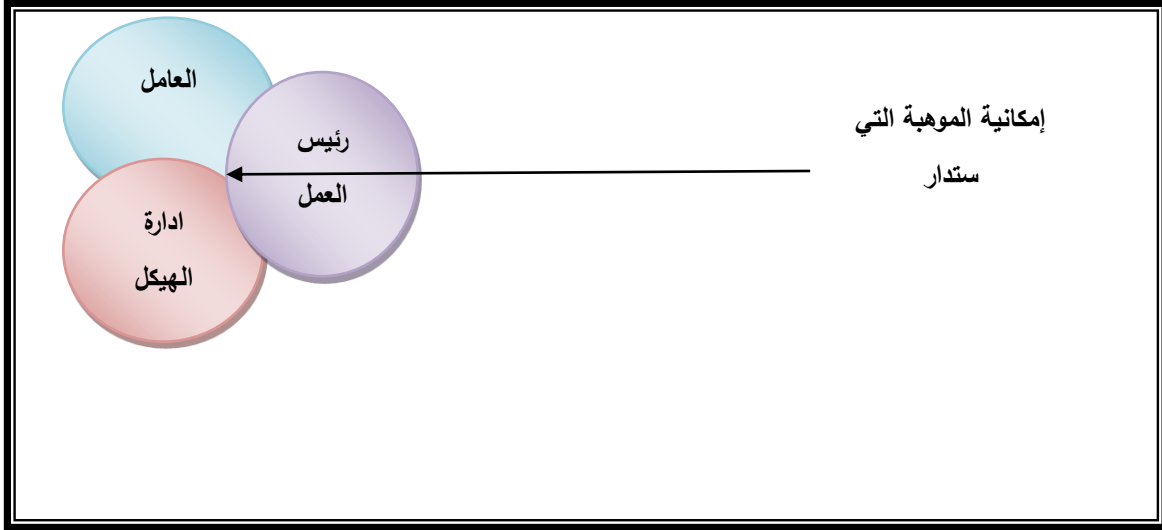


شكل (12/2) نموذج ادارة الموهبة لـ (SHL Group Limited)

Resource : SHL Group Limited (2008) ,Guidelines for Best Practice in Integrated Talent Management , SHI people performance , [www.shl.com](http://www.shl.com),p5.

5: نموذج Dijk , 2009

يركز هذا النموذج على العلاقة التبادلية بين ما يقدمه العامل من قدرات ومهارات لصاحب العمل مقابل الأجر والحوافز التي يحصل عليها ، أي يقوم بدراسة طبيعة الفرص والأجور لكل من صاحب العمل والعاملين في القطاع العام ، ويركز على بعد ثالث لهذه العلاقة وهو ادارة الهيكل الذي يربط بين المستويات كافة في المنظمة ، والشكل (2-14) يوضح هذا النموذج:

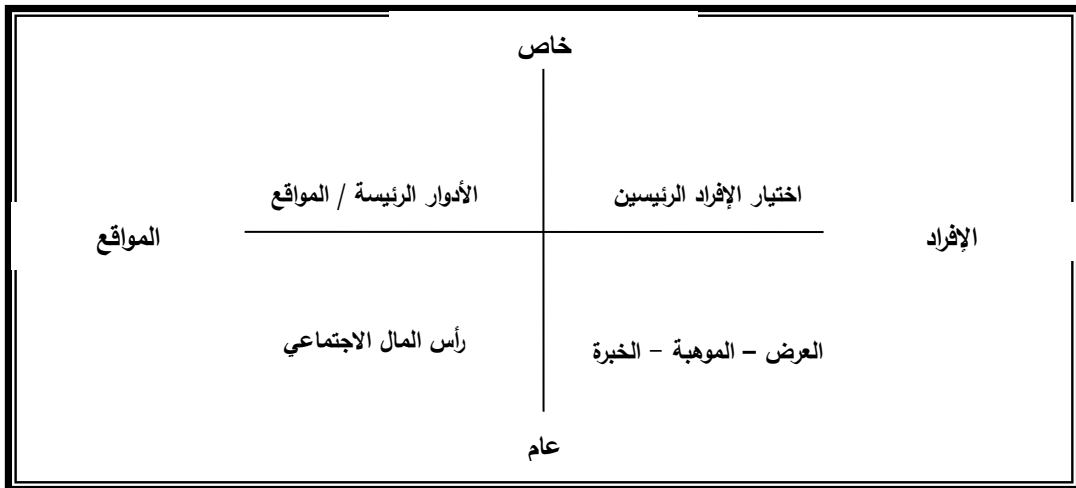


شكل (13/2) نموذج ادارة الموهبة لـ (Dijk)

Resource : Dijk , H.G. van (2009) Administration Vs. Talent: The Administrative Context For Talent Management, Journal of Public Administration • Vol 44 no 3.1 • October, p528 .

#### 6: نموذج 2009 , Iles at el

يهتم هذا النموذج بالتعرف على كيفية اكتشاف الموهبة، من خلال المقارنة بين العام والخاص من الأفراد الموجودين في أسواق العمل من جهة، و بين المواقع التنظيمية والأفراد أنفسهم من جهة أخرى، وعند الجمع بين هذه الأبعاد الأربعة ينتج النموذج الذي يتألف من أفراد خاصون، وأفراد عاملون، ومواقع خاصة، ورأس مال اجتماعي، ويمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل (2-14) :

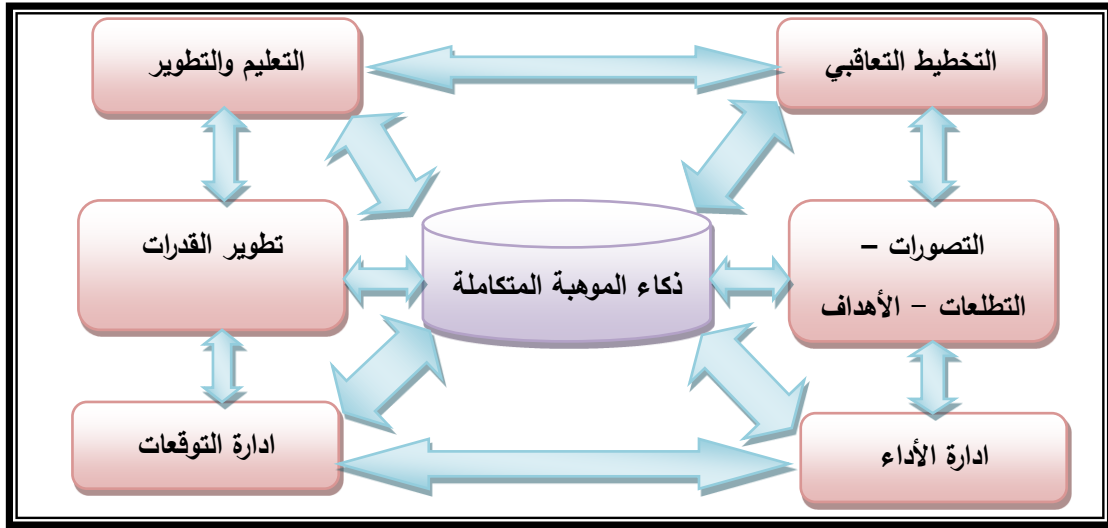


شكل (14/2) نموذج ادارة الموهبة لـ (Iles at el)

Resource : Iles , Paul & Chuai , Xin & Preece , David (2009) Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers , Journal of World Business , [www.elsevier.com/locate/jwb](http://www.elsevier.com/locate/jwb) p 4.

7: نموذج Markus , 2010

يحاول هذا النموذج تقديم وصف عن الطبيعة الهندسية لإدارة الموهبة في المنظمة، إذ يوضح وجود الكثير من علاقات الارتباط بين نكاء الموهبة المتكاملة والأنشطة المختلفة داخل المنظمة مثل : التعليم والتطوير ، والتخطيط التعاقبي، وإدارة الأداء، وإدارة التوقعات، وغيرها من الأنشطة، ويمكن توضيحه من خلال الشكل (2-15) :

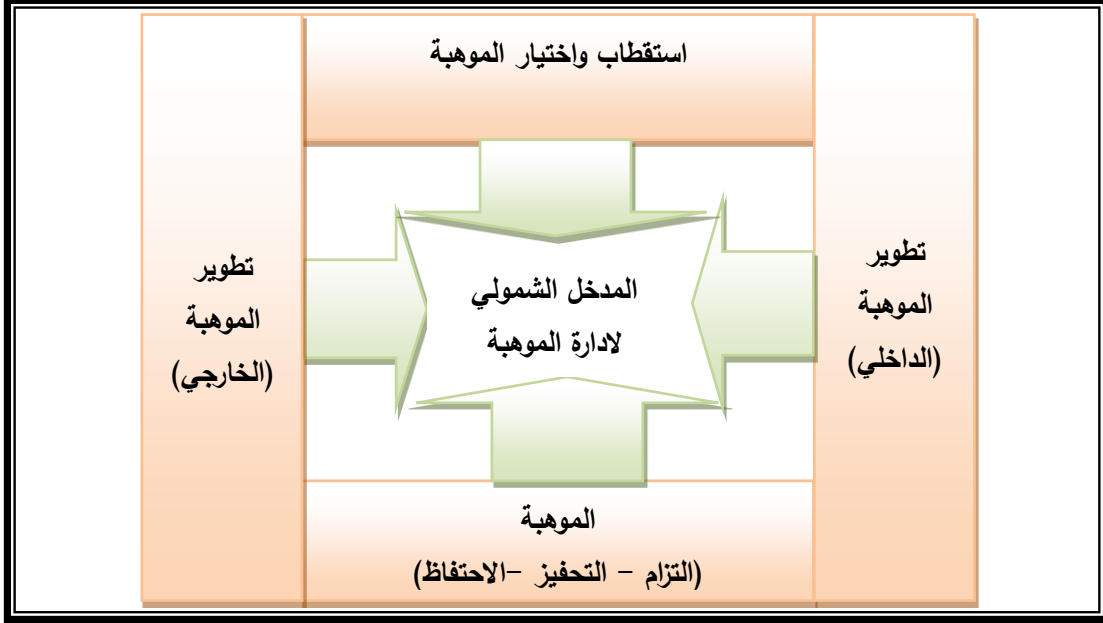


شكل (15/2) نموذج ادارة الموهبة لـ (Markus)

Resources : Markus , Leanne (2010) Have talent management systems delivered ? if not , why not ? – a blue print for the future , [www.centranum.com](http://www.centranum.com) , p11.

8: نموذج Hajimirarab at el , 2011

يركز هذا النموذج على ثلاثة مكونات لإدارة الموهبة ، إذ يتضمن المكون الأول تحديد الأدوار الرئيسية لإدارة الموهبة التي تعمل على دعم استراتيجيات وأنشطة وخطط المنظمة ، إما المكون الثاني فيركز على تطوير الموهبة إذ ينقسم على : " التطوير الداخلي ، والتطوير الخارجي " ، وأخيراً المكون الثالث يركز على الاحتفاظ بالموهبة ، ويمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل (2-16) :

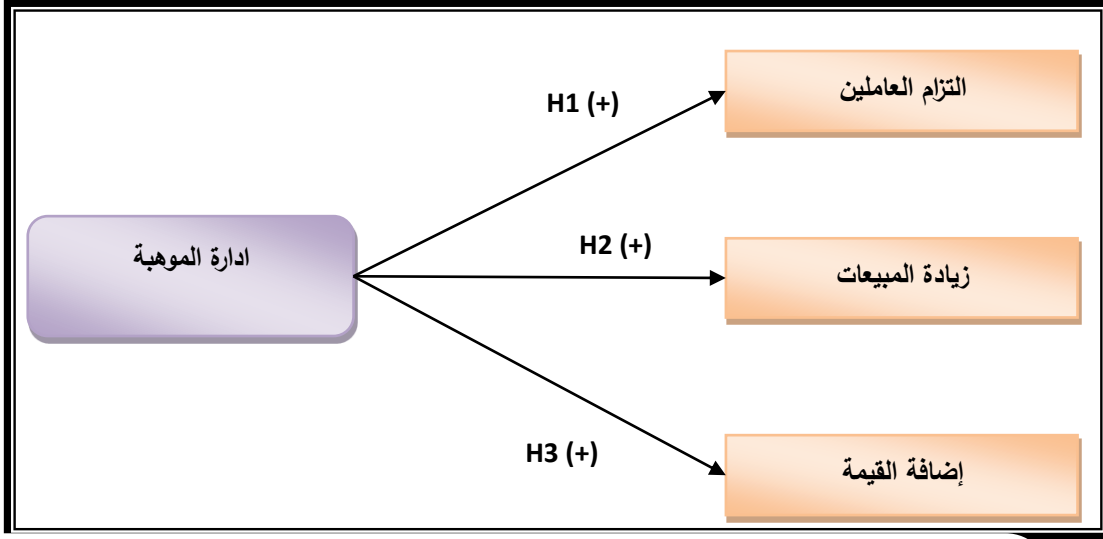


شكل (2-16) نموذج ادارة الموهبة لـ (Hajimirarab at el)

Resources : Hajimirarab, Seyed . M & Nobar , Mohammad . N & Ghalambor , Mohammad .A (2011) IDENTIFYING CASE STUDY IN IRANIAN INDUSTRY) , Business and Management Review Vol. 1(4) p. 20.AND IMPROVING THE TALENT MANAGEMENT INDICATORS (A

### 9: نموذج Bano at el , 2011

يوضح هذا النموذج العلاقة بين ادارة الموهبة وبين العاملين في المنظمة من خلال ثلاثة ابعاد ، إذ أن هناك علاقة بين ادارة الموهبة والتزام العاملين بالعمل ، فهي تسهم بشكل ايجابي في زيادة الرضا الوظيفي ، الأمر الذي ينعكس في زيادة التزام وولاء العاملين للمنظمة . كما تسهم ايجابياً في زيادة مبيعات العاملين ، من خلال تحفيز رجال البيع على زيادة مبيعاتهم باستخدام أساليب التعويض المتنوعة ، أو من خلال أسلوب الادارة المتبع ، وأخيراً ترتبط ادارة الموهبة بإضافة القيمة للعاملين ، إذ تسهم في تطوير مهارات وإمكانيات العاملين الأمر الذي ينعكس على أدائهم ومن ثم على نجاح المنظمة ، ويمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل (2-17) :



شكل (17-2) نموذج ادارة الموهبة لـ (Bano at el)

source : Bano , Schehar & Khan , Muhamamd Aslam & Rehman , Qazi Habib Ur & Humayoun , Asad Afzal (2011) Schematizing talent management , a core business issue (Study of the factors those impacts on talent management in the corporate sector of Islamabad, Pakistan) , Far East Journal of Psychology and Business , Vol. 2 No 1, p9.

نلاحظ من خلال النماذج السابقة إن بعض الباحثين ركزوا في نماذجهم على أهم الأنشطة المتعلقة بإدارة الموهبة بدءاً من تخطيط واستقطاب الموهبة وانتهاءً بتطويرها والاحتفاظ بها ، في حين ركزت نماذج أخرى على طبيعة العلاقة التبادلية التي تتم داخل المنظمة بين المالكين والادارة والعاملين وآثارها على نمو وتطوير الموهبة فيها ، وقد اشتركت معظم النماذج السابقة في التركيز على أهم الأنشطة المتعلقة بإدارة الموهبة ، فضلاً عن تأكيدها على ضرورة الانسجام بين هذه الأنشطة واستراتيجية المنظمة ووظائفها الأخرى ، بالشكل الذي يساعد على إضافة القيمة لها ، ويعد نموذج (Hajimirarab at el , 2011) الذي ركز على ثلاثة مكونات لا دارة الموهبة قريباً من بحثنا الحالية .



## المبحث الثالث

### فاعلية إدارة الموارد البشرية

تُعد الموارد البشرية الفاعلة لأية منظمة هي تلك المجموعات من الافراد القادرين والراغبين في هذا الاداء وبشكل كفوء، حيث يتعين ان تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في اطار منسجم ، وتزيد من فرص الاستغلال الفاعل لهذه الموارد عندما تتوافر نظم يحسن تصميمها وتطويرها لغرض تخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتدريبها وتحفيزها وتقويم ادائها. وسيتم في هذا المبحث التطرق الى تطور ومفهوم الموارد البشرية واهميتها ووظائفها واهدافها ونماذجها ومن ثم مفهوم الفاعلية ومؤشراتها واهدافها ومداخلها ووظائفها ومعايير قياس الفاعلية وأخيرا العلاقات الرابطة بين متغيرات الدراسة.

### أولاً: مناقشة فلسفية لتطور مفهوم إدارة الموارد البشرية

شهدت مرحلة التسعينيات ظهور تغير جديد بالتعامل مع العنصر الإنساني. فقد تحول الأهتمام من التركيز على النمو الاقتصادي إلى التركيز على توظيف وتطوير وتحفيز الموارد الإنسانية والمحافظة عليها وذلك لخلق حالة من الاستعداد والتهيؤ لدى الموارد الإنسانية و أدارتها للتكيف مع حالة التغيير التكنولوجي الجديد وتحديات العولمة والمنافسة العالمية والتأثير فيها ( Noe et al ,1996 : 506 ). كل هذه الإحداث والتطورات أدت إلى التغير في أسم إدارة الموارد البشرية ومفهومها ووظائفها، فقد سميت **بقسم التوظيف** لأول في شركة فورد العملاقة وكانت مهمته استئجار الموظفين الجدد وبعد مدة بدأ بالمساعدة في إدارة قوى العمل وكان ذلك نتيجة الثورة الإنتاجية التي قادها تايلور عام 1911 (Denisi 7) : 2001 , Griffin & . ومن ثم تطور لتسمية **قسم العلاقات الصناعية** نتيجة توسع نشاط دور النقابات العمالية وكان من اختصاصات هذا القسم التعامل مع العمال الحرفيين وتنظيماتهم النقابية. ونتيجة لذلك كان مدير التوظيف بمثابة خبير في شؤون المساومات الجماعية (هاشم،2001:36). ومن ثم ظهرت تسمية **قسم علاقات العاملين** لتضفي تحولات جديدة على وظائف واختصاصات قسم الموارد البشرية فقد تحول من التركيز على دراسة الوقت والحركة التي نادى بها حركة الإدارة العلمية إلى الاتجاه الإنساني الذي يركز على أهمية التفاعل الاجتماعي وفرق العمل والعلاقات الغير رسمية وغيرها (Ivancevich,2002:7) وجاءت تسمية **إدارة القوة العاملة** كتسمية بديلة لإدارة الموارد البشرية وذلك لأنها تتوافر فيها شروط معينة تتمثل بقدرة الفرد على العمل، ورغبة الفرد في العمل واستعداد الفرد للعمل.

والهدف من واره ذلك هو التمييز عن الفئات الأخرى، فضلا عن أن هذه التسمية تصلح للعاملين في القطاع الحكومي والقطاع الخاص (أشمري،1999: 6). وفي نهاية الثلاثينات من القرن العشرين ظهرت تسمية **قسم الأفراد** لتمثل أقسام مستقلة مكلفة بمسؤولية توظيف العمال الجدد وإدارة فعاليات الموارد البشرية الرئيسية مثل الدفع والفوائد (8 : 2001 , Denisi & Griffin ). ومنذ بداية السبعينات برز مفهوم **إدارة الموارد البشرية** كبديل لإدارة الأفراد وبالتالي تحول الاهتمام بمحتوى إدارة الأفراد بمفهومها التقليدي والذي يركز الاهتمام على الاستقطاب والتدريب والمكافأة وإدارة قوى العمل، لمفهوم أكثر حداثة يهتم بموضوعيات تتعلق بإدارة ثقافة المنظمة، وتصميم هيكل المنظمة، وتحليل العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية في المستقبل وتزويد المنظمة بمجموعة من الكفاءات المناسبة. اعتقاداً بأن إدارة الأفراد تقتصر للدور الاستراتيجي في إدارة أدوارها ذات الطابع الإداري التقليدي والتي تهتم بالأمر الإجرائية في تسيير شؤون العاملين (1 : 2002 , JelSoft). ترجع جذور هذه التسمية الى ظهور الثورة الإدارية والتي تؤكد أهمية العاملين كمورد ثمين.

إن أهداف المنظمة وأهداف العاملين يكمل بعضها البعض وهي ليست متناقضة وان باستطاعة المنظمة تحقيق هذه الأهداف من خلال تصميم الوظائف بما يتوافق مع قدرات ومؤهلات العاملين، ومن خلال اختيار العاملين وفقا لمتطلبات واحتياجات الوظائف المتاحة (السالم وحرشوش ،2000:33، 35) ولتفادي هذه المشكلة كان لابد من التغيير في مهام إدارة الموارد البشرية إذ أصبحت شريكا استراتيجيا في المنظمة وعضو أساسيا في فريق التخطيط الاستراتيجي (11 : 2001 , Denisi & Griffin ). لذا حل مصطلح إدارة الموارد البشرية محل مصطلح إدارة الأفراد في أغلب الجامعات الأجنبية والعربية وكذلك المنظمات، كما قررت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد (Amreican Society for Personnel Administration) عام 1990 تغيير اسم الجمعية إلى اسم في جديد هو جمعية إدارة الموارد البشرية ولقد برر رئيس الجمعية هذا التغيير بقوله أن تغيير التسمية تعكس تغيير دور مديري الأفراد من قضايا التعامل اليومي مع نشاطات الأفراد إلى دور المشاركة الكاملة والفعلية في التخطيط الاستراتيجي للمنظمات

لا يزال مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية واحداً من الأفكار القوية والمؤثرة التي برزت في مجال الأعمال والإدارة (Susan, R,2004:1). ويستعرض الجدول تعريفات بعض الباحثين لذلك المفهوم.

الجدول (2-4) تعريفات ادارة الموارد البشرية من وجهة نظر الباحثين

ت	الباحث والسنة	التعريفات
1	( عواد واخرون،non:10)	انها مجموعة من السياسات والممارسات والأنظمة التي تؤثر في أفعال العاملين وسلوكياتهم وادائهم
2	(Peritti,1998:32)	بأنها إحدى الوظائف الإستراتيجية التي تعمل على رفع وتحسين أداء الموارد البشرية بالشكل الذي يسمح بالمساهمة بفعالية في الأداء الكلي وذلك للمؤسسة، عن طريق إيجاد أحسن توافق بين حاجات المؤسسة من الموارد البشرية في الوقت الحالي أو في المستقبل، وبين ما هو متاح منها داخل المؤسسة أو في سوق العمل.
3	(Torrington &Hall,1998:23)	استراتيجية إدارة الموارد البشرية بأنها تتمثل بالفلسفة المركزية و الأساسية في كيفية إدارة وتنظيم الأفراد وترجمة ذلك في سياسات وممارسات تحقق التعاون والانسجام بين الجميع داخل المنظمة.
4	(Gonin & Emery,1999:16)	بأنها مجموعة الأنشطة الضرورية والمهام لمعالجة القضايا المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة، وتنقسم هذه المهام حسب وقوانين ( امرين إلى مهام إدارية وهي : التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ومهام فنية أو تتعلق بتنفيذية بالموارد البشرية.
5	(Citeau,2000:16)	إدارة الموارد البشرية على أن مسئوليتها كوظيفة من وظائف تكمن المؤسسة في التوفيق بين وظائف المؤسسة وحاجاتها من الموارد البشرية الكفيلة بتغطية الوظائف، هذه ويضيف توافقاً آخر تعمل وظيفة الموارد البشرية على تحقيقه في ما يتعلق بالمؤسسة، الأمر بالتوافق بين البعدين الاجتماعي والاقتصادي للمؤسسة.

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأنه عبارة عن مجموعة شاملة وكاملة من المهام والفاعليات التي تقوم بها المنظمة والتي تهتم بالتوظيف والتدريب والتطوير والمحافظة على قوى العمل المؤهلة بطريقة تطمح الى تحقيق هدف المنظمة الذي تسعى اليه وهو الكفاءة والفاعلية على المدى المتوسط والبعيد	(Denisi & Griffin,2001:48)	6
إدارة الموارد البشرية بأنها الوظيفة التي يتمحور نشاطها جميع حول الموارد البشرية التي تعمل فيها، وتؤدي مجموعة من الأنشطة والممارسات بالموارد المتعلقة البشرية، وذلك في ظل استراتيجية خاصة بها نابعة وتخدم إستراتيجية المنظمة	(عقيلي، 2005:13)	7
إدارة الموارد البشرية هي جزء من عملية تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها	Kaila,200five:13)	8
خطة عمل لتطوير الموارد البشرية في المنظمة توضع على أساس النظرة الشاملة لقضايا الموارد البشرية كافة والمؤثرة او التي يمن ان تؤثر على مستقبل الاعمال وبدلك ينتج عنها برامج منظمة تدعم الاستراتيجية العامة للمنظمة	(الجرجري، 2006:37).	9
إدارة الموارد البشرية هي مدخل استراتيجي متماسك لإدارة موجودات المنظمة الأكثر قيمة والمتمثلة بالأفراد العمالي فيها والدين يسهمون فرديا وجماعيا في تحقيق أهدافها	(Armstrong,2006:3)	10
الفلسفة الأساسية او المركزية في كيفية إدارة وتنظيم الموارد البشرية وترجمة ذلك في سياسات وممارسات خاصة بإدارة الموارد البشرية، فضلا عن السياسات والممارسات لتحقيق عملية التكامل والانسجام بين الجميع في المنظمة	(الأحمر،2007:42).	11
بأنها جميع الممارسات الجديدة التي توضح سياسة تعامل المنظمة طويلة الاجل مع المورد البشري وما يتعلق	(السالم،:1042009)	12

بالشؤون التي تخص حياته الوظيفية في مكان تواجهه لأداء واجباته وعمله داخل المنظمة		
بانها مجموعة من الفعاليات والممارسات التي تخص الموارد البشرية لما تنوي المنظمة القيام به مستقبلا بما يدعم ميزتها التنافسية عن طريق هذا المورد	(ديسلر، 65:2010)	13
ان إدارة الموارد البشرية تعرف بطريقتين الأولى كقسم ضمن المنظمة يتولى مسؤوليات السياسات والممارسات ذات الصلة بإدارة الافراد، اما الثانية فتعكس مدخل خاص لإدارة الافراد كمدخل مختلف من المداخل المبكرة التي ظهرت تحت مصطلح إدارة الموظفين	(Martin,2010:2).	14
وتعرف بانها النهج الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية للمنظمة، والذي يهتم جميع الأنشطة التنظيمية التي تؤثر على سلوك الافراد في جهودها الرامية الى صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات المخطط لها، والتي من شأنها ان تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها.	(الفياض، 31:2011)	15
جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من اجل تحقيق اهداف المنظمة	(رظوان، 13:2013).	16
الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الاستراتيجية والمحافظة عليها من خلال تخطيط للموارد البشرية وتوظيف ملائم وتدريب دقيق للموارد البشرية فضلا عن المتابعة المستمرة وتطوير للموارد البشرية في المنظمة لتحقيق الموازنة بين المنظمة والجماعة والفرد والوظيفة	(السعايدة، 31:2014)	17
جزء من الإدارة يعنى بشؤون الافراد العاملين من حيث التعيين والتأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات ووصف اعمالها	(الزواهره، 11:2014)	18

هي ذلك الجزء من الإدارة المهتم بالأفراد في العمل وبعلاقاتهم داخل المنظمة	(القحطاني، 2015:22).	19
وهي الإدارة التي تعتمد على إدارة الافراد وتركز على الجوانب المادية والعناصر البشرية وتهتم بتطوير خبرات ومهارات العاملين وتعمل على الاستجابة لاحتياجات ومتطلبات الافراد العاملين وتقوم بتوجيههم وتدريبهم والاستفادة من خبرتهم ورفع معنوياتهم	(الحريري، 2016:71).	20
سلسلة من الإجراءات التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية لتخطيط وتنظيم وتنفيذ كافة المهام المتعلقة بالموارد البشرية داخل المنظمة وبالشكل الذي يجعل من هذه الموارد ميزة تتميز بها المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى	(جثير وحسين ، 2016:107)	21

الجدول من اعداد الباحث

ومن خلال استقراء التعريفات السابقة يمكن للباحث استنتاج الاتي

- انها وظيفية إدارية لا يمكن الاستغناء عنها في اية منظمة
- انها تتضمن مجموعة من الأنشطة والبرامج تقترن بأهداف معينة تشمل الفرد والمنظمة
- انها مسؤولية جميع المدراء لأنها ترتبط بالموارد البشرية .
- وكما يمكن للباحث تعريفها باعتبارها منهجا متكاملًا يتكون من عدد من العناصر الأساسية في تكوين مفهوم وظيفة إدارة الموارد البشرية هذه العناصر تشمل تحليل الوظيفة والتخطيط والاستقطاب والاختيار والتدريب والتقييم والتحفيز

## ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية

يمثل الأفراد العاملون في المنظمة اهم الموجودات التي تمتلكها، فهم الذين يبنون المنظمة ويساعدون في نموها ونجاحها (Carson,1989:2). ونظراً لتلك الأهمية شاع الاستخدام الفعال لمدخل الموارد البشرية بما يكفل زيادة فاعلية المنظمة واشباع حاجات العاملين في الوقت ذاته. اذ قد أبرز هذا المدخل أهمية إدارة الموارد البشرية بوصفها وظيفة تسعى الى تحقيق أفضل استخدام لقدرات العاملين ومهاراتهم، فضلاً عن تحقيق التوازن بين رسالة المنظمة ودور تلك الإدارة من جهة وأسباب وجودها في عالم الاعمال

من جهة أخرى (عبدالله، 2006:155). وتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارة المنظمات وفعاليتها في أداء مهامها ونشاطاتها، إذ يمثل العنصر البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي، وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة، ورسم معالم مستقبلها (عبوي، 2007:23).

تعد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية نمطاً مخططاً لنشاطات واستخدامات الموارد البشرية التي تمكن إدارة المنظمة من تحقيق أهدافها، إذ إن الموارد البشرية هي الأساس في تحقيق الفاعلية التنظيمية، فالتكنولوجيا الحديثة وأنظمة التصنيع لا يمكن أن تحقق مزايا تنافسية للمنظمة إلا من خلال الأفراد العاملين، وهنا يبرز دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تقديم المهارات البشرية المطلوبة (Noe et al, 1994:45).

إن أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تشكل إحدى المدخلات المهمة لاستراتيجيات الكلية للمنظمة، وإن أهم دور يتمثل في هذه المدخلات هو أنها تشكل عنصراً حاسماً في خلق الارتباط بين استراتيجيات الموارد البشرية وأداء الأعمال (Bratton & Gold, 2003:122). واليوم نجد أن نجاح العديد من المنظمات الكبيرة يرجع بدرجة كبيرة إلى قدرتها على الإدارة الفاعلة لمواردها البشرية، وعلى اختيار عاملين ومدراء على درجة عالية من المهارة والكفاءة واستقطابهم والاحتفاظ بهم وإن يكون لهذه المنظمات سياسات فاعلة وتطبيقات جيدة في مجال إدارة الموارد البشرية (Mathis & Jackson, 1985:5). ويشير (Dransfield, 2000:3) إلى أن إدارة الموارد البشرية أكثر أهمية اليوم بسبب أن الأفراد ذكائهم يعدون المورد الرئيس في الاقتصاد المعرفي، وقدرة الأفراد على أداء وظائف متغيرة باستمرار، وامتلاك المدراء في جميع المستويات فهم أفضل لإدارة الموارد البشرية.

أصبحت إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف في المنظمات الحديثة لكونها تؤدي دوراً رئيسياً في وضع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية حيث يجب أن تتكامل استراتيجية الموارد البشرية مع كل من الاستراتيجيات الكلية للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى (صالح، 2013:209). كما اكتسبت إدارة الموارد البشرية أهميتها من خلال العناية بالعنصر البشري باعتباره العمل الرئيس لزيادة الإنتاج ولتزايد أهمية العلاقات الإنسانية ولإشباع حاجاتهم ولأن نجاح أو فشل المنظمات مرهون بالعنصر البشري (برنوطي، 2004:13). وكما هناك أسباب عدة تفسر أسباب أهمية إدارة الموارد البشرية من بينها التوسع والتطور الصناعي والتكنولوجي في العصر الحالي، وارتفاع مستويات التعليم، وارتفاع تكلفة العمل

الإنساني، والاتجاه المتزايد نحو الحجم الكبير والذي أدى الى ظهور اشكال حديثة من المنظمات، وزيادة أهمية ودور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن حقوق الانسان وترعى مصالحهم (سلطان،2003:30).

ان دور إدارة الموارد البشرية لم يُعد دوراً هامشياً، بل أصبح دوراً أساسياً في تحديد المسار المستقبلي للمنظمة، والذي يتطلب مساهمة هذه الإدارة في وضع الاستراتيجيات الرئسية وتنفيذها، فضلا عن ما يمكن لهذه الإدارة تقديمه لتطوير أداء الإدارات من خلال تطوير مهارات ومعارف العاملين فيها (القيوتي،2010:22). اذ اصبح من الضروري ان ينظر الى العاملين على انهم المقدرات الجوهرية التي تعطي المنظمة ميزة تنافسية لا سيما اذ كانوا يتمتعون بإمكانيات ومهارات فريدة لا يمكن للمنافسين تقليدها (Mathis & Jackson,2003:30). فالمنتجات والتكنولوجيا كلها يمكن ان تحقق التنافس ولكن يمكن للموارد البشرية العمل على تحقيق استدامتها (Stewart & Brown,2009:51). وأوضح (سامي،2007:32) ان استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي عامل أساسي للنجاح الاستراتيجي بالنسبة للمنظمات الامر الذي أصبح يفرض على المنظمات الأخذ بعين الاعتبار كم المهارات والمعارف المتوفرة لديها.

فالموارد البشرية اليوم أصبحت مصدر الميزة التنافسية للمنظمة ، وهم الرأسماليون الجدد في إطار اقتصاد المعرفة(العنزي،2004:7 ) فأصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف المسؤولة عن تحقيق المراكز التنافسية على المستويين المحلي و القطاعي و ضمان النمو و التوسع (النجار،1998:7)، كما أوضح (السالم وصالح،2000:41) ان خلف نجاح كل منظمة ناجحة تقف إدارة موارد البشرية ناجحة في برامجها سواء كانت هذه البرامج اختيار الأفراد أو تدريبهم أو تقويم أدائهم أو من خلال برامج جيدة للمكافآت و الحوافز. ومن هذا المنطلق بدأت إدارة الموارد البشرية بالتحول من كونها وظيفة معنية بشؤون متخصصة للأفراد العاملين وظيفتها تقديم الاستشارات في هذا المجال إلى إدارة تنفيذية لها دور كبير و شامل في عموم المنظمة من خلال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ، إذ أصبح مدير الموارد البشرية أحد أعضاء الذين يعنون بصياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية (الأخضر،2004)

برزت إدارة الموارد البشرية بوصفها فرعا مهما يستخدم في العديد من المجالات في بيئة تنافسية للغاية، وأصبحت إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المنظمة لأنها تتعامل مع أهم



## الفصل الثاني: المبحث الثالث: فاعلية ادارة الموارد البشرية

عنصر من عناصر الإنتاج، ولأنها أكثر عرضة للتأثير بالبيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة (الهيبي، 2005:11). وتحولت إدارة الموارد البشرية الآن الى واحدة من الوظائف الكبيرة في مساعدة المنظمات في تحسين أدائها (Khaled et al, 2014:6).

ان أهمية إدارة الموارد البشرية للمنظمات تكمن في مدخلين يتمثل الأول في زيادة الفاعلية التنظيمية، واما الثاني فيتمثل في أشباع حاجات الأفراد، وتبعاً لهذا الرأي فإنه بدل من النظر لأهداف المنظمة وحاجات العاملين على انهما نقيضان منفصلان وان تحقيق أي منهما سيكون على حساب الآخر ، فان كلا من اهداف المنظمة وحاجات العاملين يكملان بعضهما بعضاً ويمكن دمجهما ضمن مدخل واحد وهو مدخل إدارة الموارد البشرية (الزواهرة، 2014:13).

### الجدول (2-5) يبين اهمية استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في ضوء استراتيجيات الاعمال

الاستراتيجية	السلوك الشخصي	استراتيجيات الموارد البشرية
الابداع	درجة عالية من السلوك الخلاق تركيز بعيد الأمد. مستوى عال نسبياً من السلوك التعاوني المتفاضل.	وظائف ذات تعاقب وثيق وتعاون بين الأشخاص والمجموعات تقييم يعكس الإنجاز والأداء طويل الأمد، والإنجازات الجماعية طويلة الأمد. وظائف تسمح للعاملين بتعدد المهارات التي يمكن استخدامها في مواقع أخرى في المنظمة. معدلات الأجور تميل للانخفاض ولكنها تسمح للعاملين بأن يكونوا من ضمن مالكي المنظمة، كحملة أسهم بوفرة فرص أكبر في اختيارهم مزيج مكونات رواتبهم مسار مهني واسع للعاملين ومدى عال من المهارات
الجودة العالية	سلوك متكرر قابل للتنبؤ نسبياً تركيز طويل ومتوسط الأمد مستوى معتدل للسلوك المنفرد والتعاون اهتمام عال بالجودة، واهتمام عال بالعملية وانخفاض المخاطرة، والتزام بأهداف المنظمة اهتمام معتدل بالكمية.	وصف ووظائف ثابتة نسبياً مستويات عالية من إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، وظروف عمل ووظائف وثيقة الصلة مزيج من معايير الأداء الشخصي والجماعي قصير الأمد وموجه نحو تحقيق الإنتاج مستوى معتدل من الضمان للعاملين، وتدريب وتطوير مستمرين للعاملين
خفض الكلفة	سلوك متكرر وقابل للتنبؤ تركيز قصير الأمد أنشطة فردية مستقلة اهتمام معتدل بالجودة اهتمام عال بالمخرجات، واهتمام بالنتائج، وأنشطة قليلة المخاطرة ودرجة عالية من الثبات	وصف ثابت نسبياً للوظائف تسمح بانخفاض الغموض تصميم ضيق للوظائف ومهام ضيقة تحدد الماضي المهني الذي تشجع الخبراء والمختصين تقديم أداء قصير الأمد يوجه نحو النتائج مراقبة دقيقة لمستوى الأجور في السوق لاستعمالها في تحديد الأجور الداخلية حد أدنى من التدريب والتطوير للعاملين

Source: Schular, R & Jackson, S (1987) linking competitive advantage and human resource management practice, academy of management executive, 1(3)

### ثالثاً: اهداف إدارة الموارد البشرية

وفقا (Kaila,2005,14) فان أهداف إدارة الموارد البشرية تتنوع من منظمة الى أخرى وستعتمد على مرحلة التطور للمنظمة، ان اهداف إدارة الموارد البشرية متنوعة ومختلفة ومنها الاتي:

1. إدارة الإعلان عن سياسات الموارد البشرية المطلوبة لضمان بان المنظمة تمتلك قوى عاملة ذات أداء عالي.
2. تنفيذ وضمان جميع السياسات الضرورية للموارد البشرية لتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها.
3. المساعدة في تطوير الاستراتيجيات والتوجه العام للمنظمة وخاصة فيما يتعلق بتنفيذ الموارد البشرية
4. توفير الدعم والظروف التي تساعد المدراء المباشرين لتحقيق أهدافهم
5. التعامل مع الأزمات والصعوبات في مواقف علاقات القوى العاملة لضمان عدم وقوعها في طرق تحقيق المنظمة لأهدافها.
6. توفير وسيلة اتصال بين القوى العاملة وإدارة المنظمة

اما (شريف وعبد،2015:367) فيشير الى إن أهداف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تتحدد بالاتي

1. ضبط وتنظيم حركة الأفراد في البيئتين الخارجية والداخلية استقطاباً وتدريباً وتحفيزاً وإنسانية في العمل والمحافظة على الأفراد المتميزين وأصحاب الأداء العالي داخل التنظيم الإداري
2. استمرار المنظمة في تحقيق هدفها وذلك عن طريق الموازنة بين الكلفة والعائد المترتبة عن التعامل مع المورد البشري وبما يحقق هدفها الاستراتيجي بالبقاء والاستمرار
3. مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها (عواد،2010:10).

ويشير (القحطاني،2015:24) الى ان اهداف إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة تتمثل بالحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف والاستفادة من جهود العاملين والمحافظة على استمرارية رغبة الافراد في العمل في المنظمة، اما على مستوى الأفراد فتتمثل تمكين الأفراد من الحصول على أفضل فرصة عمل ، وتوفير ظروف عمل هذه تمكّنهم من العمل الفعال، وتوفير العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة، والعدالة في معاملة العاملين.

ويشير (Torrington et al,20087) الى ان اهداف إدارة الموارد البشرية تتمثل بالتوظيف المتعلق بضمان إن الأعمال توظف بشكل مناسب العاملين، وأهداف الأداء والمتمثل بضمان ان الافراد محفزين بشكل جيد وملتزمين تجاه المنظمة لتعظيم أدائهم، واهداف إدارة التغيير والمتضمن المشاركة في التغيير وذلك من خلال استقطاب الأفراد ذوي المهارات القيادية لقيادة عملية التغيير او توظيف وكل تغيير للتشجيع على تقبل التغيير وانشاء نظام مكافاة يشكل الأساس للتغيير، فضلاً عن الأهداف الإدارية ذات الصلة المباشرة بتحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال ضمان الإدارة السليمة للمنظمة.

ويضيف (السعيدة، 2014:20) ان إدارة الموارد البشرية تسهم في كل وظائفها في تحقيق عدة اهداف من أهمها الحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد متطلبات العمل والدراسة عن مصادر الموارد البشرية وتحديد عملها وفق متطلبات العمل لتحقيق الاستخدام الأمثل للجهود البشرية والقيام بإجراءات الاختيار والتعيين، وتنمية الافراد وتحسين مهاراتهم وقدراتهم ومن اجل الاستفادة منها فضلاً عن تقييم أداء العاملين في فترات دورية لتشجيع الاستمرار في العمل، فضلاً عن تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال الإدارة الفعالة للموارد البشرية، بحيث تقوم بتسهيل قدرة المنظمة على المنافسة، والتعامل مع متطلبات المنظمة الاجتماعية والقانونية خاصة لدى تعاملها مع القوى العاملة لديها حتى تتجنب العوائق القانونية المتعلقة بعلاقتها مع الافراد.

ويحدد (الزيدانيين،2015:68) الهدف من إدارة الموارد البشرية في تزويد المنظمة بمراد بشرية مؤهلة ومدربة وقادرة على العمل في مختلف البيئات وكما تسهم في تسهيل الحصول على اشخاص ذوي كفاءة عالية بحيث يتم تحديد مواصفات الوظيفة ثم جذب أشخاص مؤهلين للعمل بهذه الوظيفة، وتقييم أداء العاملين ضمن فترات دورية للتأكد من ان الشخص المناسب قد وضع في المكان المناسب، فضلاً عن تعزيز منافسة المنظمة لباقي المنظمات وذلك من خلال إدارة الموارد البشرية ومدى تأهيلها والتقييم الدوري لهم كل حسب موقعه وتأهيله ووظيفته.

### رابعاً: مفهوم وقياس ومؤشرات الفاعلية

يعتبر التوصل إلى مفهوم الفاعلية امراً في غاية الأهمية لأنه معيار مهم في تحديد نجاح المنظمة أو فشلها، ويقدر أهمية هذا المفهوم هناك صعوبة في الاتفاق على تعريف واضح ومقبول له ، ومفهوم الفاعلية يختلف باختلاف وجهات النظر الفكرية من حيث تحديد معناها الشامل والدقيق. ويعد معيار

فاعلية المنظمة من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها انسجاماً وتكيفاً مع البيئة التي تعمل بها من حيث استغلال الموارد المتاحة (الشماع وحمود، 2000:328) واختلف الكتاب والباحثون في تعريف الفاعلية من الناحية الاصطلاحية، ويرجع هذا الاختلاف الى وجود تباين في وجهات نظر المنظمات والأفراد القائمين عليها، كما يرجع الى وجود تباين واختلاف من الخلفيات العلمية لهؤلاء الكتاب والباحثين، مما أدى الى صعوبة في تحديد أهداف المنظمة، التي غالباً ما تتعدد وتتعارض ويصعب الاتفاق على صياغتها بصورة محددة ويؤدي الى اختلاف في تحديد مفهوم واضح وموحد للفاعلية لأنها تعتمد على مدى تحقيق الأهداف بصورة جيدة (كردي، 2010). وبعد (Barnard) أول من حاول أن يقدم تعريفاً للفاعلية عام 1932، حيث عرفها بأنها تحقيق الهدف المحدد، وعرفها العمل الفعال بشكل عام بأنه العمل الذي ينجز الفاعلية بأنها الدرجة التي عندها يتم تحقيق أهداف المنظمة. وعرفها (المثنى، 2009:33) بأنها قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي نشأت من اجلها، ولتحقيق الفاعلية يتطلب تحقيق ثقافة منسجمة ومتوافقة مع استراتيجية المنظمة وبيئتها والتقانات المستخدمة فيها. وعرفها (المعموري، 2002:33) بأنها مؤشرات لنتائج حققتها المنظمة واسهم فيها الفرد، كالأرباح وكمية الإنتاج المتحققة والمبيعات. فالفاعلية هي محصلة العوامل الأخرى التي قد تكون خارج سيطرة الفرد كنوعية المواد الأولية المستخدمة والسلوك القيادي لرئيس المنظمة والعطلات المفاجئة. وعرفها (العاني، 1998:47) هي مدى قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة لها من البيئة من اجل الحصول على احتياجاتها من الموارد المحدودة والمهمة لاستمرار نشاطها. وهناك فرق بين الكفاءة والفاعلية والإنتاجية: الكفاءة: هي اصطلاح إداري متعلق بالمصادر المتوفرة لدى المنظمة، او الطاقة التي يمتلكها الفرد، ومدى ترشيد استخدامها لتحقيق الأهداف. وتتحقق الكفاءة عندما تستخدم اقل كم ممكن من الموارد والمدخلات لإنتاج أكبر كم ممكن من المخرجات والنتائج المرغوبة. الفاعلية: فهي متعلقة في مدى تحقيق أهداف المنظمة في البقاء والنمو، وتلبية متطلبات المجتمع وحاجاته، وإعطاء العملاء والزبائن ما يقدرونها، مدى تحقيق أهداف المنظمة وسبب وجودها. أما الإنتاجية: على انه مقياس لقدرة المنشآت على تحقيق المخرجات من المدخلات كما تعرف أيضاً على انه إمكانية تحقيق أكبر كمية مخرجات ممكنة من كمية مدخلات معينة، او هو مؤشر قوي على مدى قدرة عناصر الإنتاج على التآزر من اجل القيام بعملية إنتاجية صحيحة، وقد عرفها الاقتصاديون أنها المصدر الوحيد الحقيقي للنمو الاقتصادي والرفاهية الاجتماعية وتحسين مستوى المعيشة في البلد مما كان نوع نشاط الاقتصادي منه. ويرى الباحث بان الفاعلية تعني الوصول إلى الأهداف والنتائج المتوقعة، او هي قابلية المنظمة على البقاء والتكيف والمحافظة على النمو بغض النظر عن الوظائف التي تتجزها.

هناك عدد من المداخل التي أوردها الباحثون لقياس الفاعلية وهي **مدخل الهدف** الذي يركز على الأهداف التي تحاول المنظمة تحقيقها، ومحاولة تقدير مدى الجودة التي تمكنت بها المنظمة من تحقيق تلك الأهداف. ويعد هذا المدخل من المداخل المهمة والمنطقية لقياس الفاعلية، فقد تحدد المنظمة هدف أو مجموعة الأهداف لتحقيقها. وعند مستوى معين من الإنتاجية أو مستوى معين من الربح، أو تحقيق رضا الزبون، ومدخل الهدف يقيس مدى التقدم في تحقيق تلك الاهداف (Daft,1994,48). اما مدخل الموارد فيعد بديلاً عن مدخل الهدف (Berdeian & Zammuto, 1991:178) وينظر للفاعلية على انها قابلية أو قدرة المنظمة في الحصول على الموارد القيمة والنادرة من بيئتها (Daft,199:50) ويركز هذا المدخل على المدخلات اذ يفترض أن هناك ترابطاً بين نظام المدخلات في البيئة وأداء المنظمة، فالمنظمة الفاعلة هي التي تستطيع الحصول على مختلف الموارد النادرة من البيئة، ومعالجتها في المنظمة، وتحويلها إلى مخرجات للبيئة على هيئة سلع وخدمات. ويوصف **مدخل العملية الداخلية** الفاعلية بوصفها الجودة في إدارة العمليات الداخلية (Narayanan&Nath,1993:60) ويركز هذا المدخل على العمليات الداخلية للمنظمة، وفعاليتها في استخدام مواردها. ويعد **مدخل أصحاب المصالح** مدخل شمولي في قياس الفاعلية (Daft,1994:53) فهذا المدخل يحقق التكامل بين أبعاد المداخل السابقة، وذلك من خلال تركيزه على علاقة المنظمة بالبيئة وكذلك نتائج أداء المنظمة، وركز أيضاً على العمليات الداخلية للمنظمة، ويركز هذا المدخل على الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة والذين يتأثرون ويؤثرون بها ، والمنظمة الفاعلة وفقاً لهذا المدخل هي التي تستطيع أرواء طلبات أصحاب المصالح في البيئة الداخلية والخارجية. (Robbins,1988:67)

### خامساً: مفهوم فاعلية إدارة الموارد البشرية

بدأ موضوع فاعلية إدارة الموارد البشرية يأخذ حيزاً كبيراً في السنوات الأخيرة، نظراً لتعاظم الاهتمام بإدارة الموارد البشرية، وذلك لما تؤديه من دور في نجاح أو فشل أية منظمة (Ivancevich,1997: 665). وتختلف آراء الباحثين والكتاب وأفكارهم نظراً لصعوبة التمييز بين فاعلية إدارة الموارد البشرية والفاعلية التنظيمية من حيث صعوبة الفصل بين المعايير والمؤشرات التي يمكن من خلالها تقييم فاعلية كل منهما (Kravetz,1988:16). فينظر لفاعلية ادارة الموارد البشرية بأنها عملية نظامية ورسمية تصمم لقياس تكاليف كل برامج هذه الإدارة ومنافعها ومقارنته مع أداء المنظمة السابق، وأداء المنظمات المنافسة، وكذلك مقارنته مع أهداف المنظمة (Ivancevich,1998,657). وكما توصف بأنها قدرة إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف المناطة بها (Mcafee,1980:56). وتعرف أيضاً على إنها

الإمكانية التي تتمكن بها هذه الإدارة من التكيف للأحداث المستقبلية ( Farhom& Harton ) 1996:422).

إن قياس فاعلية إدارة الموارد البشرية يمكن أن يحقق جملة من الأهداف، أهمها مساعدة إدارة الموارد البشرية في اتخاذ المساهمات المهمة وتحديدها التي تساعد على تحقيق أهداف المنظمة، وإيجاد القيم الخاصة بالمنظمة مثل الاستجابة الاجتماعية، والأخلاق، والتنافس، ولتوفير التغذية العكسية من العاملين والمدراء التشغيليين عن فاعلية إدارة الموارد البشرية، وتحسين وظيفة إدارة الموارد البشرية من خلال توفير تحقيقها (Ivancevich,1998:658).

### سادساً: قياس فاعلية إدارة الموارد البشرية

قدم (Kravetz,1988:16) مجموعة مؤشرات تساعد المديرين في تقييم ارتباط ممارسات المورد البشري مع المستوى التشغيلي والاستراتيجي للمنظمة وتضع الأساس لتقييم فاعلية إدارة الموارد البشرية يوضحها الجدول (2-6). ويؤيد (Ulrich,1989) ذلك بالقول أن قياس فاعلية إدارة الموارد البشرية تتم من خلال قياس مجموعة من ممارسات هذه الإدارة، والتي تقوم بها في المنظمة . ومحاولة قياس إسهام كل ممارسة، أو تطبيق في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. اما (Ivanevich,1997:660) فقد قدم أثنى عشر معياراً كمؤشرات لقياس فاعلية إدارة الموارد البشرية، منها موضوعية تتمثل مستوى تعاون قسم إدارة الموارد البشرية مع الأقسام الأخرى، رأي المدراء التشغيليين بفاعلية قسم إدارة الموارد البشرية، درجة انفتاح القسم أمام العاملين للتعامل مع المشاكل أو لشرح سياسات المنظمة، ثقة العاملين بقسم إدارة الموارد البشرية، سرعة استجابة قسم إدارة الموارد البشرية لكل سؤال يصل إليه، نوعية الخدمات المقدمة من قسم إدارة الموارد البشرية إلى بقية الأقسام، نوعية المعلومات والنصائح المقدمة للإدارة العليا، الرضا أو عدم الرضا المحقق للزبائن، واما المعايير الذاتية فهي درجة امتلاك القسم لاستراتيجية معينة تدعم خطط الإدارة، تحقيق أهداف الأنشطة، معدل الوقت المستغرق لمليء الطلبات، الكفاءة موازنة قسم الموارد البشرية مقسومة على عدد المستخدمين. وبناء على ما تقدم سيتم تبني ممارسات ادارة الموارد البشرية لقياس فاعليتها.

تشير ممارسات إدارة الموارد البشرية الى الممارسات التي تضمن السياسات والممارسات والأنشطة والوظائف المرتبطة بالموارد البشرية، وعرفها (الدوري،2005:281) بانها وظائف وأنشطة رئيسية كالتخطيط لاحتياجات الموارد البشرية في المستقبل، وتعيين الافراد وتحديد موقعهم في الوظائف ومكافاتهم

## الفصل الثاني: المبحث الثالث: فاعلية ادارة الموارد البشرية

وتقييم أدائهم وتطويرهم من اجل تحقيق استخدام اكثر فاعلية للموارد البشرية. ويشير (عقيلي، 2005:71) بانها ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المنظمة مع العنصر البشري في العمل على المدى الطويل وكل ما يتعلق بشؤونه في مكان العمل وتتماشى هذه الممارسات مع استراتيجيات المنظمة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية

الجدول (2-6) مؤشرات قياس فاعلية إدارة الموارد البشرية

معيار التقييم	الوظيفة
<p>1- عدد الشواغر الطويلة الأجل (تزيد على 6 اشهر) / مجمل عدد الوظائف .</p> <p>2- معدل طول الوقت لمليء الشواغر .</p> <p>3- نسبة الشواغر التي تملأ داخليا من خلال الترقية : تنزيل الدرجة : النقل.</p> <p>4- معدل الوقت المنفق في الوظيفة والمهمة لكل مستخدم.</p>	التوظيف والاختيار و يتضمن
<p>1- عدد أيام التدريب /عدد المستخدمين.</p> <p>2- مجمل ميزانية التدريب / مجمل مصروفات الاستخدام.</p>	التدريب والتطوير:
<p>1- كلف أجمالي التعويض / مجمل العوائد.</p> <p>2- الراتب الأساس /مجمل التعويض.</p> <p>3- عدد درجات الراتب /المستخدم.</p>	التعويض والمكافآت:
<p>1- عدد الاستقالات /مجمل الحضور سنويا.</p> <p>2- معدل طول الخدمة لكل مستخدم.</p> <p>3- نسبة الغيابات.</p> <p>4- معدل مدة الغياب لكل مستخدم.</p> <p>5- عدد المشرفين والمديرين لكل مستخدم.</p>	علاقات المستخدمين:
<p>1- مجمل العوائد لكل مستخدم.</p> <p>2- مجمل الحضور في هذه السنة بالمقارنة مع السنة الماضية.</p> <p>3- نسبة المستخدمين بالدوام الجزئي إلى أجمالي عدد الكادر.</p> <p>4- كلفة التوظيف / مجمل المصروفات.</p> <p>5- عدد المتمرسين بالموارد البشري لكل مستخدم.</p> <p>6- توزيع الأعمار للمستخدمين .</p>	الإدارة الشاملة للموارد البشرية:

التي تطمح الى تحقيقها في ظل البيئة التي تعيشها. ووصفها (درة والصباح،2008:9) بانها عبارة عن نشاط يتم من خلاله الحصول على العاملين الذين تحتاج المنظمة لوجودهم من حيث العدد والنوع لخدمة اهداف المنظمة وتدفعهم الى خدمة المنظمة والانتماء لها. ويعرفها (Armstrong:2009:115) على انها مدخل لاتخاذ القرارات وخطط المنظمة على شكل سياسات وبرامج بقصد توفير الموارد والأداء والتعلم والتطوير والمكافأة والعلاقات بين الموظفين. ويمكن لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تحقيق عدد من الفوائد منها المساهمة في انجاز اهداف المنظمة وبقائها، ودعم تنفيذ استراتيجيات اعمال المنظمة وخلق الميزة التنافسية للمنظمة والحفاظ عليها وتحسين القدرة على الاستجابة والابتكار في المنظمة وزيادة عدد الخيارات الاستراتيجية الممكنة والمتاحة للمنظمة والمشاركة في التخطيط الاستراتيجي والتأثير على الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة (Brewster,2000: 56). وكذلك هي مجموعة من النشاطات التي من شأنها ان تضع استراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ وتكون موجهة نحو تحسين الأداء وتعزيز مهارات ومعرفة العاملين من اجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية (فوطه والقطب،2013: 165). وهذه الممارسات كالآتي:

### 1. تخطيط الموارد البشرية

هو عمل شمولي ذو صلة بأنشطة إدارة الموارد البشرية خاصة في مجالات الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء وتحديد المسار الوظيفي، في اطار التعامل مع احتياجات المنظمة مستقبلا وبما يحقق أهداف المنظمة والعاملين معها (الموسوي، 2004:85). ويعرفه (Armstrong,2006:120) بانه عملية ضمان تحديد الموارد البشرية المطلوبة من قبل المنظمة ووضع الخطط الكفيلة بتلبية هذه المتطلبات. اما (السعيدة، 2014:21) بانه عملية تحديد أنواع وأعداد العاملين الذين ستحتاجهم المنظمة بما يتناسب مع الشروط التي تضعها الإدارة العليا للمنظمة.

هناك حاجة متزايدة لتطوير خطط لإدارة الموارد البشرية في اطار استراتيجية المنظمة، وان الغاية هي تبني الرؤيا الاستراتيجية لاحتياجات الموارد البشرية المستقبلية للمنظمة سواء في التدريب او التطوير والتخطيط المستمر ومعدل دوران العاملين، اذ حالما يتم وضع خطط إدارة الموارد البشرية سيكون من الممكن البدء بتطوير سياسات أعداد الأفراد العاملين (العزاوي والجرجري،2005: 232). اذ تهدف هذه الاستراتيجية الى تقدير الطلب على الموارد البشرية ، ثم ربط هذا الطلب بعرض الموارد البشرية ، في



اطار استراتيجية شاملة للموارد البشرية (القيسي والركابي، 2005:280). فضلاً عن الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب من العاملين لإداء العمل، ومساعدة إدارة المنظمة في تحقيق أهدافها من خلال تأكيد التوازن بين العرض والطلب من وعلى الموارد البشرية الكافية لاحتياجات المنظمة، المحافظة على طاقات العاملين واستثمارها وتعزيز دافعيتهم نحو العمل، واعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف او التدريب وغيرها وتحقيق التكامل بين الخطط الاستراتيجية للمنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية (الموسوي،2004:89). ويتضمن تخطيط الموارد البشرية خطوات اربع تتمثل بالتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوى البشرية والذي يعتمد على الظروف الاقتصادية واتجاه التطور في الصناعة فضلاً عن الخطط المستقبلية للمنظمة، ومن ثم يتم تحديد القوى البشرية المتاحة حالياً أي يتم تحديد مهارات وقدرات كل عامل، ويتم بعد ذلك تحديد المشكلات ذات الصلة بالقوى البشرية وأخيراً يتم تلبية هذه المتطلبات من خلال الاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير والترقية والنقل والتحفيز والتعويضات لضمان بان الاحتياجات البشرية المستقبلية يتم تلبيتها (Bhattacharyya,2006:70). اما (حمداوي:2008،6) فيشير الى ان عملية تخطيط الموارد البشرية تضم أربعة خطوات أساسية هي :

1. تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على وحدات تنظيمية معينة: وتبدء هذه الخطوة بتحديد الرسالة والاهداف طويلة الاجل، والاستراتيجيات ثم الأهداف قصيرة الاجل وأهداف الإدارات والاقسام بعد ذلك يتم دراسة تأثير هذه الأهداف على الإدارات ذات العلاقة.
2. تحديد المهارات والخبرات المطلوبة: أي التنبؤ بالمعارف والكفاءات المطلوبة في المنظمة لتحقيق الأهداف التي تم وضعها سواء على مستوى المنظمة او الأقسام والإدارات المختلفة.
3. تحديد المتطلبات الإضافية من الموارد البشرية: أي بعد معرفة النوع والعدد المطلوب يتم تحليل هذه التقديرات في ضوء الموارد البشرية الحالية والمتوقعة للمنظمة
4. وضع الخطط التنفيذية: أي يتم ذلك لإنجاز النتائج المرغوبة وفقاً لاحتياجات المنظمة المحدد مسبقاً فإذا ظهرت الحاجة إلى إضافات من الموارد البشرية تتأخذ الخطط إلى الاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير اما اذ حدث العكس فانه لا بد من وضع خطط للقيام بالتعديلات اللازمة.

### 2. استقطاب الموارد البشرية

تُعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة وفاعلية. فعلى أساس النجاح في انجازها يتحدد مسار النشاطات الوظيفية في المنظمة سواء النشاطات التسويقية و الإنتاجية و المالية و الدراسية و خاصة في المنظمة التي تحتل إدارة الموارد البشرية موقعاً واضحاً في هياكلها التنظيمية.

والاستقطاب هو العملية التي من خلالها يتم تحديد مقدمي الطلبات المحتملين وتشجيعهم من اجل سد المناصب الشاغرة حالياً وفي المستقبل (Snell & Bohlander,2004:149). ويمثل الهدف الأساس من عملية الاستقطاب هو ضمان تزويد المنظمة بالعدد المناسب من ذوي الكفاءات المرتفعة لاختيار أفضلهم لشغل الوظائف الشاغرة (فيصل واخرون،2016:280).وكما يساعد الاستقطاب على تحقيق اهداف عدة تتمثل بإيجاد القوى البشرية الكافية لملى الشواغر المتاحة في المنظمة باقل تكاليف ممكنة، وتخفيض عدد الموظفين غير المؤهلين للعمل لتقليل التكاليف الناجمة عن عملية الاختيار النهائي للأفراد المتقدمين للعمل في المنظمة، وتحقيق المسؤولية القانونية والأخلاقية والاجتماعية من خلال الالتزام بسبل الدراسة المناسبة بهدف الحصول على الكفاءات العاملة لشغل المناصب الوظيفية بصورة مناسبة، والمساهمة في تحقيق درجة عالية من استقرار الموارد البشرية في الشركة من خلال جذب المرشحين المناسبين والاحتفاظ بالعاملين الملائمين للمنظمة، فضلاً عن ان القيام بتوفير الوسائل السليمة في استقطاب العناصر الكفوة والمؤهلة من شأنه ان يقلل بشكل واضح التكاليف الناجمة عن عمليات الاختيار والتطوير اللاحقة لعملية الاستقطاب (حمود والخزشة، 2007:91). وتستقطب المنظمة العاملين من مصادر عدة منها مصادر داخلية وتلجئ اليه لعدم قدرتها على استقطاب اشخاص مؤهلين وكفؤين بإعداد كافية والسرعة المطلوبة ويكون ذلك من خلال اعتماد التنقلات بين الوظائف والترقية من مستوى لأخر، والمصادر الخارجية وذلك من خلال الاطلاع خارج حدودها للحصول على أفراد عاملين لديهم مهارات جديدة وقدرات متنوعة غير متوفرة لدى العاملين الداخليين عند ملئ الوظائف ومن هذه المصادر المدارس العليا ومراكز التدريب المهني، والكليات والجامعات والاعلانات والعاملون القدامى والمتقاعدون والعاطلون عن العمل والجمعيات والنقابات المهنية (الزيدانيين،2015:77). ويرى الوكيل بان عملية الاستقطاب تمر بمراحل عدة هي تحديد الوظائف، وتحليلها، وتحديد المزايا التي يحصل عليها شاغر

الوظيفة وهل الاستقطاب سيتم من داخل المنظمة بواسطة ترقية الأشخاص ام سيكون بهدف جذب الكفاءات من خارج المنظمة (الوكيل، 2012:212). وتعد أولى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (جودة، 2010:93). وتعتبر استراتيجية تحليل الوظيفة الخطوة التي تبنى عليها جميع الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة. وكلما تمت هذه العملية بأسلوب علمي دقيق وشامل كلما زاد من فرص تطبيق والنجاح في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تتألف المنظمات من مواقع وظيفية يتعين أعداد ملاكات لأشغالها و يعد تحليل الوظائف هو الأسلوب المتبع الذي يمكن من خلاله تحديد الواجبات لهذه المواقع الوظيفية وشخصيات الأفراد الذين سيقع عليهم الاختيار لأشغالها وانه من غير الممكن البدء في ترجمة أهداف المنظمة إلى مهام ومسؤوليات سيطلع بأدائها العاملون فعلا لتحقيق هذه الأهداف دون الانتهاء من تحليل و تصميم الوظيفة (الطعان و طاهر، 2016:2). وتأتي أهمية هذه الاستراتيجية من كونها بداية العمل في ممارسات إدارة الموارد البشرية اذ يجب دراسة نوع الوظيفة وما هي الشروط التي يجب توافرها في شاغر الوظيفة من حيث المؤهلات العلمية والفنية والخبرة وهي التي تحدد المسؤول عن التعيين في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (جودة، 2014:93). اما عن اهداف تحليل الوظائف فيشير (الصيرفي، 2013:31). بانها تحديد منظومة العمل وفي أي مستوى تقع وكذلك مجال العمل أي تحديد الواجبات لكل وظيفة وبيان الشروط التي يجب ان تتوفر في كل موظف سيشغل كل وظيفة وما هي المؤهلات التي يحملها سواء العلمية او الفنية فضلاً عن الخبرات والمهارات التي يتميز بها شاغر هذه الوظيفة. ويشير كل من (الصيرفي ، 2006:67) و (الهيبي ، 2005:55) ان أهمية الاستقطاب تساهم في تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل الوظيفة، وكذلك تساهم في تحقيق درجة عالية من استقرار الموارد البشرية وتحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والاخلاقية من خلال التزام بعملية الدراسة الصحيح وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف وكذلك الحصول على عدد كبير من الاشخاص الملائمين لشغل الوظيفة باقل كلفة ممكنة. وهناك عوامل تؤثر في نجاح عملية الاستقطاب مثلاً العوامل البيئية والمحددات الحكومية والعوامل التنظيمية.

### 3. اختيار وتعيين الموارد البشرية

وتمثل عملية الاختيار نظاماً تمثل مدخلاته بنتائج التحليل الوظيفي وخطط الموارد البشرية وإما مخرجاته فتتجلى، وعملياته في المقابلة والاختيار والفحص الطبي واللياقة البدنية ،نتائج الاستقطاب بقرار اختيار يحدد بموجبه من سيتم تعيينهم من بين مجموعة الأشخاص المرشحين لشغل الوظيفة. وقد تم

تعريف الاختيار على انه "العملية التي تقوم المنظمة من خلالها بالاختيار من بين عدد من المتقدمين إلى الوظيفة ممن تتوفر فيهم أعلى فرصة لتلبية احتياجات المنظمة (الطعان و طاهر، 2011:2). وأشار (سالم وحرشوش، 2002:33) تعد عملية الاختيار والتعيين احدى الوظائف التي يجب ان تتجزها ادارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة وفاعلية ، لان على اساسها يتحدد نجاح نشاطات الوظيفية الاخرى.

وتعتبر اهمية الاختيار العمود الفقري في ادارة شؤون الموظفين وهي أهم العمليات الادارية ، لان نجاح الادارة في تنفيذ السياسة المرسومة لها ، يتوقف الى حد كبير على اختيار الموظف الكفوء والمؤهل ولديه خبرات وشهادة ويتم تعيينه في الوظيفة التي تتلاءم مع اختصاصه بحيث يفكر كل عقل ميدانه الطبيعي وتعمل كل يد في حقلها الخاص ، وبالتالي تدفع باتجاه وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة ، او ان فاعلية الاختيار والتعيين تضمن للأفراد إشباع الحد الأدنى من حاجاتهم الاساسية (فوزي، 1999:56) .

وهناك معايير الاختيار أو العوامل تتضمن مستوى التعليم والتدريب والخبرة السابقة والقابلية للالتحاق بالوظيفة والاستمرار بها ودرجة الاستعداد والصفات البدنية ، وهناك اجراءات خطوات الاختيار منها الإعلان عن الوظائف الشاغرة وأستلام طلبات الترشيح وملئ طلب الاستخدام واجراءات المقابلة الشخصية (ناصر، 2004:67) .

وبالنسبة للإجراءات التعيين تأتي بعد انتهاء الاختيار وفقاً للقواعد والاسس، ويتم في هذه المرحلة التحري الدقيق عن الأشخاص الناجحين في المقابلة الشخصية وذلك بالرجوع الى اصدقائهم السابقين في العمل، وتجري عملية المقابلة بين الناجحين على اساس استعدادهم وقدراتهم وخبراتهم وتعد قائمة بأسماء الذين يصلحون للتعيين حسب السلم الوظيفي او قانون الرواتب وتجري لهم الفحص الطبي والتعيين وتحديد مقدار الراتب والامتيازات واخيراً تتم عملية التأهيل.

#### 4.تدريب وتطوير الموارد البشرية

يلعب التدريب دوراً أساسياً في نجاح المنظمات، إذ يؤدي التدريب والتطوير دور حيوي من خلال تمكين العاملين للقيام بأعباء واجباتهم، فضلا عن إدراك المنظمات لحقيقة أن التدريب الموارد البشرية سيمكنها من التعامل مع أعمال المستقبل ذات الطبيعة المتغيرة وهو امر قد يحدد النجاح أو الفشل

التنظيمي ، تمثل عمليات تدريب و تطوير الموارد البشرية وتقييم أدائها أنشطة حيوية مترابطة مع بعضها البعض فلا يمكن إن تساهم إدارة الموارد البشرية بدور فاعل في تحقيق أهداف المنظمة إذا لم تعي طبيعة التدريب المطلوب المبني على أساس تحديد الاحتياجات التدريبية وفق طريقة علمية مدروسة (العامري والغالبي،2007: 600) وكذلك فإن التدريب هو احد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من اجل تطوير وتنمية القدرات العلمية و السلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهد الطريق نحو نمو المنظمة وازدهارها ومواجهة التغيرات على المستوى البيئية الداخلية و الخارجية (السالم وصالح،:2002:129) وقد عرف التدريب بأنه "الطرق المستخدمة لرفد المستخدمين الجدد أو الحاليين بالمهارات التي يحتاجونها لأداء وظائفهم (Dessler,2000:249) إما التطوير فقد عرف على انه "اكتساب المعرفة و المهارات و السلوكيات التي تحسن من قدر العاملين لمواجهة أنواعا مختلفة من التحديات في الأعمال الموجودة حاليا أو الأعمال التي لم تظهر بعد(Noe et al,1994:59)

يرتبط التدريب ارتباطا وثيقا بالابتكار و بزيادة مهارات العاملين وتنمية راس المال البشري والهدف الرئيس له هو زيادة كمية المعرفة الضمنية التي لا يمكن العثور عليها في سوق العمل بل نكتسب عن طريق التدريب المتخصص (Choudhury & Mishra,2010:182). والتدريب هو احد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من اجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهد الطريق نحو نمو المنظمة وازدهارها ومواجهة التغيرات على مستوى البيئية الداخلية والخارجية، ان التدريب نشاط مخطط له يهدف الى احداث تغييرا في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرائق العمل والسلوك والاتجاهات، بما يجعل الفرد او الجماعة لائقين للعمل بإعمالهم بكفاءة ومقدرة إنتاجية عالية (العلاق،2010:323). وبعد التدريب العملية التي يحصل الافراد من خلالها على مؤهلات تمكنهم من أداء مهام أعمالهم بكفاءة اكبر، ويمكن التدريب العاملين من الحصول على معارف ومهارات محددة يمكنهم استخدامها في أداء أعمالهم الحالية (Mathis & Jakson, 2006 :264). ويشير (السعايدة،2014:26) بأنه يتوخى من النشاط التدريبي تحقيق إزالة الضعف والقصور في أداء وسلوك الافراد سواء ارتبط ذلك بالسلوك الحالي او المتوقع، ولذلك فان تحقيق هذا الهدف يتطلب السعي للتصدي الى اهداف فرعية تتمثل اكتساب الافراد المتدربين بالمهارات والمعلومات والمعارف الفكرية والعملية التي تنقصهم سيما في ظل التطورات الفكرية التي يشهدها المجتمع الإنساني عموما، اذ ان مجتمع تتراكم في العديد من الخبرات التي لا بد لمن يسعى للتطوير ان يرتكن اليها وبصورة مناسبة،

وكذلك اكتساب الافراد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة تتسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمل في المنظمات التي يعملون بها سواء كانت إنتاجية او خدمية، تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين المتدربين سيما اذا تم استخدام الأساليب التدريبية التي تعتمد على تبادل المعارف والأفكار. ويشير (جودة،2010:1) الى ان عملية التدريب تمر بمراحل عدة هي التخطيط لعملية التدريب من حيث تحديد الأهداف المتوخاة من برنامج التدريب وكذلك توضيح ماهية الدرجة او الوظائف التي يحتاج من يشغلها الى تدريب ، ومن ثم متابعة تنفيذ البرامج أي متابعة البرامج والإجراءات التي اعدت للعملية التدريبية من حيث اعداد برنامج يتضمن برامج محددة بزمن ووقت لتنفيذ عملية التدريب وتحديد الجهات المسؤولة عن هذه العملية وما هو المكان الذي سيتم فيه اجراء عملية التدريب ، وكذلك استخدام التكنولوجيا، فضلاً عن الرقابة والاشراف على تنفيذ البرامج والتأكد من انجاز كل مرحلة من مراحل التدريب.

### 5.تحفيز الموارد البشرية

يشير (فوطه والقطب، 2013:16) بان المكافآت والتعويضات تعني المبالغ المالية سواء المكافآت او الرواتب او الحوافز التي تمنح للموظفين بناء على الخدمات التي تقدم من قبلهم، اذ يكون الغرض منها جذب الموارد البشرية المؤهلة بالعلم والمعرفة ومن أصحاب المهارات للعمل في المنظمة، اذ ترفع هذه المكافآت قدرة العاملين بالشعور بالدافعية إذ يشير (جودة،209:2014) بان المكافأة التي تقدم للموارد البشرية هي من اهم عناصر جذب العاملين للعمل في المنظمة والمحافظة على بقائهم فيها وتوليد دافعا قويا فيهم للعمل بأعلى جهد.

كما ان دفع اجور أعلى من السوق أو تزويد العاملين ببعض اشكال المشاركة او الملكية ownership يعد اساس في جذب الافراد الموهوبين (pfeffer,1998,109). اذ يشير (Mondy,2010:137) بانه لا يكاد يمر يوم لا نقرا فيه او نسمع عن عاملين غادروا منظماتهم من اجل منظمات اخرى وفي الغالب من اجل زيادة كبيرة في الاجر، وذلك هو الغرض من تقديم الاجر والمكافأة. فلكون الاجر أحد الخصائص المهمة للوظيفة لأغلب المرشحين المحتملين، فان المنظمات التي تتبنى مدخل قيادة السوق في الاجر والذي يفيد بان المنظمة تدفع اجور اعلى من الاجور السائدة في السوق لها ميزة فريدة في الاستقطاب، اي ان هذا المدخل قد يجعل الوظيفة والمنظمة ذاتها أكثر جاذبية للمرشحين للعمل ( Noe et al, 2003 :197). فالمنظمات تقدم المكافأة للتأثير في سلوك العاملين وتشجيعهم على تحقيق غاياتها، فهذه المكافأة

تؤثر في علاقات التعاون والتبادل بين العاملين ورؤسائهم والمنظمة ككل ( Reychar & Weisber,2009:188). فالمنطق في هذا يستند الى نظرية التعاون التنظيمي التي تفيد بان اسهامات الفرد في نشاطات المنظمة يجب ان تكون بقدر توقعاته من العوائد المتحققة له، ودرجة اشباعه لحاجاته، فكلما كان الأشباع أكبر يكون الدافع للسلوك اقوى، وهو ما افادت به نظرية التوقع التي اشارت بان رضا العاملين يتحدد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد بانها عادلة وتتوافق مع الانجاز او الجهد المبذول، فكلما كانت العوائد الفعلية لقاء السلوك عادلة ومنصفة او يزيد عنها فان الرضا المتحقق سيدفع لتكرار السلوك (العنزي،2015:110-123). وعلى هذا الأساس يشير ( Syed-Ikhsan& Rowland, 2004 :96). ان العاملين بحاجة لمحفز قوي يحفزهم لمشاركة المعرفة التي يحملونها، فمن غير المنطقي ان نتوقع ان يشارك العاملين المعرفة التي يحملونها دون ان يأخذوا بالاعتبار ما الذي سيكسبونه نتيجة لهذا الفعل. وبهذا ينبغي على المدراء ان يدركوا بان التعاون ومشاركة المعرفة يحدث بشكل أفضل عندما يكون هناك نظام مكافئات مصمم بشكل جيد، وانطلاقاً من هذه الحقائق فقد اسست منظمات عدة انظمة مكافئات الغرض منها تحفيز العاملين على مشاركة المعرفة التي يحملونها ( Bartol & Srivastava,2002:66). وتجنب الاحباط الذي يمكن ان يحدث عند غياب هكذا انظمة (Riege,2005:20). فضلاً عن توجيه وتعديل سلوك العاملين (Daft,2010:305).

### 6.تقييم اداء الموارد البشرية

تتمكن المنظمة من خلال عملية تقييم الأداء، التوصل إلى حكم يقترّب من الدقة على صحة سياستها، وبرامجها التي تعتمدها لاختيار وتعيين وتدريب وتطوير ومتابعة مواردها البشرية في المنظمات التي تعتبر حجر الأساس للمنظمة، ويعرف تقييم الأداء بأنه "نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فاعل (الطعان و طاهر،2011:3).

ويعرف تقييم الأداء بانه العملية المستخدمة لتحديد أداء الموظف، وتوفير المدخلات لاحتياجات التدريب والتطوير، فضلاً عن ذلك توفر مدخلات للتحقق من صحة إجراءات اختيار وتخطيط الموارد البشرية (Manoharan et al,2012:448).

ولأجل تصميم ووضع نظام جيد لتقييم الأداء لا بد ان يتضمن عناصر خمسة هي ان يتم مراقبة جودة المدخلات والعمليات وليس المخرجات فقط، والتركيز على الإنجازات الخاصة بالأفراد وفرق العمل والمنظمة ككل، وتحسين الأداء المستقبلي وذلك من خلال التخطيط للأداء والتدريب والتطوير، ومكافأة التطوير والتحسين الشخصي وليس فقط تقييم الأداء نسبة الى النظراء، والاهتمام بالتغذية العكسية (العزاوي والجرجري،2005:233). ويؤكد (Longenecker & Laurence, 2013:31) ان المنظمات، ولا سيما في البيئات شديدة التنافسية، تجد انه من الضروري من وقت لآخر تقييم ما اذ كانت نظم إدارة الأداء والتقييم تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية او لا، ويجب ان توفر تخطيط جيد للإداء. وينظر الى تقييم الاداء باعتبارها واحدة من اهم وسائل تنمية الموارد البشرية، وهي عملية تستخدم لتحديد أداء الموظفين في وظيفتهم، ويوفر مدخلا لتلبية احتياجات التدريب والتطوير فضلاً عن توفير مدخل للتحقق من صحة إجراءات اختيار وتخطيط الموارد البشرية (Manoharan et al,2012:449). وتحقق استراتيجية تقييم الأداء اهداف عدة تتمثل على مستوى المنظمة في خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي، والنهوض بمستوى الموظفين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم، ووضع معدلات موضوعية لأداء العمل، وتقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، وتحديد تكاليف العمل الإنساني اما على مستوى الفرد فتؤدي الى رفع الروح المعنوية للعاملين واشعارهم بمسؤوليتهم تجاه وظائفهم واعمالهم وتطوير أداء الفرد العامل (حرحوش والسالم،2009). يعد تحليل وتقييم اداء العاملين وتحديد كل ما يتعلق به من صفات نفسية وبدنية ومهارات فنية وفكرية او سلوكية بهدف تحديد نقاط القوة والعمل على تعزيزها وتشخيص نقاط الضعف والعمل على مواجهتها ضمانه اساسية لفاعلية العاملين والمنظمة (السالم وسالم،2000:166). فالتغذية العكسية الداعمة والمطورة للأداء يتم اعتبارها بانها من مسهلات تطور العاملين (Latham & Wexley,1981).

### سابعاً: نماذج إدارة الموارد البشرية

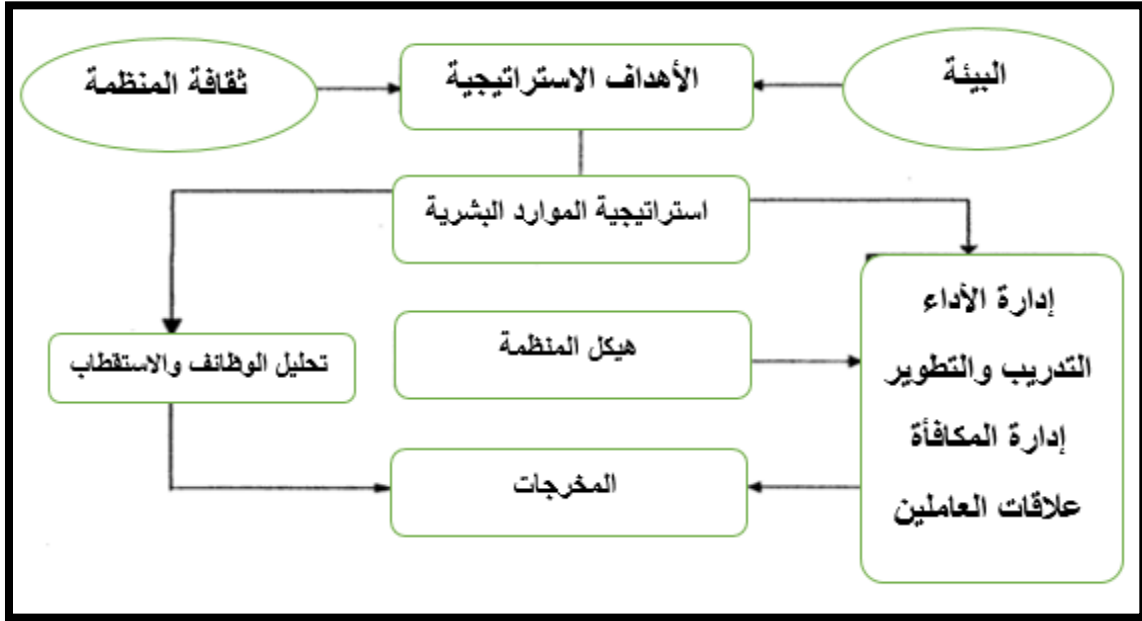
#### 1. أنموذج (kaila,2005:13)

يمثل الانموذج إدارة الموارد البشرية كجزء من عملية تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، فبعد تحد التوجه والاستراتيجيات العامة للمنظمة فان المرحلة اللاحقة هي صياغة اهداف المنظمة ومن ثم ترجمتها الى خطط للتنفيذ. وبطبيعة الحال فان هذه الأهداف لا يمكن ان تتحقق بدون الموارد المطلوبة والتي من



## الفصل الثاني: المبحث الثالث: فاعلية ادارة الموارد البشرية

ضمنها بالتأكيد الافراد. ان إدارة الموارد البشرية لا بد ان تكون جزء من هذه العملية وهي التي تحدد ماهية الافراد المطلوبين، وكيفية استخدامهم، وكيفية الحصول عليهم، وكيفية ادارتهم، وينبغي ان يكون لها دور تكاملي مع جميع عمليات الإدارة.

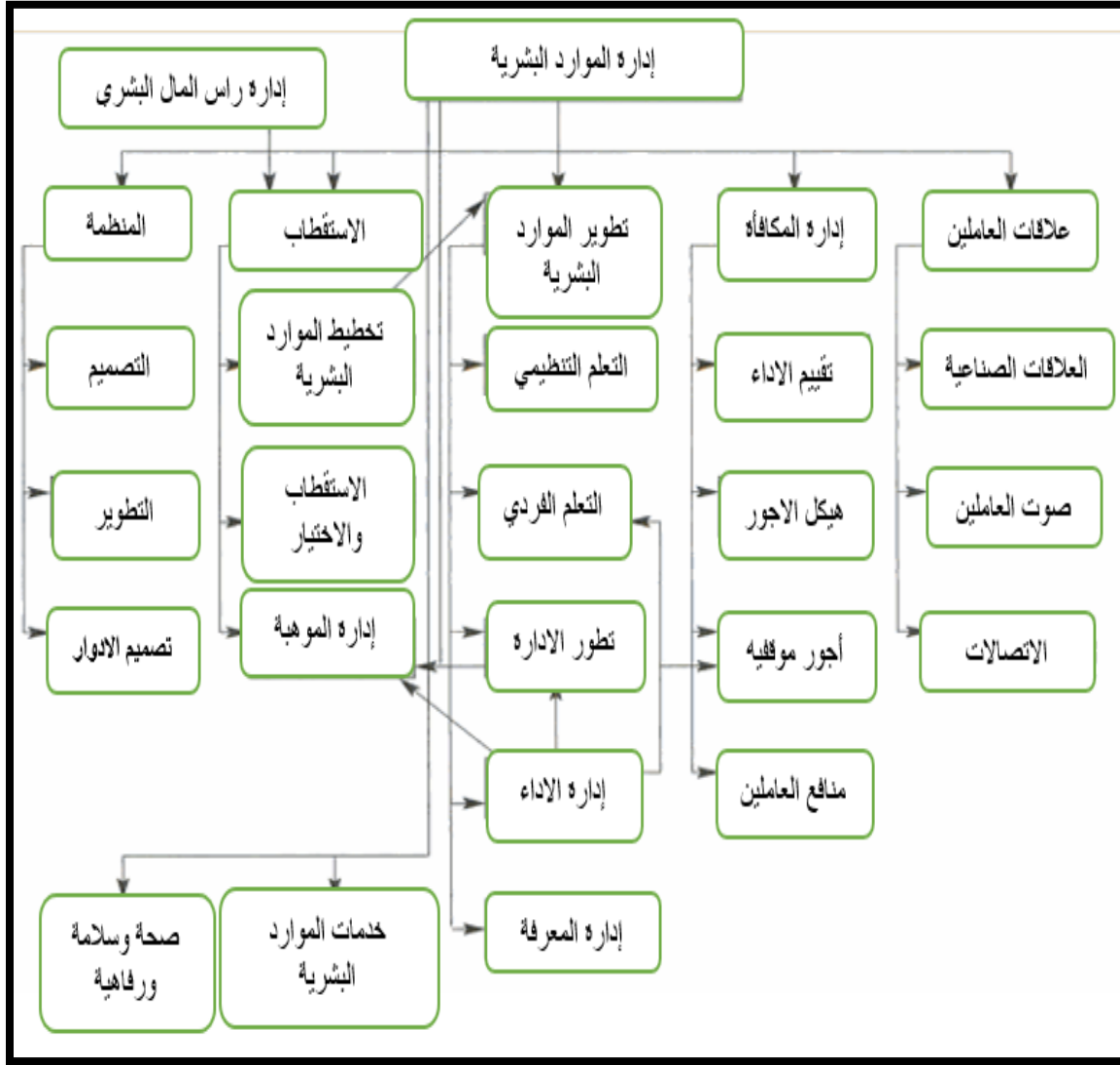


شكل (2-18) أنموذج ادارة الموارد البشرية ل (kaila)

Kaila, H .L (2005) Human Resource Management (2 Vol.), Kalpaz publication

### 2. أنموذج (Armstrong, 2006:5)

يشير الأنموذج الى ان نظام الموارد البشرية وهيكل المنظمة لا بد ان يدار بطريقة منسجمة مع الاستراتيجية التنظيمية. وكما يوضح الأنموذج بان هناك دور من الموارد البشرية تضم أربعة عمليات او وظائف يتم أدائها في جميع المنظمات، وهي الاختيار مطابقة الموارد البشرية المتاحة للوظائف، والتقييم، إدارة الأداء، والمكافأة والذي يعد من الأدوات الإدارية لتوجيه الأداء التنظيمي، والتطوير، تطوير عاملين ذوي قدرات عالية.



شكل (2-19) أنموذج ادارة الموارد البشرية لـ (Armstrong)

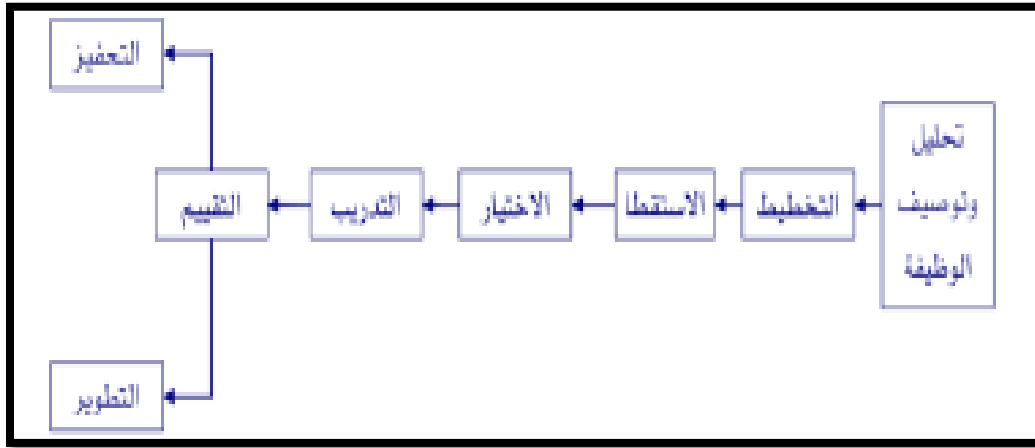
Source: Armstrong , Michael (2006) strategic human resource management , a guid to action , 3 edkogan page , London

لم تعد إدارة الموارد البشرية نشاطا روتينيا يمارس في قاع الهرم التنظيمي بل أصبحت من المهام الأساسية التي تمارس على اعلى المستويات الوظيفية فقد اتسع نشاط هذه الإدارة ليشمل المشاركة في وضع السياسات العامة والتخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

هذا التحول نتج عن الدور الجديد للقيادة الإدارية الذي فرضته المتغيرات الجديدة في مناخ الاعمال وما ترتب عليه من تركيز على الاهتمام بالموارد البشرية لزيادة فعالية الافراد وأداء المنظمات، وقد أدى هذا التحول الى ظهور مفهوم جديد لإدارة الموارد البشرية ينص بوجود تكامل وتفاعل مختلف أنشطة إدارة

## الفصل الثاني: المبحث الثالث: فاعلية ادارة الموارد البشرية

الموارد البشرية للاستفادة القصوى من الموارد البشرية المتاحة للمنظمة، فالمنهج المتكامل يعنى بالضرورة النظرة الشمولية لإدارة الموارد البشرية واعتبارها عملية واحدة من حلقات مترابطة هي تحلي وتوصيف الوظيفة، والتخطيط والاستقطاب والاختيار والتدريب والتقييم والتحفيز والتطوير فلا يمكن ان نتصور ان يتم التخطيط قبل ان يتم تحليل الوظائف وتحديد المهام والأنشطة كما ان الاختيار لن يتم الا اذا كان لدى المنظمة القدرة الكافية على استقطاب وجذب الكفاءات من العناصر التي ترغب في توظيفها، وبعد ان يكون قد تم تحديد هذه العناصر كماً ونوعاً وبعد الاختيار تأتي عملية التدريب وهي تعطي العاملين وخصوصاً الجدد جرعة تدريبية خاصة على العمل الذي سيقومون به ثم تأتي بعد التدريب عملية تقييم الأداء وذلك للتعرف على الأداء الفعلي لعامل المنظمة والذي من خلاله سيتم تحفيز وتطويرهم لكي تتم المحافظة على العناصر البشرية التي تم توظيفها فلا بد من تقديم الحوافز وتهيئة الظروف التي تساعد هذه العناصر على البقاء مع المنظمة لأطول فترة ممكنة



الشكل (2-20) نموذج ادارة الموارد البشرية

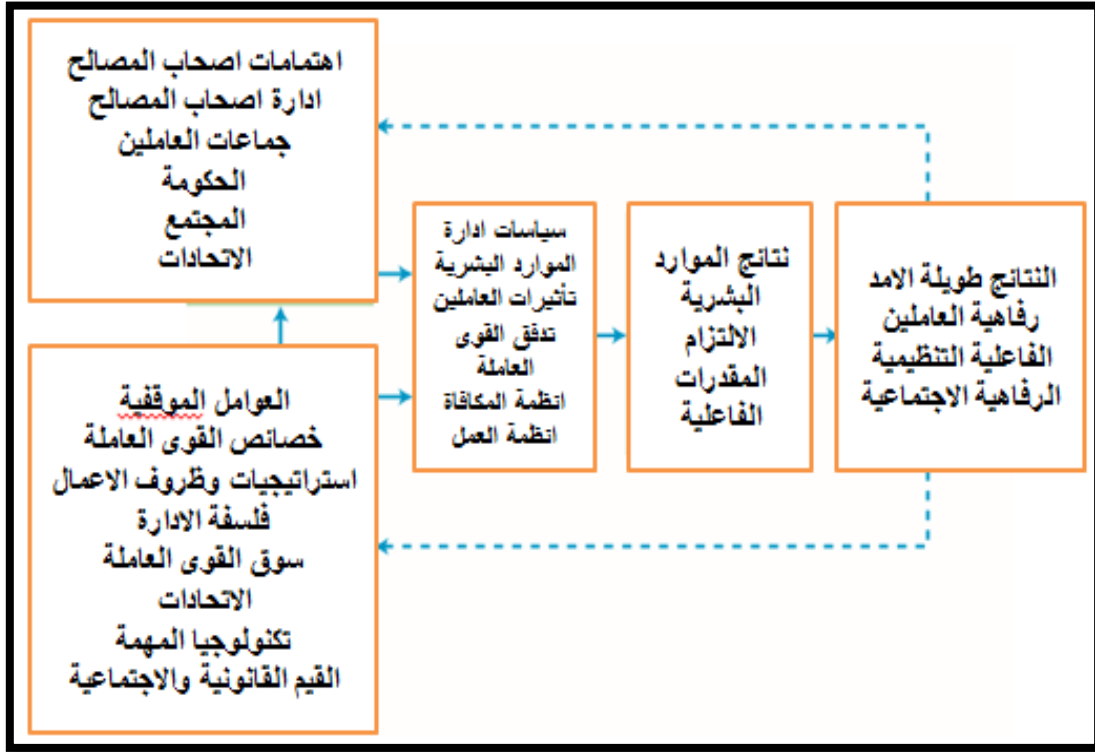
القحطاني، محمد بن ديلم (2015) إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، الطبعة الرابعة، العبيكان للنشر والتوزيع.

### 3. نموذج (Beer et al,1984)

ينحدر هذا الأنموذج من فكرة مفهوم إدارة الموارد البشرية كأفضل الممارسات وبعبارة أخرى يستند على أنموذج إدارة القوى العاملة ذات الصلة بأداء تنظيمي عالي في جميع السياقات وبغض النظر عن الاستراتيجيات التنافسية للمنظمة، يعترف هذا الأنموذج بمصالح المختلفة لأصحاب المصالح التي تؤثر

## الفصل الثاني: المبحث الثالث: فاعلية ادارة الموارد البشرية

على سلوكيات وأداء العاملين، وكما يعطي اهتمام كبير للعوامل في البيئة التي ستساعد في صياغة البدائل الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

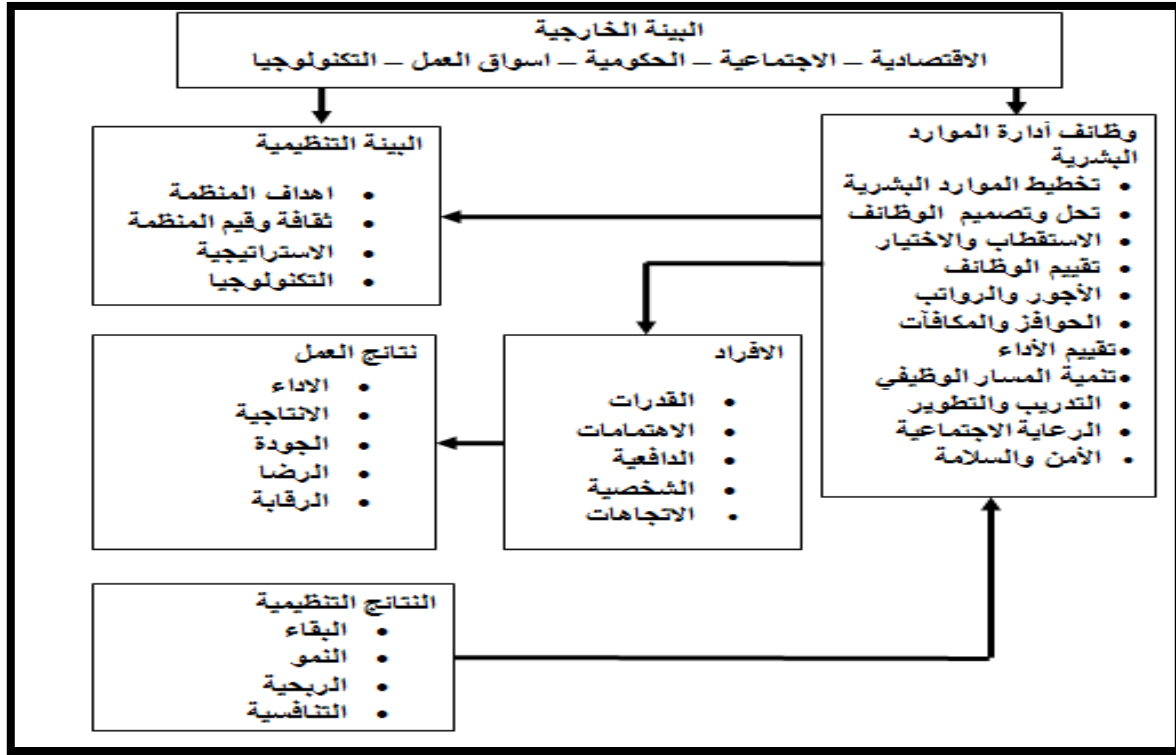


شكل (2-21) أنموذج ادارة الموارد البشرية ل(Torrington).

Torrington,D & Hall,L., (2008),human resource management this fourth edition first published, by prentice Hill Europe .

### 4. انموذج (الاحمد، 2009)

يبين الشكل (2-22) نموذجا لإدارة الموارد البشرية، تتفاعل فيه وظائف ادارة الموارد البشرية للوصول الى تحقيق الاهداف الفردية للعاملين لتساهم بدورها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال الأداء العالي والانتاجية المرتفعة والمراقبة الذاتية لتطور العمل .



الشكل (2-22) انموذج ادارة الموارد البشرية (الاحمد)

الاحمد، هويدا قاسم (2009) تأثير ادارة الموارد البشرية على اداء مشاريع التشييد في سوريا، رسالة ماجستير قسم الادارة الهندسية والتشييد، كلية الهندسة المدنية، سوريا، p43

## ثامناً: العلاقات البيئية بين ادارتي المعرفة والموهبة وفاعلية إدارة الموارد البشرية:

### 1. العلاقة بين إدارة المعرفة والموهبة

أهتم الباحثون بفحص العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المنظمات في مختلف قطاعات الأعمال، وإن للمعرفة Knowledge دوراً كبيراً وأهمية واضحة على أداء وفاعلية أنشطة منظمات الأعمال ، اذ يرى (طيبي ، 2010 : 124-125) ان إدارة المعرفة تؤثر في إدارة المنظمة بطريقة مباشرة او بطريقة غير مباشرة وبالتالي تأثيرها الى اداء المنظمة الكلي يتأثر بشكل اكبر في حالة وجود إدارة المواهب التي يمكن من خلال استقلالها الأمثل ترسيخ جميع القيم التي تمكن المنظمات من استغلال الفرص وفي نفس الوقت

الاحتفاظ سعي المنظمات الى الاحتفاظ بالموهب من خلال توفير جميع المستلزمات سوف يكون من بين أهم العوامل التي تساعد على تطوير ورقي المنظمات وهذا ما لجئت اليه المنظمات المعاصرة من خلال السعي الدؤوب وراء العمل على تطوير المواهب بشكل مستمر وفق احتياجات المنظمة والبيئة المحيطة وفي نفس الوقت سعت الى تأسيس ادارة خاصة بأداء المواهب وقسام مسؤولة عن رعايتها وتتولى هذه الاقسام دراسة ومتابعة المواهب وكيفية استقلالها وترسيخها باتجاه تحسين وتطوير الاداء وكما يأتي :

• التأثير المباشر في أداء المنظمة : ويحدث عندما يتم استخدام المعرفة وعملياتها في إنتاج سلع وخدمات جديدة تزيد من الأرباح والعائدات المالية للمنظمة ، أو عندما يتم ضبط استراتيجية إدارة المعرفة مع استراتيجية العمل التجاري للمنظمة ، مثل هذا التأثير المباشر الذي يتعلق بالعائدات المالية او التكاليف والذي يمكن ربطه بشكل واضح بالمنظمة.

• التأثير غير المباشر في أداء المنظمة : ينتج هذا التأثير من مجموعة نشاطات تكون غير مرتبطة بشكل مباشر لرؤية وعائداتها وتكاليفها ، ويحصل هذا التأثير على سبيل المثال من خلال استخدام عمليات إدارة المعرفة لغرض القيادة والإدارة الفكرية في مجال العمل ، والتي بدورها من الممكن ان تعمل على تحسين ولاء الزبون ، ويمكن ان يحصل هذا التأثير غير المباشر في أداء المنظمة من خلال استخدام المعرفة وعملياتها للحصول على فوائد تنافسية نسبة الى المنافسين .

ونستطيع أن نوجز أثر إدارة المعرفة على ادارة الموهبة بتحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة والانفتاح أكثر في الاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة تحديات السوق، والمساعدة الى استقطاب الموهبة من خلال وضع معايير يتم الاعتماد عليها بشكل كلي عندما تسعى المنظمة لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، وتجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين وتطويرهم، وتقليل الكلف ذات العلاقة بالمنتجات والوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة. وتبين في الدراسات الحديثة ان ادارة الموهبة و إدارة المعرفة يساعدان المنظمة على تحقيق التفوق في الأداء الثابت في سوق المنظمة . وفي الوقت نفسه القدرات المعرفية والمواهب التي تمتلكها المنظمة تدفعها دائما الى الدراسة عن فرص استثمارية لإنتاج منتجات جديدة بغية زيادة العوائد والأرباح التي تهدف لها المنظمة ولهذا يمكن القول ان المعرفة قد تتلاءم مع الموهبة في المنظمة وخاصة في مجال مبدأ تطوير طرق واساليب الاداء الذي ينتج عنه تعظيم العوائد وتدنية الكلف ، هذا المبدأ يرتبط مع رؤية المنظمة و

## الفصل الثاني: المبحث الثالث: فاعلية ادارة الموارد البشرية

استراتيجيتها الأساسية (حسن ، 2008 : 82). وفي دراسة قام بها (Gigg,2002:72) توصل من خلالها الى تحديد بعض المؤشرات الايجابية التي تحصل عليها المنظمات المعرفية مقارنة بالمنظمات الأخرى التي لم تستخدم التطبيقات المعرفية وكما في الجدول (7-2) الآتي :

الجدول (7-2) ميزة المنظمات المعرفية مقارنة بالمنظمات التقليدية

المتحقق %	المنظمات المعرفية	متوسط المنظمات التقليدية	المعيار
17.2	% 6.91	%2.54	نسبة الربح قبل الضريبة
13	14.145 باوند	12.590 باوند	متوسط الأجر
33	86.625 باوند	64.912 باوند	المبيعات لكل عام
70	3.198 باوند	1.815 باوند	صافي الربح لكل عام

Source : Gigg S, (2002) " Learning and Development in work and organization " Palgrave Maemilln , London , 74 .

ومما تقدم نستخلص ان إدارة المعرفة وإدارة الموهبة تتعكس على أداء المنظمة بآثار ايجابية مختلفة يمكن إيجازها ب ( تحسين العوائد ، تحسين الحصة السوقية ، تحسين مستوى الإجابة للزبون ، تحسين الإبداع لدى الأفراد ، تحسين العمليات الداخلية ، تحسين عملية اتخاذ القرار ، تحسين السلع و الخدمات). لذا يمكننا القول ان المصارف المبحوثة يجب عليها ان لا تتخلف عن مواكبة ركب إدارة المعرفة وإدارة الموهبة والمبادرة السريعة للاستثمار في هذا المجال لان ذلك سيحقق لها أداء يمكنها من البقاء والنمو، وان المصارف التي تهمل هذا الجانب سوف تتحمل خسائر في العائدات والزبائن والحصة السوقية.

### 2- العلاقة بين إدارة المعرفة وبين فاعلية إدارة الموارد البشرية

تعد المعرفة موجود استراتيجي يوفر للمنظمة ميزة تنافسية ، ومن اجل امتلاك هذا الموجود قد تعتمد المنظمة لاختيار من يملكه عبر انظمة الاستقطاب والاختيار والتعيين او مساعد العاملين على اكتسابه عبر برامج التدريب والتطوير (سعيد ،2015:349 ). ويشير (عيسى،2012:67) ان ادارة المعرفة تلعب دوراً كبيراً وحيوياً في بناء المنظمات من الأداء المظمي في الأبعاد المختلفة وأهمها الأفراد والعمليات ، وتؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المنظمة بطرق مختلفة الأولى تستطيع إدارة المعرفة تفصيل عملية التعلم لدى العاملين من خلال بعضهم البعض بالإضافة الى المصادر الخارجية للمعرفة ،والطريقة الثانية تسبب ادارة المعرفة في جعل العاملين أكثر مرونة بالإضافة الى تدعيمها لرضا العمل

لديهم ويتطلب مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم لحل ومعالجة المشاكل، ونستنتج أن ادارة المعرفة تؤدي الى تحقيق ثلاثة أمور غاية في الأهمية بالنسبة لأي منظمة ، توسيع الخبرات لدى العاملين ودعم وزيادة رضا الزبائن وزيادة الربح والعوائد . اذا يشير ((Armstrong ,2016 :119)) الى ان استراتيجية المنظمة لتوسيع قاعدة المهارات التي تمتلكها تبدأ مع الاستقطاب والاختيار لكنها تمتد ايضاً الى برامج التعليم والتطوير لتعزيز المهارات وتعديل السلوك ، ولطرائق مكافاة الافراد لكسب مهارات جديدة ، وعمليات ادارة الاداء التي يمكن ان تستخدمها المنظمة لتحديد الاحتياجات التدريبية وتحفيز الأفراد للقيام بأفضل استخدام لمهاراتهم . فزيادة المنافسة العالمية والمقترنة بزيادة توقعات الزبائن تشير الى ان النمو بل بقاء المنظمة سيكون صعب جداً ، فلم يُعد كافيّاً للمنظمة ان تكون قادرة على تقديم منتجات او خدمات بشكل فاعل او الاعتماد على سمعتها السابقة ، بل عليها الاستجابة للتغيرات المتسارعة لتضمن النجاح المتواصل وان سبيلها لذلك يتمثل في جذب والاستبقاء على الافراد المؤهلين الذين يمكنهم الاستجابة لتلك التغيرات (Bach , 2005;115) وبهذا الصدد يشير (Koch & McGrath , 1996 ; 339) الى ان استقطاب الافراد الموهوبين من سوق العمل عبر استراتيجية الاستقطاب والاختيار التي توسع من مجموع المتقدمين للوظائف وزيادة عددهم ودمج اكبر قدر ممكن من المعلومات عنهم تُعد الاساس في تكوين والحصول على رأس مال المنظمة المعرفي . فغالبا ما تعلن المنظمة عن الوظائف الشاغرة فيها وغرضها من هذا هو الترويج عن ذاتها كمكان جيد للعمل

يلعب التدريب دوراً حاسماً في صنع رأس المال المعرفي (Snell et al , 2000;447). ويؤكد (Noe et al , 2003:252) هذا الرأي بالقول ان وجهة نظر المنظمة المتعلمة للتدريب تقوم على اعتباره الاساس في خلق المعرفة . فقد ادرك الأفراد والمنظمات بان المستويات العالية من المهارة والكفاءة ضرورية للأمن والنجاح في المستقبل ، ولكون الافراد يكسبون المزيد من التعليم خلال حياتهم فمن المسلم به ان قوة الكفاءة الناتجة عن المعرفة المهنية يمكن زيادتها عن طريق استيعاب شكل فريد من المعلومات من خلال التعليم والتدريب (Seleim et al , 2007:790) . كما اشار ويؤكد على الرأي

(Redman & Wilkinson , 2013;152) هذا الراي بالقول ان المزايا التي يحققها التدريب والتعليم ليست بالوهم ، اذ يمكن ان يزود العاملين بالمهارات والقدرات والمعرفة اللازمة لإنجاز مهامهم وكما يمكن ان يكون له دور اجتماعي فيساعد العاملين على تكوين الصداقات . فالتدريب هو جهد مخطط تقوم به المنظمة لتسهيل تعليم الافراد القدرات المرتبطة بالوظيفة ، والتي تتضمن المهارات والمعرفة والسلوكيات المهمة للنجاح في اداء الوظيفة



(Noe et al , 2003:251) . اما التطوير فيتضمن التعليم الذي يتعدى نطاق الوظيفة الحالية ، وهو ذو تركيز طويل الامد ( السالم ، 2009:270) وان تركيز كلاهما على اعداد العاملين لمواكبة خطى تغيير ونمو المنظمة ، فأنظمة ادارة التدريب والتطوير لا تقتصر على توفير برامج تدريب تكتيكية بل تتضمن برامج تدريب وتطوير تتسجم مع أهداف الاستراتيجية للمنظمة قد يكون لها الفضل في اكتساب العاملين مهارات تعزز من رضا الزبون والمساهمة في تطوير العلاقات وتعزيز انشطة الدراسة والتطوير ، فادراك المنظمة على انها مشجع للتعلم والنمو المستمر لعاملها قد يكون افضلية رئيسة في استقطاب العاملين كونهم يدركون انه في المنظمة المتعلمة يتم مكافأة العاملين على تعلمهم ونموهم بمنحهم وظائف غنية وترقيتهم ومكافأتهم (Mondy,2010:74) . ويعد تحليل وتقييم اداء العاملين تحديد كل ما يتعلق به من صفات نفسية وبدنية ومهارات فنية وفكرية او سلوكية بهدف تحديد نقاط القوة وتشخيص نقاط الضعف والعمل على مواجهتها ضمانه اساسية لفاعلية العاملين والمنظمة (السالم وسالم ، 2000:166)

أن دفع أجور أعلى من السوق أو تزويد العاملين ببعض اشكال المشاركة او الملكية يعد اساس في جذب الافراد الموهوبين (Pfeffer , 1998:109) . اذ يشير (Mondy , 2010:137) بانه لا يكاد يمر يوم لانقرأ فيه او نسمع عن عاملين غادرو منظماتهم من اجل منظمات اخرى وفي الغالب من اجل زيادة كبيرة في الاجر ، وذلك هو الغرض من تقديم الاجر والمكافآت . فكون الاجر احد الخصائص المهمة للوظيفة لأغلب المرشحين المحتملين فان المنظمات التي تتبنى مدخل قيادة السوق في الاجر والذي يفيد بان المنظمة تدفع اجور اعلى من الاجور السائدة في السوق لها ميزة فريدة في الاستقطاب ، اي ان هذا المدخل قد يجعل الوظيفة والمنظمة ذاتها اكثر جاذبية للمرشحين للعمل (Noe et al , 2003;197). فالمنظمات تقدم المكافأة للتأثير في سلوك العاملين وتشجيعهم على تحقيق غايتها ، فهذه المكافأة تؤثر في علاقات التعاون والتبادل بين العاملين ورؤسائهم والمنظمة ككل

(Reychar &Weisber , 2009:188) . فالمنطق في هذا يستند الى نظرية التعاون التنظيمي التي تفيد بان اسهامات الفرد في نشاطات المنظمة يجب ان تكون بقدر توقعاته من العوائد المتحققة له ، ودرجة اشباعه لحاجاته ، فكلما كان الاشباع اكبر يكون الدافع للسلوك اقوى ، وهو ما أفادت به نظرية التوقيع التي اشارت بان رضا العاملين يتحدد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد بانها عادلة وتتوافق مع الانجاز او الجهد المبذول ، فكلما كانت العوائد الفعلية لقاء السلوك عادلة ومنصفة او يزيد عنها فان الرضا المتحقق سيدفع لتكرار السلوك (العنزي ، 2015 : 110-123). وعلى هذا الاساس يشير (Syed-Ikhsan &Rowland , 2004;96) ان العاملين بحاجة لمحفز قوي يحفزهم لمشاركة المعرفة التي يحملونها ، فمن غير المنطقي ان نتوقع ان يشارك العاملين المعرفة التي يحملونها دون ان يأخذوا بالاعتبار ما الذي سيكسبونه نتيجة لهذا الفعل . وبهذا ينبغي على المدراء ان يدركوا بان التعاون ومشاركة المعرفة يحدث بشكل افضل عندما يكون هناك نظام مكافآت مصمم بشكل جيد ، وانطلاقا من

هذه الحقائق فقد اسست منظمات عدة انظمة مكافأة الغرض منها تحفيز العاملين على مشاركة المعرفة التي يحملونها (Bartol &Srivastava 2002:66) . وتجنب الاحباط الذي يمكن ان يحدث عند غياب هكذا انظمة (Riege , 2005:20) . فضلاً عن توجيه وتعديل سلوك العاملين (Daft , 2010:305) .

يوكد (Aziri et al,2013:1041) تؤثر ادارة الموارد البشرية على ادارة المعرفة بطرائق عدة ومنها:

- أ- المساعدة في تنمية ثقافة مفتوحة من خلالها تؤكد القيم والمعايير على أهمية مشاركة المعرفة.
  - ب- تعزيز مناخ من الالتزام والثقة.
  - ت- تقديم الاستشارة والنصح والتصميم لتطوير منظمات تسهل مشاركة المعرفة من خلال العلاقات ومجتمعات الممارسة.
  - ث- تقديم النصح بشأن الطرائق لتحفيز الافراد لمشاركة المعرفة ومكافأة من يقوم بذلك.
  - ج- تقديم النصح بشأن طرائق التوظيف التي تضمن العاملين ذوي القيمة الذي يمكنهم المساهمة بخلق المعرفة والمشاركة ويتم استقطابهم وتوظيفهم.
  - ح- المساهمة في تطوير عملية تقييم الأداء التي تركز على تطوير ومشاركة المعرفة .
  - خ- تطوير عمليات التعلم الفردي والتنظيمي التي ستساعد في تطوير ونشر المعرفة.
  - د- الاعداد والتنظيم لورش عمل ومؤتمرات وندوات التي تمكن من مشاركة المعرفة بين الافراد.
  - ذ- الترويج لدواعي ادارة المعرفة امام المدراء التنفيذيين لتشجيعهم على دعم مبادرات ادارة المعرفة.
- وفقاً ل(Evans,2003:100) من أجل تعظيم فرص تحسين ادارة المعرفة فان ممارسي إدارة الموارد البشرية بحاجة لضمان بأن كل من هذه الممارسات ينبغي ان تتسجم مع أهداف إدارة المعرفة في المنظمة. كما أن تطبيق المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة يساعد في توسيع الموارد التي يمكن أن تحصل عليها المنظمة عن طريق تطبيق تكنولوجيا المعلومات وتشكيل ثقافة تنظيمية تعمل على الارتقاء بعملية التفاعل والترابط من خلال التعامل والاندماج الحاصل ما بين القدرات التنظيمية التي ستصبح في موقع تستطيع أن تشارك في تطبيق المعرفة، وان تطبيق الفعال للمعرفة يعمل على ابتكار الحلول للمشاكل التي تواجهها المنظمة فضلاً عن تقليص الوقت والجهد والكلفة وبهذا يكون من السهل تحقيق الفاعلية كونها تعبر عن العملية المستمرة والمتفاعلة التي تهدف إلى توجيه الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق أهداف مشتركة باستخدام الموارد المتاحة بأعلى درجة من الكفاءة (Hitt,2001:118).
- بالتالي سوف تساهم إدارة الموارد البشرية في حال استخدامها الصحيح للمعرفة في خلق منظمات ناجحة قادرة على فرض هيمنتها على الأسواق عبر التخطيط السليم للموارد البشرية وتدريبها وتحفيزها(Nonaka,1991:96).

ومن هنا يمكن القول أن فاعلية إدارة الموارد البشرية تعتمد على مخرجات إدارة المعرفة كونها تمثل الانسيابية المستمرة للأعمال في المنظمة وبالتالي فإن تطوير وتعميق كفاءة القوى العاملة يعتمد عليها بشكل كلي.

ويؤكد الباحث ان تأثير ادارة المعرفة على العاملين يتمثل في التأثير على تعلم العاملين، فإدارة المعرفة تستطيع مساعدة العاملين على التعلم والتدريب والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم وتخصصاتهم المختلفة، وتأثيرها موائمة العاملين فكافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها لحل المشكلات التي تواجههم، وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين، فضلا عن تأثيرها على الابتكار عند العاملين من خلال مساعدتهم على الابتكار اما بتعاون بين بعضهم او افراد، وقد وجدت ادارة المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز النشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة عملية الابتكار.

### 3- علاقة إدارة الموهبة بفاعلية الموارد البشرية

إن إدارة الموهبة عبارة عن مجموعة من العمليات المترابطة (Armstrong, 2006) وهي تمثل تكاملا لممارسات الموارد البشرية مع أهداف جذب الأفراد الملائمين للمكان الملائم وفي الوقت الملائم ومن ثم المحافظة عليهم، فالدور الجديد لإدارة المواهب هو تطوير الموهبة لتحقيق فاعلية ادارة الموارد البشرية لتصبح أولوية استراتيجية وجزء من العمل اليومي، لذا يجب على المنظمات التركيز على ادارة الموهبة وعلاقتها بفاعلية الموارد البشرية (صالح و سعد، 2010)، ومن خلال الرجوع الى الدراسات السابقة تبين وجود علاقة وطيدة بين البعدين حيث يتضح من خلال دراسة (Bersin , 2006) طبيعة تلك العلاقة وكما مبين ادناه:

حيث ان من خلال ادارة الموهبة يمكن تخطيط القوى العاملة التي تعتبر أهم ابعاد فاعلية الموارد البشرية عن طريق وضع خطط قوى العمل ، خطط التوظيف ، موازنات التعويضات وغيرها بشكل متكامل مع خطط الأعمال.

كما ان اعتماد ادارة الموهبة على استقطاب المواهب سيكون بمثابة سياسة الجذب التي تتم من خلال عملية متكاملة تشمل الجذب والتقييم والتخمين وتوظيف الأفراد في المنظمة، وفي نفس الوقت سوف

## الفصل الثاني: المبحث الثالث: فاعلية ادارة الموارد البشرية

يضمن الاحتفاظ بالموهبة التشغيل والاستخدام السليم للموارد البشرية الذي يعني جعل الأفراد منتجين من خلال تدريبهم وتطويرهم لأداء المهمات بكفاءة وفاعلية.

وفي نفس الوقت سعي المنظمة الى تطوير المواهب سيكون عامل تحسين اداء العاملين للوصول الى الكفاءة والفاعلية التي من خلالها يمكن تحقيق الاهداف المنشودة حيث ان ادارة المواهب تنظر إلى الأداء كعنصر مهم من العناصر التي يمكن استخدامها كأداة للارتقاء بجودة العمل وتحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتزام الفنيين والإداريين بتقديم أفضل ما عندهم من انجاز.

وذلك يمكن ان يتحقق من خلال دعم برامج التدريب وتطوير وتعلم تشمل جميع مستويات المنظمة لإكسابهم مهارات ومعارف وسلوكيات جديدة بهدف تحسين الأداء ومعالجة جوانب الضعف فيه وتنمية الأداء المستقبلي للمواهب بشكل يجعل المنظمة قادرة على التحسين والتغيير المستمر مستفيدة من دروس خبراتها وقدرات مواهبها.

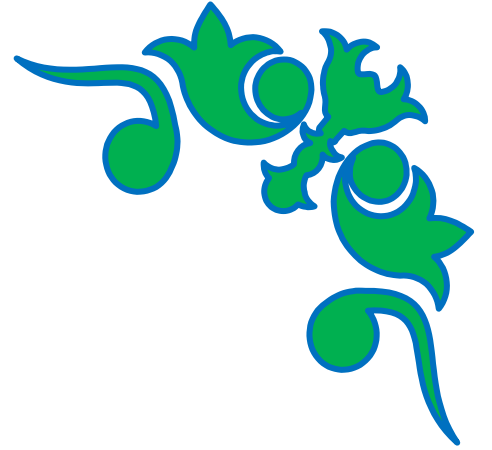
جميع ذلك سوف يكون من نتاجه تطوير نظام عوائد ومكافآت متكامل مع إدارة الأداء من خلال الدفع على أساس المهارة والجدارة والخبرة للحصول على أداء متميز يرتقي بجودة العمل إلى مستويات عالية وتحقيق عدالة تنظيمية واضحة، بتالي ستكون ادارة المواهب قادرة على تضيق فجوة المهارات الحرجة والتي تعتبر من عوائق المنظمات والتي يمكن لأدارة المواهب تذليلها عن طريق مراجعة منظمة لجميع أنشطة وعمليات إدارة المواهب وتحليلها بهدف تحديد مستوى الجودة والعمل على تجسيدها إما عن طريق حفز المواهب الموجودة حالياً في المنظمة بتحدي أكبر أو العمل على الاستقطاب من الخارج في حالة تعذر توافرهم من المصادر الداخلية.

أي يمكن القول إن إدارة المواهب تركز على الموارد البشرية بهدف الوصول الى الفاعلية المنشودة من خلال توفر متطلبات رأس المال البشري المطلوب لتنفيذ خطة الأعمال عن طريق برامج الجذب والاستبقاء الخاصة بالتوريد الداخلي، وذلك عن طريق تحديد الأفراد ذوي المواهب في المنظمة وتطويرهم والترويج لهم. اضافة الى سعيها الدؤوب وراء برامج وسياسات الجذب والاحتفاظ وهي السياسات والبرامج التي تمثل الأسلوب المستخدم لضمان أن المنظمة تحصل على المواهب التي تحتاجها وتحافظ عليها، وتستخدم هنا أساليب الجذب من خارج المنظمة ( تعيين واختيار الأشخاص من خارج المنظمة) فضلاً عن سياسات الاحتفاظ الداخلية التي تضمن أن الأفراد يظلون ملتزمين داخل المنظمة. ويكون نتاج تلك

السياسات تدفق المواهب التي تخلق وتحافظ على دور الموهبة في المنظمة. (Rynes & Barber , 1989: 9) . ولجذب افضل الكفاءات للمنظمة ، فان على المنظمة ان تفعل اكثر من مجرد تحليل المقدرات الجوهرية وتحديد انواع المواهب المطلوبة ، اذ من المهم ان يكون لدى المنظمة افتراض قيمة للعاملين employee valu proposition يلخص ما يمكن للعاملين توقع ان يستلموه من المنظمة كمقابل للعمل فيها، وهذا الافتراض سيعزز من سمعة المنظمة كمكان جيد للعمل وبالتالي جذب المواهب والمساعدة في الاحتفاظ بها (Hatun , 2010:37) فهذا الافتراض يمثل مجموع كلي لكل شيء يمر به العاملون ويتلقونه عندما يكونوا جزءا من المنظمة ، كل شيء من الرضا عن العمل ، والبيئة ، والقيادة ، والزملاء ، والتعويضات ويتعدى ذلك ليشمل مدى نجاح المنظمة في الايفاء باحتياجات وتوقعات واحلام الافراد (Michaels et al, 2001:43) . فلا بد ان يكون لدى المنظمة علامة مهمة تبلغ عنها رسائل ثلاث تتمثل في ان المنظمة مكان جيد للعمل فيها ، وهي منظمة للبقاء معها ، وان المنظمة تبني للمستقبل (Davis et al , 2007:38) . مثل هذه العلامة تخلق رابطة عاطفية من اجل العمل في المنظمة والبقاء معها (Ruff & Stinger ,2006;63) . وكما يمكن للمنظمة استقطاب العاملين الكفؤين من المنافسين ، ففي الواقع ان اغلب المرشحين لملء الوظائف يأتون من المنافسين في سوق العمل (Mondy , 2010:137). وكما يمكن للمنظمة ان تعيد تعيين عامليها السابقين الذين غادروها لأي سبب من الاسباب ، فهي تعرف نقاط قوة وضعف هؤلاء العاملين فضلاً عن انه يمكن ان يكون له فائدة كبيرة وتشجع العاملين الاخرين على البقاء مع المنظمة (Brandon , 2005:90)

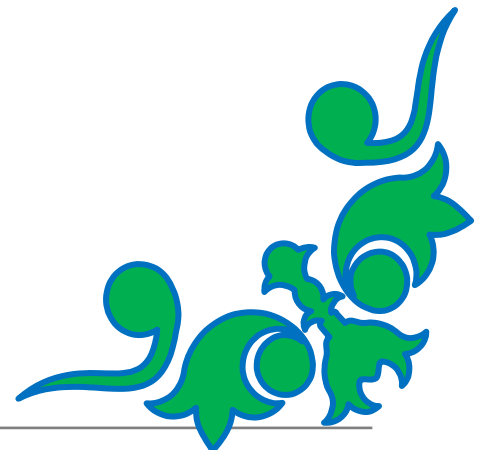
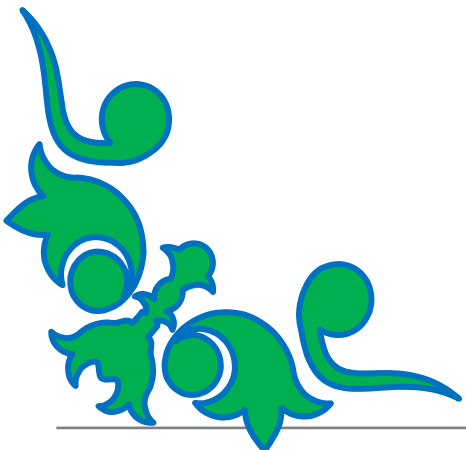
تهتم إدارة المواهب بالأدوار التي يجب علي الأشخاص القيام بها. وهذا ينطوي علي تصميم الدور والتأكد من أن الأدوار توفر المسؤولية والتحدي والاستقلالية المطلوبة لخلق مشاركة الدور ودوافعه، وهذا يعني أيضا اتخاذ خطوات للتأكد من أن الأفراد لديهم الفرصة وأنهم حصلوا علي التشجيع المطلوب للتعلم وتطوير أدوارهم، وتركز سياسات إدارة المواهب علي مرونة الدور، وهو إعطاء الأشخاص فرصة لتطوير أدوارهم عن طريق الوصول لأفضل وأطول استخدام لمواهبهم.

من خلال ما تقدم يتبين قوة العلاقة بين ادارة المواهب وفاعلية إدارة الموارد البشرية حيث ان ابعاد ادارة المواهب تتحد بشكل منفرد ومتجمع لتحقيق الفاعلية وفي نفي الوقت تحقيق الفاعلية يكون نتيجة حتمية لاعتماد المنظمة على ادارة مواهب مواكبة لكل ما هو جديد في البيئة الديناميكية.



## الفصل الثالث

### الجانب الميداني للدراسة



## الفصل الثالث

### الجانب الميداني - ميدان إجراء الدراسة

#### نبذة تعريفية عن القطاع المصرفي العراقي مع التركيز على المصارف

#### التجارية الخاصة ( عينة الدراسة ) وتطورها

يأتي هذا الفصل ليؤكد أهمية الإطار الميداني بعد أن أصبح القطاع المصرفي يعد الركيزة الأساسية التي تساهم في تحقيق النمو الاقتصادي، كونه يعد ممول مهم يعتمد في تمويل مختلف العمليات الاقتصادية والاجتماعية في ظل التحولات الكبيرة وتزايد دور القطاع المصرفي في الحياة الاقتصادية بالإضافة إلى ازدياد حجم التعاملات المصرفية تماشياً مع التنمية الحاصلة في القطاعات الأخرى وتضح من خلال الرجوع إلى واقع الكثير من البلدان التي استطاعت الاستفادة من توظيف القطاع المصرفي باتجاه دفع عجلة التنمية الاقتصادية نحو الأمام من خلال مساهمة القطاع في تطوير العمليات المالية المتمثلة بدعم الادخار والمشاركة في تمويل الاستثمار والعمل المتواصل على تقديم كل التسهيلات المالية للمواطنين، ومن خلال تطوير الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن ولتزايد دور القطاع المصرفي في الاقتصاد العراقي تمحورت مهمة هذا المبحث بالتركيز على مواضيع ذات أهمية تمكن في سياقها العام من تحقيق مجموعة من الأهداف التي يتم الوصول إليها من خلال دراسة حالة المصارف ميدان الدراسة بشكل مفصل على النحو الآتي:

المبحث الأول: القطاع المصرفي العراقي ودوره في التنمية الاقتصادية.

المبحث الثاني: المصارف التجارية الخاصة (عينة الدراسة) وتطورها.

المبحث الثالث: مجتمع الدراسة والعينة المختارة.

## المبحث الأول

### القطاع المصرفي العراقي ودوره في التنمية الاقتصادية

أرتفع دور مشاركة القطاع المصرفي العراقي من خلال مساهماته في تنمية الاقتصاد العراقي، لذا كان واجب أن تكون من الأولويات التي يجب الأخذ بها هي أتباع مناهج يمكن من خلالها تطوير مشاركته القطاع المذكور خاصة بعد التطور الكبير الذي يشهد القطاعات المماثلة سواء ما يتعلق بتغيير الوسائل أو طرق التعامل مع الزبائن ولا يمكن الوصول إلى المنهج السليم إلا من خلال الدراسة المستمرة للقطاع المصرفي لتسهم نتائجها في استحداث منهج متطور يمكن من خلالها تذليل كل العقبات التي تواجه القطاع ورفع كفاءة أداء المصارف العراقية. وعليه وانطلاقاً من أهمية القطاع المصرفي العراقي وتواصلًا مع الجهود الدراسية يتناول هذا المبحث دراسة القطاع المصرفي العراقي من خلال الآتي:

أولاً: تاريخ الصيرفة في العراق وتطورها.

ثانياً: أوجه تطور القطاع المصرفي العراقي.

ثالثاً: المشاكل التي تواجه القطاع المصرفي العراقي واهم الإجراءات المعتمدة لتجنبها.

رابعاً: هيكل القطاع المصرفي العراقي.

خامساً: نشأة المصارف التجارية الخاصة ودورها في التنمية الاقتصادية ، وسوف يتم تناولها كآلاتي:

### أولاً: تاريخ الصيرفة في العراق وتطورها

نشأت المصارف في العراق على شكل مؤسسات مالية من اجل إجراء كل ما يتعلق بالتعامل المالي، وإذا ما تم مقارنة العراق مع بقية الدول العربية يتبين، أن العراق أول من استخدم المصارف لتسهيل العمليات المالية، ومن خلال الرجوع إلى تاريخ نشأت المصرف يتضح أن أول فرع لمصرف أجنبي عمل في العراق عام (1892)، وهو البنك العثماني وبعد حقبة من الزمن تم افتتاح فرع للبنك الشرقي عام (1912) ثم البنك الشاهنشاهي في عام (1918)، بعد تلك الفترة كان هناك ظهور لنوع آخر من المصارف مثل المصرف الزراعي الصناعي والتي مارست أعمالها قرابة خمسة أعوام، وبعد تلك الفترة كان هناك نهوض في مجال الصيرفة العراقية، تمثل في تأسيس مصرف الرافدين كمصرف عراقي مارس أعماله عام (1941)، وأعتبر أول مصرف عراقي يزاول الصيرفة التجارية، ونظراً لكون العراق لا يملك في تلك الفترة بنكاً مركزياً باشر مصرف الرافدين مزاوله أعمال البنك المركزي، وعلى الرغم من وجود المصرف الوطني في تلك الفترة والذي أسس عام (1947) لمزاوله الأعمال المصرفية ومواكبة التوسعات الحاصلة في القطاع المصرفي، وقد تبين أن مصرف الرافدين بقي يحتفظ في حساب الحكومة حتى عام (1956)، وأستمر الحال إلى أن تم إصدار قانون المصارف عام (1964) والقاضي بتأميم النشاط المصرفي في العراق. (الشمري، 2009:113).



### ثانياً : أوجه تطور القطاع المصرفي العراقي

أن القطاع المصرفي العراقي مر بسلسلة من التطورات منذ نشوء أول مصرف وحتى اليوم، وكان للتحويلات الاقتصادية التي مر بها العراق دور كبير في التطورات التي شهدت القطاع، من خلال زيادة الحاجة إلى التعاملات النقدية مع كل مرحلة جديدة يشهدها الاقتصاد العراقي، إذ اشتمل القطاع المصرفي العراقي على البنك المركزي العراقي وعلى المصارف التجارية والمصارف المتخصصة التي مارست نشاطها في تلك الفترة حسب الاختصاص من قبل المصرف الزراعي والصناعي والعقاري، وقد اعتمد العراق طيلة تلك الفترة عليها في كل ما يتعلق بالسياسة النقدية إلى المصارف المذكورة أعلاه إلى عام (1991). (العبيدي:2011،3).

إلا أن التطورات وزيادة الحاجة إلى المشاريع الاستثمارية التي تحتاج بدورها إلى معاملات مالية ونقدية متقدمة لقدرة على تمويل تلك المشاريع أضافه إلى ارتباط خدمات القطاع المصرفي بالعنصر البشري الذي يلعب دور مهم في نجاح أي عملية مصرفية ، وكل ذلك دفع إلى اتخاذ عدد من الإجراءات والخطوات المتقدمة التي تعمل على تطوير عمل الجهاز المصرفي العراقي والتي ألفت بظلالها على المؤشرات المالية للجهاز المصرفي في العراق ومن أهم تلك الإجراءات. ( ياسين ،1:210).

أ- العمل على تلبية توجهات البنك المركزي العراقي من خلال زيادة رؤوس أموال المصارف واتباع كافة التعليمات واللوائح التي يصدرها البنك المركزي العراقي.

ب- زيادة عدد المصارف المخولة للعمل من قبل البنك المركزي العراقي.

ج- توسيع نطاق أعمالها والحصول على درجة عالية في التصنيف الائتماني.

د- زيادة المتعاملين مع المصرف من خلال زيادة الأرباح الموزعة على المساهمين.

هـ- تقديم خدمات مصرفية متميزة للزبائن واتباع أنظمة حديثة ومتطورة. (التقرير السنوي للبنك المركزي/ مديرية الاحصاء، 2013:25).

### ثالثاً: المشاكل التي تواجه القطاع المصرفي وأهم الإجراءات المعتمدة لتجنبها

هناك مجموعة من المشاكل التي تواجه القطاع المصرفي العراقي وتُعد بحد ذاتها عقبات تؤدي إلى الحيلولة دون النهوض بواقع القطاع المذكور مما فرض على إدارة المصارف السعي وراء الدراسة عن مسببات تلك المشاكل ليتسنى لها وضع الحلول والإجراءات المثلى التي يمكن من خلالها التغلب على مثل تلك المشاكل أدناه اهم المشاكل التي يعاني منها القطاع .

1- قلة المصارف وفروعها أدى إلى عدم وجود تناسب بين عدد المصارف والكثافة السكانية، وخاصة المصارف الحكومية التي كانت تلعب دور مهم في القطاع المصرفي.

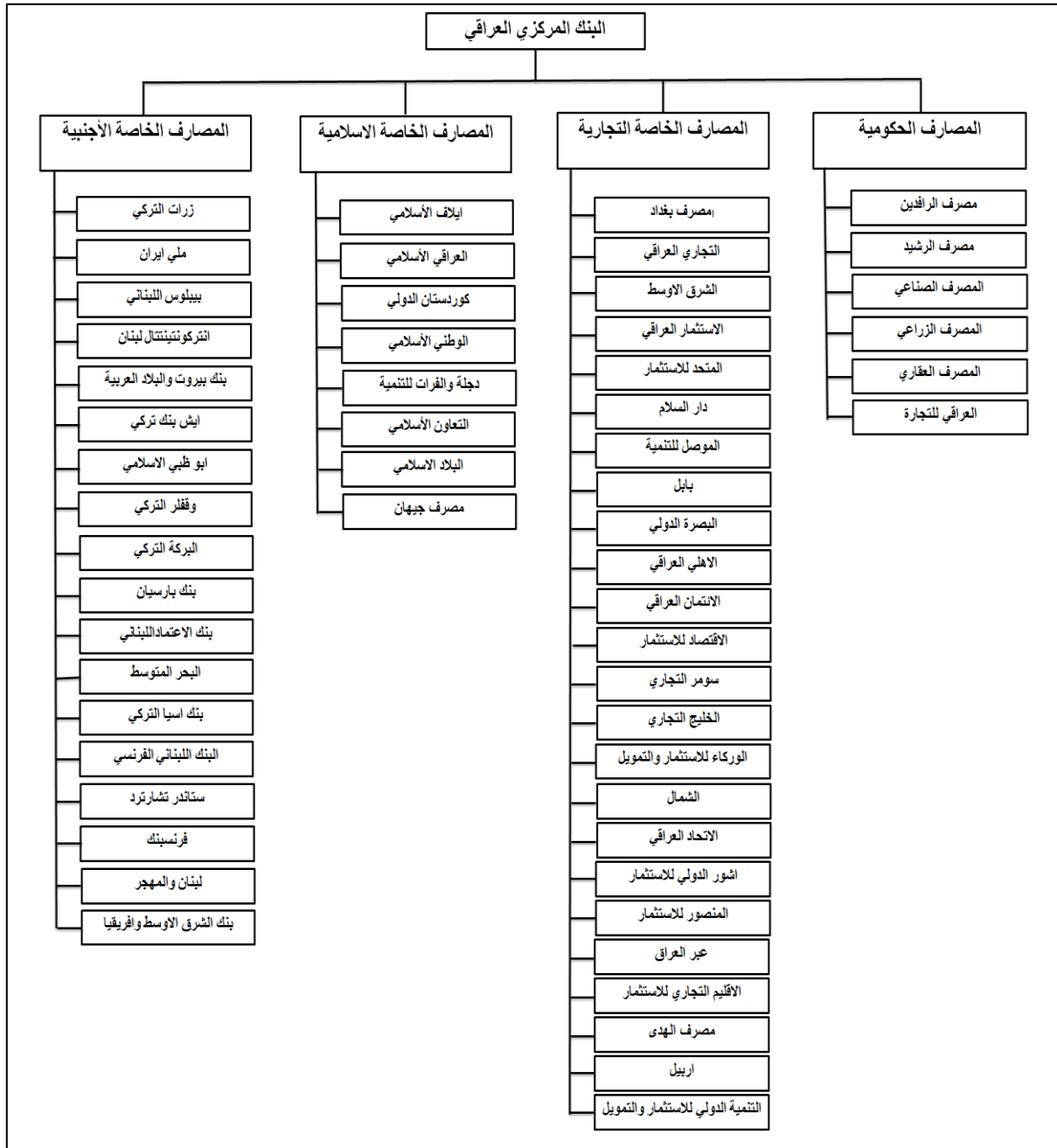
- 2- المجتمع العراقي يعتبر مجتمع متمسك في الطابع العائلي والذي كان له الأثر السلبي على المصارف الخاصة بشكل عام حيث كان هناك دافع مستمر وراء تحقيق المصالح الخاصة مما دفع إلى تولي الإدارة من قبل المالكين حتى في حالة عدم معرفتهم في الشؤون المصرفية.
- 3- وعدم وضوح الاستراتيجيات من حيث الخطط المستقبلية وخطط الطوارئ ، واتخاذ القرار بصورة صحيحة.
- 4- ترهل الهيكل الإداري في الكثير من المصارف وخصوصاً الحكومية وضعف الخبرات والتقنيات.
- 5- يعاني القطاع المصرفي بصورة عامة من الارتفاع في حجم القروض التي لم يتم سدادها، وعلى المصارف دراسة الطلبات بصورة صحيحة ومعرفة الوضع المالي للمقترض .
- 6- الصعوبات التي تواجه المصارف في ما يتعلق بنقل الأموال بسبب الظروف التي يمر بها البلد وهذا مما أدى الى سرقات كثير من اموال المصارف.(الشمري:2012،45).

### اهم الإجراءات المعتمدة للتغلب على المشاكل التي تواجه القطاع المصرفي العراقي

- سعت إدارة المصارف للبحث على الإجراءات والحلول التي يمكن من خلالها التغلب على المشاكل السابقة ويمكن توضيح أهم تلك الإجراءات بالآتي:
- أ- العمل على تحرير القطاع من خلال تقليل أسعار الفائدة المفروضة من قبل البنك المركزي، وإلغاء الخطط المتعلقة بالائتمان للقدرة على جعل الآليات العرض والطلب تعمل بكفاءة ومنافسة وبشكل شفاف.
  - ب- مبدأ المشاركة مع المصارف الاجنبية .
  - ج- التحول من الرقابة المصرفية المتحكمة إلى الرقابة التلقائية الوقائية المنسجمة مع التطورات المصرفية الحديثة يجعل النظام المصرفي يعمل وفق نظم مرنة وكفؤة.
  - د- مساعدة المصارف على تحقيق التنوع في أعمالها المتضمن إصدار اللوائح التنظيمية لتضمن قدرتها التنافسية وحصولها على موارد مالية بأجال مختلفة وتقليص فجوة سعر الفائدة.
  - هـ- مواكبة التطورات الحديثة ليكون القطاع المصرفي غير مبتعد عن التطورات التي تشهد العالم. والعمل على إنشاء نظام مدفوعات يتم من خلاله ربط كافة المصارف العاملة في العراق على أن يدار من قبل البنك المركزي العراقي واطلاق عملية فتح الاعتمادات المستندية على جميع المصارف وليس محصورة بيد المصرف العراقي التجاري ( عبد النبي ،2012:20).

### رابعاً: هيكل الجهاز المصرفي العراقي

يتكون القطاع المصرفي العراقي من مجموعة المصارف التي تتطوي جميعها تحت إدارة البنك المركزي العراقي، والشكل (3-1) يوضح الهيكل التنظيمي للقطاع المصرفي العراقي.



شكل رقم (3-1) هيكل الجهاز المصرفي العراقي

من خلال الهيكل التنظيمي يتضح أنواع المصارف العاملة في العراق وأعدادها حيث بلغ مجموعة المصارف العاملة في العراق (56) مصرف تنقسم إلى (6) مصارف حكومية (24) مصرف خاص تجاري وبلغت عدد المصارف الإسلامية (8) مصارف أما المصارف الأجنبية فقد بلغت (18) مصرفاً أيضاً، وتبين من خلال البيانات الواردة في التقارير الاقتصادية للبنك المركزي العراقي أن هناك ارتفاعاً في أعداد المصارف مقارنة مع سنة الأساس (2009) إذ وصلت مجموعة المصارف في نهاية عام (2015) إلى (56) مصرفاً عاملاً مقارنة بـ (43) مصرف عاملاً بنهاية عام (2009)، أي أن الزيادة

## الفصل الثالث: المبحث الأول: القطاع المصرفي ودوره في التنمية الاقتصادية

الحاصلة بلغت (13) مصرف، ما يعادل نسبة ارتفاع (30%) مقارنة مع سنة الأساس باتجاه تصاعدي وكان من بين اهم الأسباب التي دفعت إلى زيادة أعداد المصارف العاملة في العراق البيئة التنافسية بين المصارف، من حيث توسع نطاق أعمالها عن طريق فتح فروع جديدة إضافة إلى مستوى الخدمات المقدمة للعملاء.

كما ويتضح من خلال المؤشرات أن هناك زيادة كبيرة في عدد فروع المصارف الخاصة ( التجارية الخاصة، الإسلامية، الأجنبية ) بعد إن بلغ عدد فروعها (610) قياساً مع المصارف الحكومية التي تدير شبكة من الفروع بلغت (424)، كما وتبين من المؤشرات الواردة في التقرير السنوي للبنك المركزي العراقي أن نسبة رؤوس أموال المصارف الخاصة شكلت ( 80.5% ) من إجمالي رؤوس الأموال للمصارف كافة ( البنك المركزي العراقي / مديرية الاحصاء: 2014) مما تقدم يمكن الخروج باستنتاج مفاده أن التقدم الذي شهد المصارف يعود إلى سعيها المتواصل في الحصول على تكنولوجيا المعلومات والبرامج المصرفية الحديثة لربط المصارف مع جميع فروعها العاملة في الإدارات العاملة عبر أجهزة الاتصال الحديثة لزيادة سرعة إنجاز المعاملات المصرفية من جهة وزيادة الرقابة المصرفية من جهة لتحسين الأداء المصرفي بصورة عامة، إلا إن هذا التطور لا يمكن مقارنته مع التطور الحاصل في المصارف العربية والعالمية؛ كونه يعد تطوراً طفيفاً بالنسبة لها ومن بين أهم الأسباب التي أدت إلى حدوث مثل هذه الفجوة وتأخر المصارف العراقية عن ما تشهده المصارف العربية والعالمية الارتفاع عن رؤوس أموال المصارف العراقية كما تبين من خلال المؤشرات مما أدى إلى زيادة رأس أموال المصارف عن ودائعها وتعد هذه من الحالات الفريدة حيث من المفروض أن يكون العكس. (تقرير البنك المركزي ، 2013:27)

لذا يرى الباحث أن القطاع المصرفي في العراق يعاني حالة الركود وعدم القدرة على دعم الاقتصاد الوطني وتقديم الخدمات المصرفية المتميزة أذا متم مقارنته مع المصارف العاملة اليوم ومستوى الخدمات التي تقدم إلى الزبائن. ويمكن القول أن أهم سبل النهوض بواقع القطاع المصرفي يتمثل بالعمل الدؤوب وراء ربط لقطاع المصرفي بالتخطيط الاستراتيجي بحيث يكون شريك استراتيجي في التنمية الاقتصادية إضافة إلى السعي من اجل زيادة مساهمة القطاع المصرفي في تمويل المشاريع الاستثمارية، كما ويتوجب العمل على إعادة النظر في قانون المصارف كونه يمثل عائقاً أمام تقدم القطاع المصرفي إضافة إلى النظر للقطاع المصرفي على انه كيان مستقل أي عدم إخضاع المؤسسات المالية المركزية إلى النفوذ السياسي من اجل تعزيز مشاركة المصارف الحكومية والأهلية في بناء البلد وتحقيق الرفاهية للمجتمع، من خلال مساهمات هذا القطاع المشهود بها عالمياً، وإبراز مكانه القطاع المصرفي العراقي ليكون مؤسسة مالية على مستوى المؤسسات المالية العالمية.

### خامساً: نشأة المصارف الخاصة ودورها في التنمية الاقتصادية

تعد المصارف الخاصة في العراق واحدة من الآليات الضرورية الهامة لتحقيق التنمية الاقتصادية، ومن خلال البيانات الواردة اتضح أن هناك تزايد في أعداد المصارف الخاصة وزيادة مشاركتها في الحياة الاقتصادية؛ مما جعل منها موضع اهتمام من قبل الكثير من الباحثين، لذا لا تعود فكرة إنشاء المصارف إلى سنوات بعيدة، إنما يرجع تأسيس المصارف الخاصة إلى بداية التسعينات، بعد أن تم إصدار القانون رقم (142) لسنة (1991) والذي أعطي الحق للمصارف الخاصة بالعمل وتقديم الخدمات المصرفية، بعد أن كان العمل مقتصرًا على القطاع الحكومي ولعدم قدرة القطاع الحكومي لسد كافة الأنشطة، مما دفع إلى تأسيس المصارف الخاصة لتكون عاملة إلى جانب المصارف الحكومية، وقد عزز قانون الشركات رقم (21) لسنة (1997) المعدل في (2004) فكرة امتلاك الأشخاص (مصرفاً) خاصاً برأس مال خاص يتفق عليه ويكون ضمن تعريف (ش م خ) تطرح أسهمها للاكتتاب العام بحيث تكون ما نسبة (51%) للمؤسسين و(49%)، للمساهمين وقد نظم البنك المركزي العراقي آلية عمل هذه المصارف وسن لها قانون رقم (94) لسنة (2004) وعلى ضوء ذلك تم إنشاء المصارف الخاصة. أضافه إلى ذلك أجاز البنك المركزي العراقي للمصارف الأجنبية غير العراقية بالعمل داخل العراق ضمن قانون رقم (46) لسنة (2004) حيث أقدمت بعض المصارف العربية والعالمية على فتح فروع لها في عموم العراق. أن تعددية المصارف الخاصة وجعلها متنوعة منها التجارية والإسلامية ومنها المشارك الأجنبي هي بحد ذاتها حالة صحيحة لها الدور في دعم التنمية الاقتصادية، وإن عملية المشاركة والتوأمة التي حصلت مع بعض المصارف الخاصة من كسب الخبرة المصرفية التي وصل إليها العالم إضافة إلى دخول رؤوس الأموال الأجنبية التي ساهم في تنشيط الحركة المالية المرتبطة بالإقراض والتمويل والاستثمار. (خليل، 1999:23).

مما سبق يتبين أن هناك توسع وتطور كبير أثناء فترة التسعينات من القرن العشرين في القطاع المصرفي الخاص من أجل خدمة الاقتصاد الوطن، وإن هذا التوسع والتطور والاتجاهات الإصلاحية في النظام المصرفي تشير إلى توجهات لإعادة النظر بما يشكله القطاع العام والخاص من دور في مجمل النشاط الاقتصادي، مستهدفاً من توسيع القطاع المصرفي الخاص زيادة مشاركته في التنمية الاقتصادية عن طريق سياسات اقتصادية تعتمد على إعطاء دوراً أكثر فاعلية للقطاع وعلى حساب إجراء تقليصاً لتدخل الدولة في بعض مجالات القطاعات الداعمة للاقتصاد، وإن هذا التوجه بحد ذاته قد يسعى نحو تعديل وتحسين الظروف الاقتصادية.

### وبالنسبة للواقع المصارف الخاصة في العراق وسبل النهوض بها

واحدة من مقومات الاقتصاد الناجح هو أن يأخذ قطاع المصرفي الخاص الدور المتكامل في بناء الاقتصاد، وحين ننظر إلى واقع القطاع المصرفي الخاص في العراق نجد بأن هناك نقاطاً كثيرة بحاجة

لأن نتوقف عندها، خاصة بعد أن أظهرت الدراسات أن ما نسبته ( مصرفاً ) واحد لكل (46000) مواطن، في حين أن الكثافة المعيارية هي ( مصرفاً واحداً ) لكل (10000) مواطن، إضافة إلى افتقار المجتمع على الثقافة المصرفية. (تقارير البنك المركزي) .

أما سبب النهوض في واقع المصارف الخاصة في العراق تكمن في زيادة رؤوس أموال المصارف الخاصة، وان تكون هناك كفاءة عالية في إنجاز المعاملات وتقديم افضل الخدمات للزبائن ويتم ذلك عن طريق وضوح إصدارات البنك المركزي بحيث تكون غير مقيدة لأعمال المصارف والعمل المستمر في تدريب مجالس إدارات المصارف وكوادرها من خلال زجهم في ورش عمل والاستفادة من خبرات المصارف العربية والعالمية التي كان لمصارفها دور في تحريك عجلة التنمية.

مما تقدم ومن خلال الاطلاع على نتائج الدراسات ذات العلاقة يرى الباحث أن النهوض بواقع المصارف الخاصة حقيقة لا بد منها خاصة بعد اعتماد اكثر دول العالم عليها في تمويل أنشطتها المختلفة.

لذا من الضروري النظر إلى المصارف الخاصة نظرة شمولية تتمحور حول السعي وراء تنشيط عمل المصارف الخاصة الذي ينعكس على رفاهية المجتمع، ضرورة توجه الحكومة في تحديد حصة لدعم المصارف عند اعداد الميزانية لنجاح عملية النهوض بواقع القطاع، ولتقوية القطاع المصرفي الخاص في البيئية التنافسية يتوجب العمل على تشجيع سياسة الاندماج المصرفي المتبعة في أكثر دول العالم كون اكثر المصارف الأهلية تكون مملوكة من قبل عوائل ترفض فكرة المشاركة والاندماج؛ على الرغم من أنها لا تستطيع النهوض بواقع المصارف؛ كونها لا تملك المعرفة الكافية والمقومات التي تؤهلها سواء ما يتعلق برأس المال أو المعاملات المالية في مثل هذه الحالة تعد سياسة الاندماج عاملاً إيجابياً لمثل هذه المصارف يمكن من خلاله النهوض ببعض المصارف التي لا تمتلك مقومات النهوض.

و تساهم المصارف الخاصة بعملية التطوير الاقتصادي والتنمية وتحفيز ودفع عجلة النمو نحو الأمام، كما أنها تمكن أفراد المجتمع من إدارة شؤونهم المالية بسهولة من خلال دورها في تحويل المدخرات قصيرة الأجل إلى استثمارات طويلة الأجل، إلى جانب عملها على جذب الاستثمارات الأجنبية وتوجيهها لتمويل المشاريع الأكثر كفاءة وإنتاجية ، أثبتت المصارف الخاصة من خلال تقليص الروتين وتميزت بالسرعة في إنجاز المعاملات المالية والجودة في الخدمات المقدمة للمواطنين، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال النمو السريع في حجم الودائع في ميزانيات تلك المصارف واستقطاب الزبائن، كما وفرضت التطورات السريعة التي تشهد القطاع السعي الجاد والمستمع إلى زيادة كفاءة العاملين وإدخال التقنيات الحديثة وكل ذلك يمكن أن ينعكس بشكل إيجابي على الاقتصاد الوطني (تقرير البنك المركزي ، 2013:27).

ويرى الباحث أن تفعيل دور القطاع المصرفي الخاص في العراق ليكون شريك في تحقيق التنمية الاقتصادية يحتاج إلى العمل الجاد على تقديم سلسلة إجراءات مقدمة من قبل الحكومة العراقية بعضها

## الفصل الثالث: المبحث الأول: القطاع المصرفي ودوره في التنمية الاقتصادية

تشريعية ذات طبيعة إصلاحية تنظم عمل المصارف الخاصة وفق رؤية استثمارية على أن يكون الهدف من ورائها الإصلاح الاقتصادي أي من خلال صياغة رؤيا صائبة كيفية مع الوضع الحالي وتتناسب مع متطلبات التنمية الاقتصادية بالإضافة إلى رفع الحكومة لرأس مال المصرف يعد عاملاً من العوامل التي تقيد المصارف وهذا ما كان سبباً رئيساً في قلة أعداد المصارف وزيادة الأعداد بالنسبة للمستفيدين مما أدى إلى عدم القدرة على تقديم الخدمات لأعداد كبيرة بل وحتى أن هناك نسبة كبيرة من سكان العراق لا يملكون حساباً مصرفياً وتكاد تكون معلوماتهم وثقافتهم المصرفية شبه معدومة مما يتوجب السعي وراء دمج المصارف في الحياة الاقتصادية والعمل على زرع الثقة لضمان عمل المصارف الخاصة لتكون رافداً اقتصادياً مهماً.

## المبحث الثاني

### المصارف التجارية الخاصة عينة الدراسة وتطورها

من اجل تحقيق الأهداف المتوخاة من الدراسة وتقديم رؤية شمولية عن العينة المستهدفة بشكلها المتكامل أي النظري والعلمي، كان من الضروري تحديد مبحث لتسليط الضوء على عينة الدراسة المتمثلة في عدد من المصارف التجارية الخاصة العاملة في العراق، من حيث أهم النقاط والمرتكزات التي تعتمد عليها المصارف في ادارتي المعرفة والموهبة وتقييم فاعلية ادارة الموارد البشرية معتمداً على البيانات التي تم الحصول عليها من العينة المستهدفة، من خلال الزيارات الميدانية والمقابلات مع الكوادر العاملة على مختلف المستويات، للحصول على بيانات موثقة يمكن أن تهدي الباحث للتوصل لأدق النتائج بعد تحليلها.

ولدراسة العينة بشكل مفصل اشمل المبحث على المطالب الآتية:

اولاً: المصارف التجارية الخاصة العاملة في العراق

ثانياً: نشأة المصارف التجارية الخاصة (عينة الدراسة) وتطورها

يمكن توضيح بشكل مفصل كما يأتي:

### اولاً: المصارف التجارية الخاصة العاملة في العراق

للمصارف التجارية الخاصة أهمية كبيرة لدورها في تسهيل العمليات المالية ومشاركتها في توطيد أواصر الثقة بين سياسة الدولة المالية ورعاية كل المصالح الاقتصادية للدولة من خلال قدرتها على إقامة العلاقات مع المصارف المحلية والأجنبية وأجراء كافة التعاملات المالية، التي يمكن الاعتماد عليها في تمويل كافة الأنشطة وتحقيق الرفاهية للمجتمع. وفي الواقع فكرة المصارف الخاصة تعد حديثة، كون تأسيس المصارف التجارية الخاصة بموجب القانون رقم (21) وممارسه أعمالها استناداً إلى القانون رقم (12) لعام (1991) الصادر من البنك المركزي العراقي، وتطبيق قانون بنك المركزي العراقي رقم (56) لسنة (2004) وقانون المصارف رقم (94) لسنة (2004) وقانون غسل الاموال رقم (93) لسنة (2004) على المصارف، مما ازداد عددها في ما بعد مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين المصارف التجارية الخاصة العاملة ليفرض عليها السعي نحو تطوير خدماتها وزيادة فروعها لكسب اكبر عدد من الزبائن إضافة إلى أن التغيرات السريعة الاقتصادية والاجتماعية اقتضت الحاجة إلى مصارف خاصة قوية لإمداد القطاعات المختلفة بالتمويل اللازم للقدرة على ممارسة نشاطاتها واستمرار عملها. (هيئة الأوراق المالية/ التقارير الاقتصادية ، لغاية 2015). وتتسم المصارف التجارية بثلاثة سمات هامة تميزها عن غيرها من منشآت الاعمال وترجع أهمية تلك السمات الى تأثيرها الملموس عن تشكيل السياسات



## الفصل الثالث: المبحث الثالث: مجتمع البحث والعينة المختارة

الخاصة بالأنشطة الرئيسية التي تمارسها المصارف ومن هذه السمات هي السيولة والامان والربحية. فالسيولة هي أولى اهتمامات المصارف التجارية لارتباطها الوثيق بوجود المصرف وكيانه ، والامان يسعى المصرف التجاري دائماً الى وضع نفسه في مستوى امان مقبول يمكنه من مزاوله عمله اثناء الطوارئ، والربحية فالمصرف يسعى دائماً لتعظيم ربحية من أجل تعظيم علاقته مع الزبائن. ويوضح الجدول (3-1) المصارف الخاصة التجارية العاملة في العراق وسنة تأسيسها وعدد فروعها المنشورة. (هيئة الاوراق المالية).

جدول رقم ( 3-1)			
المصارف التجارية الخاصة العاملة في العراق			
ت	اسم المصرف	سنة التأسيس	عدد الفروع
1-	مصرف بغداد	18/2/1992	46
2-	مصرف التجاري العراقي	13/9/1992	10
3-	مصرف البصرة الدولي	1/7/1993	24
4-	مصرف الشرق الوسط العراقي للاستثمار	7/7/1993	22
5-	مصرف الاستثمار العراقي	13/7/1993	25
6-	مصرف المتحد للاستثمار	20/8/1994	22
7-	المصرف الأهلي العراقي	12/1/1995	14
8-	مصرف الائتمان العراقي	25/7/1998	16
9-	مصرف سومر التجاري	7/8/1998	9
10-	مصرف دار السلام	7/12/1998	11
11-	مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل	22/3/1999	64
12-	مصرف بابل التجاري	6/4/1999	11
13-	مصرف الخليج التجاري	20/10/1999	24
14-	مصرف الوركاء للاستثمار	20/11/1999	116
15-	مصرف الموصل للتنمية والاستثمار	23/8/2001	17
16-	مصرف اميرالد	22/10/2006	5
17-	مصرف الاتحاد العراقي	23/9/2002	8
18-	مصرف الشمال	10/7/2003	18
19-	مصرف آشور للاستثمار	25/4/2005	8
20-	مصرف المنصور	13/9/2005	9
21-	مصرف عبر العراق	19/1/2006	2
22-	مصرف الهدى	14/1/2008	6
23-	مصرف أربيل	3/6/2010	4
24-	التممية الدولية للاستثمار والتمويل	12/1/2011	3

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على تقارير المصارف المصادق عليها.

من خلال الجدول أعلاه يتبين عدد المصارف الأهلية العاملة في العراق، وقد تم الاعتماد على سنة التأسيس في ترتيب المصارف وتم ذكر عدد الفروع العاملة لكل مصرف لغاية عام (2015)، ويتضح من الجدول كما ذكرنا سابقاً أن أول مصرف خاص تم تأسيسه هو مصرف بغداد، في حين كان آخر مصرف هو مصرف التنمية الدولي للاستثمار والتمويل، وقد بلغ عدد المصارف التجارية الخاصة العاملة في العراق (24) مصرفاً لغاية عام (2015)، ويلاحظ هناك زيادة مستمرة في المصارف التجارية الخاصة العاملة في العراق، خاصة في فترة التسعينيات، ومن بين اهم الأسباب التي أدت إلى الزيادة المستمرة في أعداد المصارف الأحداث التي شهدتها العراق بعد عام (2003) من تغيرات في الواقع الاقتصادي والسياسي وزيادة الحاجة إلى التمويل بعد أن انفتح العراق على دول العالم ما دفع السلطة للعمل وراء اتخاذ إجراءات يمكن من خلالها تعزيز دور المصارف الخاصة وزيادة مشاركتها، إضافة إلى التحسين الحاصل في البيئة التنافسية والذي كان عاملاً مهماً دفع باتجاه زيادة أعداد المصارف التجارية الخاصة، وسعي البنك المركزي العراقي العديد من المصارف رخص ممارسة الأنشطة المصرفية وذلك لأضافه المزيد من الكفاءة إلى العمل المصرفي. ومن أهم أهداف المصارف التجارية الخاصة في العراق:

1. العمل وراء تطوير المعاملات المالية للقدرة على تعزيز التنمية وخلق المنافع الاقتصادية.
2. ممارسة الأعمال المصرفية كافة التي يمكن من خلالها توجيه النقد نحو الاستثمار والعمل على خلق قيمة للعاملين في المصرف والمساهمين.
3. تحصيل الودائع عن الغير.
4. تعبئة الأموال الوطنية بصفة ودائع وتوظيفها في مختلف المجالات الاستثمارية والأعمال المصرفية التجارية الأخرى المحلية والدولية وفق القوانين النافذة مساهمة منها في تعزيز مسيرة التنمية الاقتصادية للبلد وفق إطار السياسة العامة وبما يحقق أهداف المصارف في التطور والنمو.
5. تحويل العملة الى الخارج وخدمات بطاقات الائتمان.
6. السعي وراء تحقيق الأرباح للمساهمين وزيادتها بصورة مستمرة. وهذا مما يؤدي الى كسب زبائن جدد.
7. الحفاظ على الموقع الزيادة للمصارف بين المصارف الخاصة الأخرى العاملة في العراق من خلال تقديم أفضل الخدمات للزبائن ( العيساوي، 2012:142) .

### ثانياً: نشأة المصارف التجارية الخاصة (عينة الدراسة) وتطويرها

يأتي هذا الموضوع ليؤكد أهمية الإطار الميداني، ويهدف لدراسة واقع حالة المصارف التجارية الخاصة العاملة في العراق، لذا يتطرق في سياق العام إلى المصارف المبحوث (عينة الدراسة) بشيء من التفصيل من حيث نشأتها، أهدافها، توسعاتها، الجوانب الإدارية والتنظيمية الجوانب المالية، الأحداث الجوهرية وخطط التوسع المستقبلي، وللوصول إلى أدق النتائج اعتمد الباحث على مؤشرات رقمية والتي

## الفصل الثالث: المبحث الثالث: مجتمع البحث والعينة المختارة

توضح ما تم تحقيقه نتيجة ممارسة العاملين لوظائفهم في إطار تحقيق الأهداف المنشودة، ويمكن من خلال تلك المؤشرات الوصول لقياس كفاءة فاعلية أداء المصارف والتي تعتبر النتيجة المتحققة من أداء العاملين لإدارة المعرفة وإدارة الموهبة وتساهم في نفس الوقوف على إظهار مدى قدرة المصرف على تحقيق أهدافه بالإضافة إلى إمكانية تحديد لانحرافات وأسبابها وكيفية معالجتها ولتحديد المرتكزات التي تمكن إدارة المصارف من رسم خطط يمكن من خلالها الارتقاء بمستوى العاملين. وقبل أن يتم توضيح المصارف التجارية الخاصة (عينة الدراسة)، بشكل مفصل يتم التطرق إلى المقاييس التي اعتمدت من قبل الباحث لأجراء التحليل الكمي (المعايير الرقمية لنتائج ممارسة العاملين في المصرف)، وبعد ذاتها تعد من المعايير المهمة التي توضح لنا كفاءة الأداء والتي تعتبر محصلة كفاءة أداء العاملين في المصارف بشكل أرقام يتم توضيحها لتعرف على مدى ممارسة العاملين لأعمالهم المحددة لتحقيق الأهداف التي تسمو المصارف الوصول لها، ومعرفة مدى تطبيق إدارة المعرفة من قبل المصارف معتمداً على الأرقام الواردة في التقارير السنوية لكل مصرف والمصادق عليها حسب الأصول ومن أهم المؤشرات التي تم اعتمادها:

ملاحظة:-

أعتبر الباحث سنة (2009) سنة أساس لأغراض المقارنة مع السنوات الأخرى، وقد تم الاعتماد على معدل إجمالي التغير لسنوات الدراسة لتحديد اتجاه التغير الحاصل للتعرف على واقع العينة المستهدفة بشكل دقيق ومدى انعكاس أداء العاملين في المصارف المختارة على ذلك الواقع. أهم المؤشرات التي تم اعتمادها:

$$\bullet \text{ العائد على الموجودات} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{اجمالي الموجودات}} \times 100$$

$$\bullet \text{ الاستثمار في التدريب} = \frac{\text{نفقات التدريب}}{\text{مجموع المصاريف الادارية}} \times 100$$

$$\bullet \text{ تحفيز العاملين} = \frac{\text{نفقات تشجيع وتحفيز العاملين}}{\text{اجمال المصروفات}} \times 100$$

• التوسع في السوق

$$100 \times \frac{\text{عدد الفروع للسنة المراد حسابها} - \text{عدد الفروع لسنة الأساس}}{\text{عدد الفروع لسنة الأساس}} = \text{توسع المصرف في السوق}$$

## ( الفصل الثالث: المبحث الثالث: مجتمع البحث والعينة المختارة )

### • التحسن في الأنشطة

$$100 \times \frac{\text{الاستثمار للسنة المراد حسابها - الاستثمار لسنة الأساس}}{\text{الاستثمار لسنة الأساس}} = \text{الاستثمار}$$

$$100 \times \frac{\text{الائتمان للسنة المراد حسابها - الائتمان لسنة الأساس}}{\text{الائتمان لسنة الأساس}} = \text{الائتمان}$$

### • الزيادة الحاصلة على الرواتب والأجور والمكافآت

الرواتب والأجور والمكافآت =

$$100 \times \frac{\text{الرواتب والأجور والمكافآت للسنة المراد حسابها - الرواتب والأجور والمكافآت الفروع لسنة الأساس}}{\text{الرواتب والأجور والمكافآت لسنة الأساس}}$$

### • تنمية الموارد البشرية

$$100 \times \frac{\text{عدد العاملين من حملة الشهادات الجامعية فما فوق}}{\text{العدد الكلي للعاملين}} = \text{العاملين من حملة الشهادات}$$

$$100 \times \frac{\text{عدد العاملين المشاركين في الدورات التدريبية}}{\text{العدد الكلي للعاملين}} = \text{تطور العاملين من خلال التدريب}$$

### • تطوير مهارات العاملين وقدراتهم تم قياسها من الحوافر المدفوعة للعاملين

$$100 \times \frac{\text{أجمالي الحوافر لسنة المراد حسابها - أجمالي الحوافر لسنة الأساس}}{\text{أجمالي الحوافر لسنة الأساس}} = \text{النسبة الإجمالية للحوافر}$$

### • مؤشرات قياس الأمان :

$$100 \times \frac{\text{حقوق الملكية}}{\text{أجمالي الودائع}} = \text{قابلية المصرف على رد الودائع}$$

لغرض تقييم قابلية المصرف على رد الودائع يتم مقارنه النتيجة مع المصارف الأخرى للقدرة على الحكم.

$$100 \times \frac{\text{حقوق الملكية}}{\text{مجموع الاستثمارات في الأوراق المالية}} = \text{هامش الأمان مقابل مخاطر الاستثمار}$$

### • مؤشرات قياس الأداء المالي :

$$100 \times \frac{\text{صافي الربح}}{\text{أجمالي الموجودات}} = \text{العائد على الاستثمار}$$

$$100 \times \frac{\text{صافي الربح}}{\text{حقوق المساهمين}} = \text{العائد على حقوق المساهمين}$$

$$100 \times \frac{\text{السيولة النقدية}}{\text{أجمالي الودائع}} = \text{السيولة النقدية}$$

$$100 \times \frac{\text{صافي الربح لسنة المراد حسابها - صافي الربح لسنة الأساس}}{\text{صافي الربح لسنة الأساس}} = \text{صافي الربحية}$$

• الدراسة والتطوير

$$100 \times \frac{\text{مصاريف السنة المراد حسابها - مصاريف سنة الأساس}}{\text{مصاريف سنة الأساس}} = \text{الدراسة والتطوير}$$

جميع المجاميع والمؤشرات والمعايير الوارد ذكرها أعلاه متداخلة ومتراصة مع بعضها وذات أهمية من خلالها يمكن الحكم على كفاءة أداء المصرف ومدى قدرته على تحقيق أهدافه الرئيسية وتم تقسيمها إلى عدة مجاميع للوصول إلى نتائج دقيقة عن أداء المصرف خلال سنوات الدراسة، فمن خلال مؤشرات المجموعة الأولى يمكن التعرف على مدى التوسع في فروع المصرف في حين تتعلق مؤشرات المجموعة الثانية بالتحسن الحاصل على أنشطة المصرف بالتركيز على النمو الحاصل في أنشطة الاستثمار والائتمان كونها من أهم الأنشطة التي يمكن من خلالها الحكم على مدى التحسن الحاصل على بقية الأنشطة.

أما مؤشرات المجموعة الثالثة ترمي للتعرف على الزيادة الحاصلة في مستوى الأجور والرواتب والمكافآت النقدية، بينما من خلال مؤشرات المجموعة الرابعة يمكن التعرف على مدى اهتمام المصرف بالعاملين وتمييزهم والتطوير الحاصل على مهاراتهم وقدراتهم الإدارية والفنية.

في حين اشتملت مؤشرات المجموعة الخامسة والسادسة على مؤشرات الأداء المالي للمصارف، كون النمو في الجانب المالي والذي يعد من المؤشرات المهمة حيث أنها كلما كانت باتجاه إيجابي عززت الاستقرار المصرفي وزيادة قدرة المصرف على مواجهة المخاطر، والتي تعكس مدى قدرة المصرف على سداد الالتزامات في الأوقات المحددة بالإضافة إلى زيادة دافعية المصرف المالية وضمان سلامة وحماية المودعين، ومن خلال مؤشرات المجموعة السابعة الدراسة يمكن الوصول إلى مدى مواكبة المصرف لتكنولوجيا الحديثة من خلال مقارنة نفقات الدراسة والتطوير لكل سنة مع سنة الأساس بحيث تكون الزيادة في النفقات المخصصة للبحث والتطوير دليل على مواكبة المصرف لكل ما هو جديد.

ومن الجدير بالذكر أن تحقيق أهداف المصرف لا يعد من الأمور السهلة كون التحقيق يحتاج إلى سعي إدارة المصرف الدؤوب وراء تحقيق رضا الزبائن للقدرة على ضمان وفاءهم للمصرف والتي يمكن الوصول لها من خلال خلق القناة الكاملة لدى الزبائن بأن المصرف يعد من أفضل المصارف من حيث

الخدمات المقدمة وسرعتها وقلة تكلفتها مقارنة بالمصارف العاملة في البيئة المحيطة. وأدناه توضيح للمصارف المختارة ( عينة الدراسة) بشكل مفصل وكما يأتي:

### ثالثاً: تأسيس المصارف عينة الدراسة

اختير القطاع المصرفي لتطبيق الجانب العملي من الدراسة، وتمثل في مجتمع الدراسة، وأدناه معلومات عن نشأت المصارف عينة الدراسة.

#### 1- مصرف بغداد

يُعد مصرف بغداد من المصارف التجارية الخاصة العاملة في العراق تم تأسيسه بتاريخ 18 / 2 / 1992 كأحد الشركات المساهمة الخاصة، بدأ المصرف مزاولة أعماله برأس مال نقدي بلغ (100) مليون دينار عراقي، وتبين من خلال الرجوع إلى إحصائيات البنك المركزي العراقي بأن مصرف بغداد الأهلي يعد من أول المصارف التي سمح لها بممارسة الأعمال المصرفية 1997.

#### 2- مصرف الشرق الأوسط

تم تأسيس مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار بتاريخ 1993/7/7 كشركة مساهمة تعمل في مجال الصيرفة ضمن الشركات المسجلة في البنك المركزي العراقي استناداً إلى قانون تأسيس الشركات المرقم (36) لسنة (1983) وبموجب شهادة التأسيس المرقمة ش/ 5211.

#### 3- مصرف المتحد للاستثمار

تم التأسيس بتاريخ 1994/8/20 استناداً إلى شهادة التأسيس المرقمة (2762) الصادرة وفقاً لأحكام المادة (21)، وحصل المصرف الإجازة بممارسة الصيرفة وفقاً لأحكام الفقرة (1) من المادة الحادية اربعين من قانون البنك المركزي العراقي رقم (64) لسنة 1976 المعدل 1994.

#### 4- مصرف الخليج التجاري

تم تأسيس مصرف الخليج التجاري كشركة مساهمة خاصة بموجب شهادة التأسيس المرقمة م. ش/ 7002 المؤرخة في 20 / 10 / 1999 الصادرة من دائرة تسجيل الشركات وفق قانون الشركات رقم (21) لسنة / 1997.

#### 5- مصرف الاهلي العراقي

اسس المصرف بموجب اجازة التأسيس المرقمة م ش / ( 5803 ) والمؤرخة في 1995/1/2 براس مال قدره (400) مليون دينار وحصلت موافقة البنك المركزي العراقي بتاريخ 1995/3/28 على ممارسة الصيرفة كمصرف استثماري باسم المصرف الاهلي للاستثمار والتمويل الزراعي وباشر مزاولة اعماله في 1995/4/8 .

## 6- مصرف اشور الدولي

أسس مصرف أشور الدولي للاستثمار كشركة مساهمة بموجب شهادة التأسيس المرقمة م ش/25812/ والمؤرخة في 25 / 4 / 2005 الصادر عن دائرة تسجيل الشركات وحصل على أجازة ممارسة الصرف من قبل البنك المركزي بكتاب المرقم 2627/3/6 في 22 / 9 / 2005.

## رابعاً: الهيكل التنظيمي للمصارف عينة الدراسة

تتألف الهياكل التنظيمية للمصارف المبحوثة من الأقسام والدوائر وكافة المستويات الإدارية كما موضحة في الملاحق (4)، ومن خلال الهيكل التنظيمي الخاص بكل مصرف يتضح اتصال جميع أقسام المصرف بالمدير المفوض والذي يتصل بشكل مباشر في مجلس الإدارة.

ومن خلال التقارير السنوية للمصارف عينة الدراسة والنظر إلى الهياكل التنظيمية الخاصة بكل مصرف تبين حدوث تغيرات سنوية على الهيكل التنظيمي، واستطاع الباحث حصر تلك التغيرات بالنقاط الآتية:

1. اختصار عدد الدوائر والأقسام تماشياً مع أهداف المصارف ومتطلبات التطور.
2. اختصار عدد مستويات الإدارة العليا لتتراوح بين (7-8) في حين كان عددها أكثر من (10).
3. أحداث تغير في الإدارة العليا وارتباطها فبعد أن كان المدير المفوض يرتبط بشكل مباشر في رئيس مجلس الإدارة أصبح يرتبط في مجلس الإدارة لتقديم نتائج أعماله إلى جميع الأعضاء.
4. العمل على استحداث وإلغاء بعض الإدارات وفق تعليمات البنك المركزي العراقي.
5. إعادة النظر في تسمية بعض الإدارة لتكون أكثر شمولية مثل تغير إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد.

## 1- قواعد عمل المصارف عينة الدراسة

لمواكبة التطورات الحاصلة في المصارف النظرية وللقدرة على تقديم خدمات متميزة تمكن المصارف المبحوثة من المنافسة في ميدان الأعمال، عمدت إدارة المصارف على ممارسة الأنشطة المتنوعة عبر مجموعة من القواعد مستندة إلى ثوابت تضع في مقدمة أولوياتها ما يطمح المصرف تحقيقه من تقديم خدمات مصرفية تلبي احتياجات الزبائن.

أي أن نشاط المصارف يعتمد على جملة من القواعد يمكن توضيحها بالنقاط الآتية:

1. الثقة ودقة الإنجاز: تسعى إدارة المصارف المبحوثة إلى تحقيق مبدأ الثقة بين المصرف والزبائن من خلال تقديم خدمات مصرفية بجودة عالية وبالوقت الذي يحتاج لها الزبائن.
2. خدمات تلبي طموح الزبائن: تسعى إدارة المصارف إلى تقديم خدمات متطورة تلبي رغبات الزبائن، ويعتمد ذلك على نوعية العاملين وتطلعاتهم ومدى التزامهم باعتبارهم احد أهم موجودات المصارف المبحوثة.

## الفصل الثالث: المبحث الثالث: مجتمع البحث والعينة المختارة

3. المساهمة الجادة في عملية التنمية: ركزت المصارف على قاعدة السعي وراء زيادة نسب النمو سواء على الصعيد المحلي أو الإقليمي وعبر انتشارها وتوسعها مما يجعل من مشاركتها في عملية التنمية الاقتصادية امراً حتمياً.
4. التطور التكنولوجي: تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من الدعائم الرئيسية لتطوير نشاطات المصارف المبحوثة حيث ساعدت المصارف على تقديم خدمات متطورة تلبي طموح الزبائن بسرعة وكفاءة في أداء الخدمة ساهمت في جذب الزبائن وترشيد نفقاتهم.

### خامساً: النشاط الإداري والخدمي للمصارف عينة الدراسة

تمثل النشاطات الإدارية والخدمية أحد أهم المرتكزات المعتمد عليها من قبل المصارف المبحوثة لتلبية احتياجات الزبائن والتي تم التطرق لها بشكل مفصل وعلى النحو الآتي:

#### 1- توسعات المصارف ( فروع المصارف )

شهدت المصارف توسع في شبكة الفروع المنتشرة في مدينة بغداد والمحافظات، بما يتلاءم مع التوسعات الحاصلة في المصارف المماثلة لتغطية أكبر مساحه مصرفية وللقدرة على مواكبة الزيادة الحاصلة في عدد السكان وسد احتياجات المجتمع من الخدمات المصرفية، وتأتي هذه التوسعات مع الرؤيا المعاصرة المتمثلة في زيادة فروع المصارف لسهولة تقديم الخدمات للزبائن بشكل مباشر ( هيئة الاوراق المالية ، مصدر سابق)

ويوضح الجدول ( 2-3 )، الفروع العاملة في المصارف عينة الدراسة والتطورات السنوية الحاصلة عليها.

جدول رقم (2-3)									
توسعات المصارف والتطورات الحاصلة عليها ( فروع المصرف )									
الاتجاه	أجمالي معدل التغير	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	السنوات الفروع
توسعات مصرف بغداد ( فروع المصرف )									
تصاعدي	61%	44	41	41	40	39	35	24	فروع المصرف
		83%	67%	67%	66%	36%	46%	24	مؤشرات التغير
توسعات مصرف الشرق الأوسط ( فروع المصرف )									
تصاعدي	15%	24	23	22	22	20	20	19	فروع المصرف
		26%	21%	16%	16%	5%	5%	19	مؤشرات التغير
توسعات المتحد للاستثمار ( فروع المصرف )									
تصاعدي	117%	22	21	19	16	12	8	7	فروع المصرف
		214%	200%	171%	129%	71%	14%	7	مؤشرات التغير
توسعات مصرف الخليج التجاري ( فروع المصرف )									
تصاعدي	28%	24	24	24	23	22	21	18	فروع المصرف
		33%	33%	33%	27%	22%	19%	18	مؤشرات التغير



## الفصل الثالث: المبحث الثالث: مجتمع البحث والعينة المختارة

توسعات مصرف الاهلي العراقي ( فروع المصرف )									
تصاعدي	150%	14	9	8	6	4	4	3	فروع المصرف
		367%	200%	167%	100%	33%	33%	3	مؤشرات التغير
توسعات مصرف آشور الدولي ( فروع المصرف )									
تصاعدي	46%	8	7	7	5	4	4	4	فروع المصرف
		100%	75%	75%	25%	0%	0%	4	مؤشرات التغير

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على التقارير الدورية والسنوية للمصارف المبحوثة من عام 2009 لغاية عام 2015.

من خلال النتائج أعلاه تبين أن هناك زيادة في أعداد الفروع العاملة، وعند مقارنة الزيادة الحاصلة مع سنة الأساس (2009) يتضح أن الزيادة باتجاه تصاعدي لجميع المصارف المبحوثة، وتشهد المصارف توسع في شبكة المراسلين الخارجيين، وتعد بمثابة سياسة اعتمدها إدارة المصارف للقدرة على توسيع قاعدتها المصرفية، وتمكنت المصارف من ربط الفروع العاملة مع بعضها بشكل مباشر؛ حيث أن كثيراً من الفروع تسعى إلى تشغيل الودائع الفائضة عن الحاجة في الفروع الأخرى، وهذا يعد أسلوباً يساعد على تحقيق المرونة في عمل الفروع ويزيد من قدرتها على مواجهة المشاكل الطارئة. النتائج أعلاه تبرهن سعي إدارة المصارف الجاهدة لتوسيع نطاق تقديم الخدمات لتصل إلى أكبر عدد من المستفيدين عن طريق زيادة أعداد الفروع، وهذا ما أكد على أرض الواقع بعد أن شهد المصرف زيادة في فتح فروع جديدة.

### 2- أنشطة المصارف وأهدافها

تسعى المصارف المبحوثة منذ تأسيسها إلى ممارسة الأنشطة المصرفية المتبعة تماشياً مع التعليمات والضوابط وبالاعتماد على إدخال التحسينات المستمرة ومواكبة الجديد لتطوير أنشطتها، وساعد الاطلاع المستمر على أنشطة المصارف العاملة في نفس البيئة تطوير أنشطتها للقدرة على تقديم أفضل الخدمات المصرفية والذي ساهم في دعم إيراداتها المتحققة من تلك الأنشطة معززاً بذلك مركزها بين المصارف العاملة في نفس الميدان. وقد تركزت هذه الأنشطة على معاملاتها الداخلية والخارجية. وأدناه أهم الأنشطة التي تتعامل بها المصارف المبحوثة لضمان تقديم أفضل الخدمات للزبائن ويمكن تمثيلها بالتالي:

- أ- الودائع بأنواعها.
- ب- الائتمان النقدي والائتمان التعهدي.
- ج- الاستثمارات المالية.
- د- التوسيط في عملية بيع وشراء الأوراق المالية.
- هـ- الاستثمارات طويلة الأجل.
- و- المحفظة الاستثمارية.

## الفصل الثالث: المبحث الثالث: مجتمع البحث والعينة المختارة

ز- نشاطات مصرفية أخرى ( العمليات المصرفية الدولية، الحوالات الخارجية، تداول الأسهم والسندات، بيع وشراء العملات الأجنبية وتقديم الضمانات المالية للمتعاملين مع المصرف. )تقارير السنوية للمصارف ) .

وبما أن جميع تلك النشاطات تستخدم من قبل إدارة المصرف لتنمية مواردها والعمل على زيادة العوائد المتحققة، وكون نشاط (الاستثمار والتمويل) يعد من بين الأنشطة الرئيسية المعتمدة في تحريك الموارد المصرفية الأساسية، لذا تم اعتمادها للتعرف على درجة التحسن في الأنشطة خلال فترة الدراسة للوصول إلى كفاءة العاملين التشغيلية في المصارف.

والجدول (3-3)، يوضح التحسن الحاصلة في نشاط (الاستثمار والتمويل)، ومؤشرات التغير بنسب مئوية لكل سنة ومعدل التغير الإجمالي لفترة الدراسة.

جدول رقم ( 3-3 )									
التحسن الحاصل في نشاط (الاستثمار والتمويل)									
الاتجاه	أجمالي معدل التغير	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	السنوات الأنشطة
التحسن الحاصل على نشاط الاستثمار والتمويل لمصرف بغداد									
تصاعدي	%176	258.837	455.0	410.2	239.1	185.5	129.5	163	الاستثمار
		%59	197%	152%	47%	13%	-21%	163	مؤشرات التغير
تصاعدي	%149	237.718	228.9	219.2	174.4	149.8	180.8	79.5	الانتمان
		%199	187%	176%	119%	88%	127%	7905	مؤشرات التغير
التحسن الحاصل على نشاط الاستثمار والتمويل لمصرف الشرق الأوسط									
تنازلي	-%69	42.573	26.854	19.065	43.487	5.257	8.702	77.067	الاستثمار
		-%45	-65%	-75%	-44%	-93%	-88%	77.067	مؤشرات التغير
تصاعدي	%196	149.924	187.865	208.867	198.350	190.756	124.631	63.799	الانتمان
		%235	194%	227%	199%	198%	124%	63.799	مؤشرات التغير
التحسن الحاصل على نشاط الاستثمار والتمويل لمصرف المتحد للاستثمار									
تصاعدي	411%	4.584	13.419	14.103	14.379	10.786	6.395	2.308	الاستثمار
			481%	511%	523%	367%	175%	3.308	مؤشرات التغير
تصاعدي	246%	324.228	494.429	537.829	387.389	286.827	262.085	109.781	الانتمان
			291%	389%	252%	161%	138%	109.781	مؤشرات التغير
التحسن الحاصل على نشاط الاستثمار والتمويل لمصرف الخليج التجاري									
تصاعدي	%53	173.450	782.75	650.83	181.44	129.605	110.163	63.784	الاستثمار
		-%199	22%	20%	-71%	103%	72%	63.784	مؤشرات التغير
تصاعدي	%461	310.869	288.100	286.574	214.344	87.645	45.873	36.586	الانتمان
		%172	687%	683%	485%	139%	25%	36.586	مؤشرات التغير
التحسن الحاصل على نشاط الاستثمار والتمويل لمصرف الاهلي العراقي									
تصاعدي	-%12	2.542	13.914	32.785	19.435	16.335	11.546	18.744	الاستثمار
		-%86	-%26	%75	%4	-%13	-%38	18.744	مؤشرات التغير

## الفصل الثالث: المبحث الثالث: مجتمع البحث والعينة المختارة

التصاعدي	%465	184.042	165.479	116.288	67.493	50.190	36.973	18.282	الائتمان
		%902	%805	%536	%269	%174	%102	18.282	مؤشرات التغير
التحسن الحاصل على نشاط الاستثمار والتمويل لمصرف اشور الدولي									
تنازلي	-68%	12.784	4.923	12.608	112.608	3.767	56.876	103.784	الاستثمار
		-88%	-95%	-83%	9%	-96%	-45%	103.784	مؤشرات التغير
تصاعدي	%209	92.374	85.037	6.974	50.698	43.932	16.372	3.128	الائتمان
		%285	261%	300%	150%	134%	123%	3.128	مؤشرات التغير

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على التقارير الدورية والسنوية للمصارف المبحوثة من عام 2009 لغاية 2015

من خلال النتائج يتضح أن هناك تحسناً في الأنشطة المحركة للموارد المصرفية والتي تدل على كفاءة العاملين التشغيلية، بعد أن كان هناك ارتفاعاً في النسب الإجمالية لمعدل التغير الحاصل في نشاط الاستثمار وبتجاه تصاعدي على الرغم من التذبذب الحاصل في بعض سنوات الدراسة، كما وتبين وجود انخفاض في نشاط الاستثمار بالنسبة لمصرف الشرق الأوسط ومصرف بغداد ؛ ويعود السبب الى انخفاض مخصص هبوط الاستثمار وذلك، لان بعض المصارف لديها فروعاً في محافظات (نينوى - الانبار - ديالى - صلاح الدين) وبسبب تردي الأوضاع الامنية وخلق فروع المصارف مما ادى الى تخفيض الاستثمار والسبب الاخر تركيز إدارة المصارف على الائتمان النقدي بعد أن أدركت عدم جدوى نشاط الاستثمار وعجزه عن تحقيق ما يسمو اليه المصرف.

ويتضح من المؤشرات تحسن في أجمالي التغير الحاصل لنشاط الائتمان باتجاه تصاعدي، من خلال مؤشرات الائتمان الواردة أعلاه يتضح حرص المصارف على دعم النشاط الائتماني والتأكد من مدى ملائمة الأنشطة التمويلية مع السياسات والتوجهات الاستراتيجية.

النتائج الواردة تؤكد حرص إدارة المصارف على تحسين الأنشطة واعتماد سياسات بديله لتطويرها وهذا ما تبين، عندما تم التركيز على نشاط الائتمان النقدي في بعض المصارف بعد أن أدركت عدم جدوى نشاط الاستثمار، في حين تم التركيز على نشاط الاستثمار في المصارف الأخرى بعد أن تبين عدم القدرة على تحقيق أهداف المصارف بالتركيز على نشاط الائتمان النقدي. من جميع النتائج يتضح أن إدارة المصارف المبحوثة تصل إلى أهدافها من خلال تحقيق كفاءة العاملين التشغيلية لجميع أنشطتها المصرفية. وهناك أنشطة تزيد من ادارة المعرفة ومنها:

### أ- العائد على الموجودات

يوضح الجدول رقم (3-4) نسبة ربحية استثمارات المصارف سواءً اكانت قصيرة الاجل أم طويلة ، فاذا كانت منخفضة تعكس ضعف ربحية او انتاجية استثمارات ومنه الاستثمار بالمعرفة . واذا كانت عالية فتعكس استثمار جيد في المعرفة.

## الفصل الثالث: المبحث الثالث: مجتمع البحث والعينة المختارة

جدول رقم (3-4)								
العائد على الموجودات للمصارف								
	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	السنوات النشاط
العائد على الموجودات لمصرف بغداد								
تصاعدي	3%	5%	2%	3%	2%	2%	2%	نسبة العائد
العائد على الموجودات لمصرف الشرق الأوسط								
تصاعدي	3%	2%	3%	3%	2%	2%	2%	نسبة العائد
العائد على الموجودات لمصرف المتحد للاستثمار								
تصاعدي	5%	4%	5%	8%	7%	8%	5%	نسبة العائد
العائد على الموجودات لمصرف الخليج التجاري								
تصاعدي	3%	7%	4%	3%	3%	2%	2%	نسبة العائد
العائد على الموجودات لمصرف الاهلي العراقي								
تصاعدي	15%	12%	3%	5%	10%	12%	8%	نسبة العائد
العائد على الموجودات لمصرف اشور الدولي								
تصاعدي	2%	2%	5%	7%	5%	6%	3%	نسبة العائد

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على التقارير الدورية والسنوية للمصارف المبحوثة من عام 2009 ولغاية عام 2015.

### ب- الاستثمار في التدريب

يوضح الجدول رقم (3-5) نسبة الاستثمار في تدريب العاملين في المصارف ، ويعتبر من المقاييس المالية لقياس ادارة المعرفة وراس المال الفكري ، وكلما كانت النسبة عالية دل بان الاستثمار بالمعرفة جيد والعكس صحيح.

جدول رقم (3-5)								
الاستثمار في التدريب للمصارف								
	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	السنوات النشاط
الاستثمار في التدريب لمصرف بغداد								
تصاعدي	15%	12%	3%	10%	7%	8%	7%	نسبة الاستثمار
الاستثمار في التدريب لمصرف الشرق الأوسط								
تصاعدي	4%	2%	2%	3%	2%	2%	1%	نسبة الاستثمار
الاستثمار في التدريب لمصرف المتحد للاستثمار								
تصاعدي	4%	2%	6%	3%	3%	2%	2%	نسبة الاستثمار
الاستثمار في التدريب لمصرف الخليج التجاري								
تصاعدي	8%	3%	7%	6%	3%	2%	2%	نسبة الاستثمار
الاستثمار في التدريب لمصرف الاهلي العراقي								
تصاعدي	3%	2%	3%	1%	2%	2%	2%	نسبة الاستثمار
الاستثمار في التدريب لمصرف اشور الدولي								
تصاعدي	3%	2%	3%	3%	1%	1%	1%	نسبة الاستثمار

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على التقارير الدورية والسنوية للمصارف المبحوثة من عام 2009 لغاية عام 2015

## الفصل الثالث: المبحث الثالث: مجتمع البحث والعينة المختارة

ويتضح من الجدول اعلاه بان اعلى نسبة كانت للمصرف بعداد وهي ( 15% ) وهذا يدل الاستثمار بالمعرفة عالي ، لان تقييم التدريب والتطوير يُعد امراً ضرورياً لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من برامج التدريبية ، حيث يتم من خلال تقييم كفاءة برامج وفاعلية المنظمة من خلال تطوير كفاءات العاملين ومهاراتهم لتحقيق اهداف المصرف على نحو اكثر فاعلية مما يؤدي الى ادخارات مستقبلية كبيرة في الوقت والتاريخ والتكاليف، وكما لا يؤدي التقييم بتحديد استراتيجيات جديدة وصياغتها استمرار .والتي تؤدي الى تطوير الموارد البشرية ، ومن ناحية اخرى معالجة السلبيات ضمن الخيارات المتاحة.

### ج- التحفيز في المعرفة

هو العملية التي تسمح بدفع الافراد وتحريكهم من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين او بذل مجهودات معينة بقصد تحقيق هدف. اي المساهمة في تحقيق اي اعمال او أنشطة تسعى المنظمة على انجازها. وكما موضح بالجدول (3-6)

جدول رقم (3-6)								
التحفيز في المعرفة للمصارف								
	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	السنوات النشاط
تحفيز العاملين لمصرف بغداد								
تصاعدي	3%	5%	5%	4%	14%	5%	3%	نسبة التحفيز
تحفيز العاملين لمصرف الشرق الأوسط								
تصاعدي	3%	3%	3%	3%	2%	1%	1%	نسبة التحفيز
تحفيز العاملين لمصرف المتحد للاستثمار								
تصاعدي	12%	11%	3%	5%	10%	8%	7%	نسبة التحفيز
تحفيز العاملين لمصرف الخليج التجاري								
تصاعدي	18%	13%	9%	10%	5%	4%	3%	نسبة التحفيز
تحفيز العاملين لمصرف الاهلي العراقي								
تصاعدي	3%	3%	2%	2%	1%	3%	2%	نسبة التحفيز
تحفيز العاملين لمصرف اشور الدولي								
تصاعدي	3%	1%	3%	3%	3%	3%	2%	نسبة التحفيز

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على التقارير الدورية والسنوية للمصارف المبحوثة من عام 2009 لغاية عام 2015

ويتضح من الجدول اعلاه ان اعلى نسبة حققها مصرف الخليج التجاري وهي ( 18% ) ويعود السبب ان مصرف الخليج يمنح مكافأة للتحفيز العاملين ، وهذا مما يؤدي الى تحقيق أهداف المصارف وكان المصرف يمنح حوافز راتب نصف شهر بمناسبة العيد ويمنح راتب شهر كامل في اجتماع الهيئة وهذا يؤدي بان المصرف يحقق استثمارات في ادارة المعرفة عالية .

كما و يمكن تقسيم أهداف المصارف التجارية الخاصة عينة الدراسة إلى:

- 1- أهداف المصارف التجارية الخاصة على المستوى المالي وتتضمن:
    - أ- تحقيق نمو مستدام في الربحية بما يساهم في تحسين معدلات الفوائد.
    - ب- تحقيق زيادة في الإيرادات وترشيد النفقات بما يساهم في تخفيض نسب النفقات.
    - ج- تحسين نمو جودة المحفظة الائتمانية بما يساهم في تخفيض نسبة القروض غير العاملة.
  - 2- على مستوى العمليات المصرفية تتضمن:
    - أ- تعزيز مصادر النمو من خلال تطبيق عدد من المشاريع المتعلقة بالتوسع الجغرافي.
    - ب- اعتماد تنشيط أعمال الاستثمار المختلفة لجميع القطاعات.
  - 3- على مستوى الزبائن تتضمن:
    - أ- تحسين خدمة الزبائن في فروع المصرف بهدف تحفيزهم على مراجعة الفروع.
8. استكمال مشروع النظام المصرفي الجديد ليكون أساساً لتطوير عملية تصنيف الزبائن وتطوير المنتجات والخدمات الخاصة باحتياجاته ( العيساوي، 2012:143) .

### 3- تنمية الموارد البشرية

يمثل المورد البشري أحد عناصر الإنتاج ذات الأهمية المتزايدة؛ مما أدى إلى تزايد الاهتمام بإدارة هذا العنصر بصورة فاعلة، بوصفه العنصر الفعال في تنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف، والتي تؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين وتخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات، ومن ثم تحقيق أهداف المصرف، تؤمن إدارة المصارف أن الأفراد أهم الموجودات في المصارف وسر نجاحها؛ لذلك تسعى باستمرار إلى تطوير قدراتهم واستقطاب أفضل الكفاءات وأكثرهم موهبة في مجال العمل المصرفي، فأستطاع بفضلهم تحقيق إنجازات على صعيد الأداء والخدمات المقدمة للزبائن، ولتحقيق تلك الرؤية وتدعيم كفاءة الأداء للعاملين كانت هناك مساهمة جادة، تمثلت في تطوير وتوسيع مجالات تدريب العاملين وتأهيلهم وتنمية مهاراتهم المصرفية، وقد تركزت المبادرات الاستراتيجية بصورة مستمرة بالتركيز على تنمية المهارات لدى العاملين، الذين يكون تعاملهم مباشراً مع الزبائن من خلال التركيز على إجراء مراجعة مستمرة على سياساتها وإجراءاتها المتعلقة بالتوصيفات الوظيفية، وتم تعزيز الإدارة الوسطى بالعاملين حسب العنوان الوظيفي كما أعتمد قسم إدارة الموارد البشرية على نظام التخطيط التعاقب الوظيفي، الذي شمل جميع المستويات، والجدول (3-7) يوضح نتائج المهارات الإدارية والفنية والتطورات الحاصلة على العاملين وقدراتهم خلال فترة الدراسة، التي من خلالها يمكن التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية في المصارف المبحوثة.

## الفصل الثالث: المبحث الثالث: مجتمع البحث والعينة المختارة

جدول رقم (3-7)										
التطورات الحاصلة على العاملين وقدراتهم ونتائج المهارات الإدارية والفنية										
الاتجاه	أجمالي معدل التغير	مؤشرات التغير 2015	مؤشرات التغير 2014	مؤشرات التغير 2013	مؤشرات التغير 2012	مؤشرات التغير 2011	مؤشرات التغير 2010	سنة الأساس 2009	السنوات	الأنشطة
التطورات الحاصلة على العاملين وقدراتهم ونتائج المهارات الإدارية والفنية في مصرف بغداد										
تصاعدي	57%	62%	51%	64%	59%	58%	49%	40%		نسبة العاملين من حملة الشهادات
متذبذب	29%	25%	26%	29%	33%	36%	25%	54%		تطوير العاملين من خلال التدريب
تصاعدي	74%	98%	96%	95%	95%	34%	28%	214.008		تطوير مهارات العاملين وقدراتهم
التطورات الحاصلة على العاملين وقدراتهم ونتائج المهارات الإدارية والفنية في مصرف الشرق الأوسط										
تصاعدي	49%	72%	56%	46%	48%	48%	49%	50%		نسبة العاملين من حملة الشهادات
متذبذب	99%	85%	52%	84%	129%	128%	105%	50%		تطوير العاملين من خلال التدريب
متذبذب	46%	80%	76%	72%	67%	-50%	64%	39.830		تطوير مهارات العاملين وقدراتهم
التطورات الحاصلة على العاملين وقدراتهم ونتائج المهارات الإدارية والفنية في مصرف المتحد للاستثمار										
تصاعدي	39%	49%	48%	39%	39%	35%	34%	32%		نسبة العاملين من حملة الشهادات
متذبذب	41%	84%	48%	15%	51%	/	/	/		تطوير العاملين من خلال التدريب
تصاعدي	333%	588%	551%	415%	305%	139%	254%	127.651		تطوير مهارات العاملين وقدراتهم
التطورات الحاصلة على العاملين وقدراتهم ونتائج المهارات الإدارية والفنية في الخليج التجاري										
تصاعدي	63%	56	67%	73%	64%	60%	49%	45%		نسبة العاملين من حملة الشهادات
تصاعدي	45%	30	67%	53%	40%	36%	27%	25%		تطوير العاملين من خلال التدريب
تصاعدي	52%	118%	115%	89%	34%	12%	12%	1.212		تطوير مهارات العاملين وقدراتهم
التطورات الحاصلة على العاملين وقدراتهم ونتائج المهارات الإدارية والفنية في المصرف الاهلي										
تصاعدي	43%	65	63	60%	60%	55%	53%	40%		نسبة العاملين من حملة الشهادات
تصاعدي	7%	75	70%	65%	60%	53%	55%	40%		تطوير العاملين من خلال التدريب
تصاعدي	53%	85%	78%	55%	42%	38%	20%	98.988		تطوير مهارات العاملين وقدراتهم
التطورات الحاصلة على العاملين وقدراتهم ونتائج المهارات الإدارية والفنية في مصرف اشور الدولي										

نسبة العاملين من حملة الشهادات	51%	59%	58%	55%	52%	60%	75%	57%	تصاعدي
تطوير العاملين من خلال التدريب	27%	34%	36%	45%	59%	64%	33	48%	تصاعدي
تطوير مهارات العاملين وقدراتهم	105.247	16%	43%	39%	44%	32%	%48	35%	تصاعدي

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على التقارير الدورية والسنوية للمصارف المبحوثة من عام 2009 لغاية عام 2015.

يتضح من النتائج أن هناك تطوراً في مهارات العاملين وقدراتهم من الناحية الإدارية والفنية، بعد أن تبين وجود ارتفاع في نسب إجمالي معدل التغيير من العاملين حملة شهادات البكالوريوس فما فوق باتجاه تصاعدي سنوي مقارنة مع سنة الأساس (2009)، وهذا الارتفاع يؤكد امتلاك المصارف على عدد كبير من حملة الشهادات، وتعد هذه النسبة بحد ذاتها من المؤشرات المهمة لقسم تنمية الموارد البشرية كون حملة الشهادات من السهل تطوير مهاراتهم الإدارية والفنية، وعكست مؤشرات تطوير العاملين عن واقع تنمية الموارد البشرية في المصارف بعد أن أكدت النسب على سعي المصارف الدؤوب وراء تلبية الاحتياجات من العاملين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، ولكن ليس في المستوى المطلوب الذي يتناسب مع واقع التطور الذي يشهده المصارف اليوم ومع واقع عدد الفروع المنتشرة، حيث تبين أن الارتفاع في إجمالي معدل التغيير لتطوير العاملين من خلال التدريب متوسط باتجاه متذبذب، إلا إن من خلال مقارنة تطوير العاملين عن طريق التدريب لكل سنة مع سنة الأساس، نجد ارتفاع نسبي في البرامج التدريبية. ومن خلال النظر إلى مؤشرات تطوير مهارات العاملين وقدراتهم تبين أن هناك سعي متواصل من قبل قسم الموارد البشرية للارتقاء في مستوى مهارات وقدرات العاملين بعد أن كانت نسب إجمالي معدل التغيير مرتفعة باتجاه تصاعدي، من كل ما تقدم يتضح سعي واهتمام إدارة المصارف في تنمية العاملين من خلال تطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم الإدارية والفنية. وان الأوضاع الامنية في العراق لعبت دور مهم في عدم تقدم عجلة المصارف نحو الامام بكثرة سرقة اموال المصارف.

#### 4- الجوانب التنظيمية والإدارية للمصارف عينة الدراسة

تم التركيز على مجموعة من الجوانب التنظيمية والإدارية في المصارف المبحوثة والتي من أهمها:

##### 1- التعويض ( الرواتب والأجور )

يتم التركيز عليها في المصارف لتأثيرها المباشر على أداء العاملين بشكل كبير وهذا ما دفع إدارة المصارف إلى مراجعتها بشكل دوري للتعرف على مدى انسجامها مع البيئة التي يعيشها العاملون. للقدرة على توظيفها باتجاه خلق المثابرة لدى العاملين وزيادة إرضائهم. والجدول ( 3-8)، يوضح إجمالي الرواتب والأجور والمكافآت المدفوعة للعاملين في المصارف والتطورات الحاصلة عليها سنوياً.



## الفصل الثالث: المبحث الثالث: مجتمع البحث والعينة المختارة

جدول رقم (3-8)									
أجمالي الرواتب والمكافآت النقدية الموزعة للعاملين									
الاتجاه	أجمالي معدل التغيير	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	السنوات الفروع
إجمالي الرواتب والمكافآت النقدية الموزعة في مصرف بغداد									
تصاعدي	%119	15.483	16.125	13.929	11.748	9.208	7.994	5.672	الرواتب والمكافآت النقدية
		%173	184%	146%	107%	62%	41%	5.672	مؤشرات التغيير
إجمالي الرواتب والمكافآت النقدية الموزعة في الشرق الأوسط									
تصاعدي	%54	12.277	12.970	10.875	10.083	8.381	6.480	6.611	الرواتب والمكافآت النقدية
		%86	96%	64%	53%	26%	-1%	6.611	مؤشرات التغيير
إجمالي الرواتب والمكافآت النقدية الموزعة في مصرف المتحد للاستثمار									
تصاعدي	%519	7.155	8.060	8.108	8.036	3.930	4.435	1.096	الرواتب والمكافآت النقدية
		%569	653%	658%	651%	267%	314%	1.069	مؤشرات التغيير
إجمالي الرواتب والمكافآت النقدية الموزعة في مصرف الخليج التجاري									
تصاعدي	%61	8.234	8.784	7.973	6.405	5.719	4.893	4.344	الرواتب والمكافآت النقدية
		%89	102%	83%	47%	31%	13%	4.344	مؤشرات التغيير
إجمالي الرواتب والمكافآت النقدية الموزعة في مصرف الاهلي العراقي									
تصاعدي	93%	5.462	4.679	4.273	3.978	3.675	2.418	2.111	الرواتب والمكافآت النقدية
		159%	121%	102%	88%	74%	14%	2.111	مؤشرات التغيير
إجمالي الرواتب والمكافآت النقدية الموزعة في مصرف اشور الدولي									
تصاعدي	%97	4.583	3.583	2.796	2.273	1.779	1.398	1.385	الرواتب والمكافآت النقدية
		231%	%158	102%	64%	28%	1%	1.385	مؤشرات التغيير

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على التقارير الدورية والسنوية للمصارف المبحوثة من عام 2009 لغاية عام 2015

يتضح من النتائج أن هناك زيادة في التعويض بعد زيادة معدل أجمالي التغيير الحاصل في الرواتب والمكافآت وباتجاه تصاعدي لسنوات الدراسة لجميع المصارف المبحوثة، حيث تبين أن توسع نشاط المصارف أدى إلى زيادة مكافآت العاملين بالإضافة إلى أن هناك تناسب بين الأجور والرواتب والمستوى المعاشي للعاملين، والذي يعتبر في حد ذاته نقطة قوة للمصرف يمكن استثمارها لأغراض التنافس لجذب الكفاءات، والتي تساعد على تقديم خدمات مصرفية بجودة عالية تحقق رضا الزبائن، ويمكن التنبؤ من هذه النسب بأن إدارة المصارف جادة في تحديد تعويض للعاملين يتناسب مع الجهد المبذول من قبلهم ويعد دافع يزيد من مثابرة العاملين على العمل ويقوى أواصر العلاقة بين الإدارة والعاملين.

### ب- العاملين في المصارف

انسجاماً مع التوسع الحاصل في الفروع وتوسع النشاطات ازداد عدد العاملين للقدرة على سد الطلب المتزايد على الخدمات المصرفية. يوضح الجدول (3-9)، عدد العاملين في المصارف وفروعها خلال سنوات الدراسة.

## الفصل الثالث: المبحث الثالث: مجتمع البحث والعينة المختارة

جدول رقم (9/3)								السنوات العاملين
القوة العاملة في المصارف عينة الدراسة								
الاتجاه	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	
القوة العاملة في مصرف بغداد								
متنذب	987	1082	1079	933	837	729	631	عدد العاملين
القوة العاملة في الشرق الأوسط								
تصاعدي	771	758	677	707	711	697	686	عدد العاملين
القوة العاملة في مصرف المتحد للاستثمار								
تصاعدي	522	515	531	548	341	313	179	عدد العاملين
القوة العاملة في مصرف الخليج التجاري								
متنذب	485	607	558	526	530	536	508	عدد العاملين
القوة العاملة في مصرف الاهلي العراقي								
تصاعدي	311	286	245	238	246	208	198	عدد العاملين
القوة العاملة في مصرف اشور الدولي								
تصاعدي	208	193	184	168	123	108	129	عدد العاملين

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على التقارير الدورية والسنوية للمصارف المبحوثة من عام 2009 لغاية عام 2015

يتضح من خلال الأرقام الواردة في الجدول أعلاه أن إدارة المصرف تعتمد على تخطيط الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات المستقبلية من العاملين، حيث تبين أن هناك زيادة سنوية في أعداد العاملين تتناسب مع التوسع الحاصل في المصرف وكان مصرف بغداد والخليج لعام 2015 تم تقليل الأيد العاملة وذلك بسبب غلق فروع المصارف في المحافظات الساخنة لتردي الأوضاع الامنية كما في ( صلاح الديت - نينوى - الانبار = ديالى ) ، ويبدو واضحاً اختلاف التحصيل الدراسي للعاملين، ومن خلال تحليل المؤشرات تبين أن هناك نسبة عالية من العاملين حملة الشهادات الجامعية فما فوق، وتم توزيع المهام حسب الاختصاص وبما يتناسب مع المهارات المملوكة لتحقيق كفاءة أداء العاملين.

### ج- المميزات الممنوحة للعاملين في المصارف

- ✓ يتمتع العاملين في المصارف بخدمات وسائط النقل مجاناً.
  - ✓ التامين الصحي وتجهيزات الملابس.
  - ✓ رواتب اضافية ومع كل اجتماع مجلس مكافاة .
  - ✓ المكافآت التشجيعية والمخصصات التعويضية ومخصصات مهنية وفنية.
  - ✓ تحدد المصارف مبالغ معينة سنوياً يتم صرفها على شكل سلف للعاملين في المصارف.
  - ✓ تمنح المصارف الضمان الاجتماعي للعاملين.
- والجدول (3-10)، يبين المبالغ المخصصة سنوياً من قبل إدارات المصارف لتغطية تلك المميزات.

الفصل الثالث: المبحث الثالث: مجتمع البحث والعينة المختارة

جدول رقم (3-10)							
المميزات الممنوحة للعاملين							
2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	السنوات المميزات
المميزات الممنوحة للعاملين في مصرف بغداد							
516.761	563.753	506.083	426.866	343.425	173.519	229.938	مخصصات نقل العاملين
1.158.745	1.513.474	1.064.964	1.036.212	287.172	825.925	214.008	المكافآت التشجيعية
214.821	224.075	245.184	127.720	/	630	380	مخصصات مهنية وفنية
3.500	9.500	330.720	19.489	1.184	1.065	509	سلف العاملين
19.350	18.459	26.395	19.485	14.684	2.989	23.395	تجهيزات العاملين
792.113	818.727	761.461	615.640	490.019	384.315	312.816	مخصصات الضمان الاجتماعي
المميزات الممنوحة للعاملين في مصرف الشرق الأوسط							
10.083	12.312	11.032	22.458	7.033	824.950	83.246	مخصصات نقل العاملين
44.867	35.695	67.039	41.537	11.128	10.892	904.830	المكافآت التشجيعية
161.214	136.252	121.550	120.231	101.332	76.377	99.246	مخصصات مهنية وفنية
13.525	12.312	11.032	22.458	7.033	824.950	768.787	سلف العاملين
8.418	136.252	9.298	7.069	9.935	5.008	3.695	تجهيزات العاملين
379.222	320.092	247.210	198.319	177.312	106.021	134.318	مخصصات الضمان الاجتماعي
المميزات الممنوحة للعاملين في مصرف المتحد للاستثمار							
29.875	15.820	45.343	53.858	68.775	56.246	42.789	مخصصات نقل العاملين
1.395.667	1.805.317	658.648	517.840	318.170	452.914	127.651	المكافآت التشجيعية
365.980	536.258	658.648	517.840	318.981	14.184	12.709	مخصصات مهنية وفنية
135.999	298.322	338.606	1.151.313	685.162	466.589	169.241	سلف العاملين
25.924	4.673	57.346	53.641	7.255	10.652	2.051	تجهيزات العاملين
465.267	467.423	475.505	303.386	210.186	140.858	116.177	مخصصات الضمان الاجتماعي
المميزات الممنوحة للعاملين في مصرف الخليج التجاري							
45.768	67.661	68.890	40.306	45.915	440.003	426.295	مخصصات نقل العاملين
2.394.882	2.608.851	2.291.509	1.623.612	1.482.723	1.352.536	1.212.987	المكافآت التشجيعية
164.452	158.965	148.841	131.730	105.362	78.438	16.122	مخصصات مهنية وفنية
70.640	85.787	68.788	668.371	533.148	539.206	6.138.640	سلف العاملين
808.000	8.517	7.507	6.381	7.435	1.624	490.958	تجهيزات العاملين
328.311	347.407	304.046	335.079	219.712	1.097	264.267	مخصصات الضمان الاجتماعي
المميزات الممنوحة للعاملين في مصرف الاهلي العراقي							
61.693	187.905	/	1.381	61.693	187.905	173.785	مخصصات نقل العاملين
106.205	67.320	993.577	937.457	106.205	67.320	60.116	المكافآت التشجيعية
46.467	35.607	54.298	35928	46.467	35.607	20.686	مخصصات مهنية وفنية
75.115	88.232	59.514	134.489	75.110	88.232	56.732	سلف العاملين
80.000	43.93	1.460	2.264	80.00	43.930	2.222	تجهيزات العاملين
154.816	92.616	179.354	183.983	154.816	92.616	82.846	مخصصات الضمان الاجتماعي
المميزات الممنوحة للعاملين في مصرف اشور الدولي							

## الفصل الثالث: المبحث الثالث: مجتمع البحث والعينة المختارة

142.121	15.398	17.942	24.975	16.055	20.386	24.528	مخصصات نقل العاملين
32.634	149.543	146.248	146.248	150.546	121.662	105.247	المكافآت التشجيعية
/	176.151	781.717	864.090	624.572	462.676	433.359	مخصصات مهنية وفنية
53.270	101.555	137.277	167.934	/	183.047	91.758	سلف العاملين
/	/	23.590	2.503	950.010	16.923	600.109	تجهيزات العاملين
241.938	100.51	62.350	52.270	44.149	38.681	26.398	مخصصات الضمان الاجتماعي

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على التقارير الدورية والسنوية للمصارف المبحوثة من عام 2009 لغاية عام 2015 يوضع الجدول أعلاه جميع المبالغ المخصصة من قبل المصارف للعاملين، والتي يهدف من وراءها جذب العاملين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار لإنجاز المهام المناطة بهم على أحسن وجه، وتبين أن هناك ارتفاعاً بصورة تصاعدية في المبالغ المخصصة مما يدل على أن هناك علاقة بين الجهد المقدم من قبل العامل وبين ما يمنح من مخصصات ويعد بحد ذاته عاملاً مهماً في زيادة المثابرة والثوق لدى العاملين في المصارف.

### خامساً: الجوانب المالية للمصارف عينة الدراسة

تمثل الجوانب المالية مرتكزات رئيسية تمكن الباحث من الوصول إلى نتائج دقيقة واقعية عن الوضع المالي للمصارف للقدرة على التنبؤ من خلالها عن طبيعة استخدام الموارد البشرية ومدى قدرة العاملين في تحقيق الأهداف، وبهذا تعطي النسب الخاصة بالجوانب المالية فكرة واضحة عن واقع الموارد التي تم اختيارها وعن قدرتها على تأدية المهام المناطة لها من عدمه.

وفيما يأتي توضيح للجوانب المهمة التي تشكل أساس عمل المصارف وهي:

#### 1- التطورات الحاصلة على رأس مال المصارف عينة الدراسة

الجدول رقم (3-11) يبين التطورات الحاصلة على رأس مال المصارف

رقم (3-11)								
التطورات الحاصلة على رأس المال								
جمالي التغير	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	السنوات النشاط
مصرف بغداد								
	250,000	250,000	250,000	175,000	139,000	100,000	85,000	رأس المال
%128	%194	%194	%194	%106	%63	%18	85,000	نسبة التغير
مصرف الشرق الأوسط								
	250,000	250,000	150,000	100,000	100,000	66,000	55,000	رأس المال
%193	%354	%354	%173	%173	%83	%20	55,000	نسبة التغير
مصرف المتحد للاستثمار								
	300,000	300,000	300,000	250,000	200,000	150,000	100,000	رأس المال

## الفصل الثالث: المبحث الثالث: مجتمع البحث والعينة المختارة

نسبة التغيير	100,000	50	100	150	200	200	200	150
<b>مصرف الخليج التجاري</b>								
راس المال	50,000	56,990	103,950	125,000	250,000	300,000	300,000	300,000
نسبة التغيير	50,000	14%	108%	150%	400%	500%	500%	279%
<b>مصرف الاهلي العراقي</b>								
راس المال	50,000	50,000	100,000	100,000	152,000	250,000	250,000	250,000
نسبة التغيير	50,000	0%	100%	100%	204%	400%	400%	201%
<b>مصرف اشور الدولي</b>								
راس المال	50,000	57,500	66,700	150,000	210,000	250,000	250,000	250,000
نسبة التغيير	50,000	15%	35%	200%	320%	400%	400%	228%

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على التقارير الدورية والسنوية للمصارف المبحوثة من عام 2009 لغاية 2015 ومن خلال الجدول (3-11) يبين هناك تطورات حاصل على راس مال المصارف تبعا لتعليمات البنك المركزي العراقي. ونلاحظ ان مصرف الخليج التجاري ومصرف المتحد للاستثمار حقق اعلى مبلغ لراس المال لعام (2015) اذ بلغ (300) مليار دينار وكانت اعلى نسبة لإجمالي التغيير لمصرف الخليج لعام (2015) اذ بلغت النسبة (279%) .

### 2- مؤشرات قياس الأمان للمصارف عينة الدراسة

تعد من المؤشرات التي يمكن من خلالها التعرف على قدرة المصارف في مواجهة الالتزامات من اجل عدم ضياع ثقة الزبائن. الجدول (3-12)، يوضح مدى قدرة المصرف على مواجهة التزاماته.

جدول رقم (3-12)									
مؤشرات قياس الأمان في المصارف عينة الدراسة									
الاتجاه	أجمالي معدل التغيير	2015	مؤشرات التغيير 2014	مؤشرات التغيير 2013	مؤشرات التغيير 2012	مؤشرات التغيير 2011	مؤشرات التغيير 2010	سنة الأساس 2009	السنوات المؤشرات
<b>مؤشرات قياس الأمان في مصرف بغداد</b>									
تصاعدي	126%	175%	169%	157%	198%	20%	18%	19%	قابلية المصرف على رد الودائع
متذبذب	87%	70%	64%	73%	86%	75%	91%	66%	هامش الأمان مقابل مخاطر الاستثمار
<b>مؤشرات قياس الأمان في مصرف الشرق الأوسط</b>									
متذبذب	87%	95%	86%	36%	30%	27%	125%	123%	قابلية المصرف على رد الودائع
تصاعدي	195%	287%	179%	168%	160%	144%	140%	92%	هامش الأمان مقابل مخاطر الاستثمار
<b>مؤشرات قياس الأمان في مصرف المتحد للاستثمار</b>									
تصاعدي	131%	187%	180%	97%	125%	82%	64%	53%	قابلية المصرف على رد الودائع
متذبذب	31%	32%	24%	24%	22%	23%	29%	34%	هامش الأمان مقابل مخاطر الاستثمار
<b>مؤشرات قياس الأمان في الخليج التجاري</b>									
تصاعدي	69%	84%	76%	73%	60%	55%	33%	32%	قابلية المصرف على رد الودائع
تصاعدي	294%	487%	443%	440%	200%	93%	58%	44%	هامش الأمان مقابل مخاطر الاستثمار
<b>مؤشرات قياس الأمان في الاستثمار الاهلي العراقي</b>									

## الفصل الثالث: المبحث الثالث: مجتمع البحث والعينة المختارة

قابلية المصرف على رد الودائع	70%	90%	120%	135%	180%	195%	225%	169%	تصاعدي
هامش الأمان مقابل مخاطر الاستثمار	50%	55%	60%	77%	94%	96%	120%	92%	تصاعدي
مؤشرات قياس الأمان في مصرف اشور الدولي									
قابلية المصرف على رد الودائع	81%	138%	238%	121%	278%	245%	255%	226%	تصاعدي
هامش الأمان مقابل مخاطر الاستثمار	67%	134%	144%	151%	168%	183%	196%	174%	تصاعدي

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على التقارير الدورية والسنوية للمصارف المبحوثة من عام 2009 لغاية 2015

من خلال النتائج يتضح أن المصارف المبحوثة تتمتع بمستوى جيد من الأمان بعد أن تبين ان نسبة إجمالي معدل التغير في قدرة المصارف على رد الودائع جيدة وباتجاه تصاعدي ، وان مصرف الشرق الأوسط، فقد كان الاتجاه متذبذب ولكن على الرغم من التذبذب كان هناك ارتفاع في معدل التغير الإجمالي وبعد عاملاً إيجابياً يبرهن قدرة المصارف على جذب الزبائن وتم رفع النسبة في عام 2015. كما ويتضح من مؤشرات هامش الأمان مقابل مخاطر الاستثمار أن هناك ارتفاعاً في قدرة المصارف على مقابلة مخاطر الاستثمار بعد أن تبين أن إجمالي معدل التغير في قدرة المصرف على مواجهة مخاطر الاستثمار جيدة وأن اتجاه التغير في قدرة المصرف لمقاومة مخاطر الاستثمار باتجاه تصاعدي. من خلال جميع المؤشرات يتضح أن المصارف المبحوثة تتمتع بدرجة عالية من الأمان في رد الودائع وتمتلك القدرة العالية في مواجهة مخاطر الاستثمار. وبهذا تكون قد حققت احد اهم أبعاد الأداء المتمثل في تقديم الجهود الرامية إلى إرضاء الزبائن عن طريق توفير الأمان ما يؤدي إلى تمسك الزبائن بالمصارف. وهذا مما يؤدي الى كسب الزبائن اتجاه هذه المصارف لان الزبون اهم شيء لديه هو رد الودائع وابتعاد عن المخاطر.

### سادساً: الجوانب الفنية (التكنولوجيا المعتمدة في المصارف عينة الدراسة)

تعتبر التكنولوجيا المتطورة من بين الأساسيات التي تعتمد عليها المصارف المبحوثة؛ كونها تمثل واحداً من بين اهم التطورات المنتجة للخدمات المصرفية والتي تعكس مدى التقدم والرقي بالنسبة للقطاعات المعتمدة عليها ويمكن اعتبار القطاعات المصرفية اكثر القطاعات استخداماً لتكنولوجيا المتطورة، كون المصارف تعتبر قطاعات خدمية تسعى الى تقديم خدمات ذات جودة متميزة للزبائن. وان المصارف الخاصة تستخدم أنظمة حديثة متطورة لإداء الخدمات بأسرع وقت ممكن وأقل كلفة. ويلاحظ في المصارف المبحوثة هيمنت التكنولوجيا المتطورة في إنجاز العمليات المصرفية كبديل للطرق التقليدية التي تؤثر على الزبائن من حيث زيادة التكلفة والجهد المبذول إضافة إلى الزمن اللازم لإنجاز العمليات المصرفية.

وكان لتكنولوجيا المتطورة وكفاءة العاملين وقدرتهم على استخدامها دوراً بارزاً في نجاح المصارف وذلك من خلال مساعدتها على:

1. تنفيذ الأعمال بسرعة فائقة ودقه متناهية.
2. سرعة الحصول على المعلومات وسهولة الانفتاح مع العالم الخارجي وأجراء الاتصالات المتبادلة.

## الفصل الثالث: المبحث الثالث: مجتمع البحث والعينة المختارة

3. إمكانية توفير أنظمة وبرامج تسهل على العاملين تقديم الخدمات وترسخ المركزية في العمل والسيطرة على العمليات.

4. تطوير مهارات العاملين وقدراتهم وتحقيق التناسب مع احتياجات المصارف إضافة إلى ربطهم في نظام يسهل التواصل في ما بينهم كفريق عمل مشترك حتى في حال عدم وجودهم في نفس الفروع.

5. سهل على المصارف إجراء أي تعديل في الهيكل التنظيمي وفي الاحتفاظ بحقوق العاملين وتحديثها من خلال توفير نظام متكامل يسهل على إدارة المصارف تيسير شؤون العاملين وفي نفس الوقت يحقق رضا العاملين كونهم سوف يدركون ان حقوقهم ومتطلباتهم يتم حفظها والتعامل معها بشكل متطور.

كما وكان لاستخدام التكنولوجيا المتطورة في المصارف المبحوثة دور في تحقيق رضا الزبائن من خلال:

أ- وفرت الأنظمة الحديثة المعتمدة من قبل المصارف إمكانات عالية في الحفاظ على حقوق الزبائن وهذا ما أدى إلى شعور الزبائن بالرضا.

ب- السرعة والدقة في العمل إضافة إلى سهولة التواصل مع العالم الخارجي أدى إلى زيادة الموثوقية. ومن هنا يتضح أن تكنولوجيا المعلومات تعد الأساس المعتمد في تطوير أنشطة المصارف المبحوثة من خلال توظيفها باتجاه تقديم خدمات متطورة وسريعة وذات جودة متناهية أدت إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية ومن ثم ترشيد النفقات بالنسبة للمصارف والمتعاملين عبر استخدام شبكات اتصال متطورة تسهل على الزبائن والمنظمات المتعاملة مع المصارف الحصول على الخدمات باقل وقت وجهد، والجدول ( 3-3 )

(13)، يوضح النفقات السنوية ونسب التغير لكل سنة.

جدول رقم ( 3-13 )									
النفقات السنوية على الدراسة والتطوير									
الاتجاه	أجمالي معدل التغير	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	السنوات النفقات
نفقات مصرف بغداد السنوية على الدراسة والتطوير									
تصاعدي	%48	40.880	40.005	38.458	31.249	16.693	22.621	21.304	نفقات إلى الدراسة والتطوير
		%92	87%	81%	46%	-22%	6%	21.304	مؤشرات التغير
نفقات مصرف الشرق الأوسط السنوية على الدراسة والتطوير									
تصاعدي	%55	616.268	483.431	356.312	359.130	350.343	317.808	267.191	نفقات إلى الدراسة والتطوير
		%131	80%	36%	34%	31%	19%	267.191	مؤشرات التغير
نفقات مصرف المتحد للاستثمار السنوية على الدراسة والتطوير									
تصاعدي	253%	657.811	645.19	21.794	17.705	18.459	14.484	10.452	نفقات إلى الدراسة والتطوير
		%619	%607	108%	69%	78%	38%	10.452	مؤشرات التغير
نفقات مصرف الخليج التجاري السنوية على الدراسة والتطوير									
تصاعدي	%99	38.885	37.609	30.511	21.359	15.374	14.473	13.325	نفقات إلى الدراسة

## الفصل الثالث: المبحث الثالث: مجتمع البحث والعينة المختارة

		التطوير							مؤشرات التغير
		192%	182%	137%	60%	15%	8%	13.325	
نفقات مصرف الاهلي العراقي السنوية على الدراسة والتطوير									
تصاعدي	109%	94.687	82.321	79.881	56.778	43.455	37.326	31.453	نفقات إلى الدراسة والتطوير
		201%	162%	154%	80%	38%	19%	31.453	مؤشرات التغير
نفقات مصرف اشور الدولي السنوية على الدراسة والتطوير									
تصاعدي	107%	220.201	19.342	11.173	8.042	9.630	6.639	6.775	نفقات إلى الدراسة والتطوير
		325%	185%	65%	19%	42%	-2%	6.775	مؤشرات التغير

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على التقارير الدورية والسنوية للمصارف المبحوثة من عام 2009 لغاية عام 2015

يتبين من الجدول أعلاه أن هناك ارتفاعاً في النفقات المخصصة للبحث والتطوير مقارنة مع سنة الأساس (2009) على الرغم من التذبذب الحاصل في بعض السنوات، إلا أن من خلال نسب إجمالي معدل التغير الحاصل في نفقات الدراسة والتطوير لسنوات الدراسة يمكن الحكم بشكل عام على مواكبة المصارف لتكنولوجيا المعلومات بعد أن كان اتجاه التغير تصاعدي. ونلاحظ أن المصارف عينة الدراسة تهتم اهتماماً كبيراً بالتدريب والتطوير للعاملين وهذا مما يؤدي إلى نجاح إدارة المصرف. من النتائج أعلاه يتبين صدارة المصارف المبحوثة في مجال استخدام شبكات الاتصال كونها سباقة في الدخول إلى مجال تكنولوجيا المعلومات لممارسة عملها اليومي، فهي وسيلة مكنت المصارف من تطوير عملية الحصول على المعلومات اليومية لتصبح في متناولها بشكل دوري، وهذا ما انعكس على زيادة قدرة المصارف في تقديم خدمات مصرفية للزبائن بسرعة فائقة وبدون انقطاع إضافة إلى المحافظة على المعلومات والبيانات التي يمكن الاعتماد عليها مستقبلاً في تحديد الخطط الملائمة للمصارف. وهذا مما يؤدي إلى جلب زبائن جدد للمصارف ويؤدي إلى ربحية المصارف وتحقيق التنمية الاقتصادية



## المبحث الثالث

### مجتمع الدراسة والعينة المختارة

#### أولاً: مجتمع الدراسة

يعد تحديد مجتمع الدراسة من الامور بالغة الاهمية لأنه يقدم المعلومات الضرورية لتشكيل الاجابات حول الاسئلة الدراسية (Gill & Johnson,2002:101). ومن اجل اختبار الفرضيات ميدانياً في بيئة عمل عراقية، فقد اختار الباحث المصارف الأهلية العاملة في مدينة بغداد والبالغ عددها (24) مصرفاً وتم اخذ (6) مصارف منها وكل من مصرف بغداد ، ومصرف الشرق الاوسط للاستثمار ، ومصرف الخليج التجاري ، ومصرف المتحد للاستثمار ، ومصرف الاهلي العراقي ، ومصرف اشور مما يعني ان مجتمع الدراسة تمثل بـ(25%) من المصارف ، لذا فان افراد مجتمع الدراسة اشتمل على كل من (مدراء عامين ، مدراء فروع ، رؤساء الأقسام ، مسؤولي الشعب ، ومسؤولي الوحدات، واختار مجتمع الدراسة ووفقاً للاعتبارات الآتية:

- تمتع القطاع المصرفي الخاص بمرونة وحرية في التعامل اكثر من القطاعات الاقتصادية الاخرى، خصوصاً وان بيئة الاعمال العراقية تعاني من النقص الكبير في المنظمات الخاصة والاعتماد شبه الكلي على المنظمات العامة.
- يتميز القطاع المصرفي بسرعة التغير وزيادة تهديده بالإضافة الى ظهور التكتلات والاندماج المصرفي .
- امتلاك هذه المصارف لمجموعة من مقدرات المورد المعرفي، خصوصاً وان اغلب المدراء والخبراء في هذه المصارف يمتلكون خبرات مصرفية عالية، ذلك انهم غالباً ما يكونوا من المتقاعدين من المصارف والمؤسسات المالية الحكومية.
- ازدياد المؤتمرات العلمية والندوات والدورات التدريبية وهذا مما يؤدي بتحسين وتطوير المصارف التجارية الخاصة وتمكينها من المساهمة الفاعلة في التنمية الاقتصادية للبلد.
- محاولة هذه المصارف استعمال تكنولوجيا المعلومات لمحاكاة العمل المصرفي في البلدان الاخرى الذي يعتمد على الأتمتة التكنولوجية.
- القدرة على الحصول على البيانات المالية الخاصة بتحليل المحتوى (المضمون) بشكل افضل واسهل من القطاعات الاقتصادية الاخرى.

## ثانياً: عينة الدراسة

تلعب العينة دوراً أساسياً في نجاح العملية الدراسية، والعينة تتألف من الجزء الذي يمثل مجتمع الدراسة بالكامل، ما يجعل الهدف الأساس لها هو تمثيل المجتمع بأفضل شكل (Adams et al,2007:87). فضلاً عن ذلك ينبغي تحديد أسلوب المعاينة من أجل الدقة في التمثيل للمجتمع والموثوقية في القياس، وهناك أسلوبان شائعان للمعاينة، هما أسلوب المعاينة الاحتمالية (أو العشوائية Probability Sampling) التي تمنح عناصر المجتمع كافة، فرصة متساوية ومعروفة للظهور في عينة الدراسة وهي على أربعة أنواع، المعاينة البسيطة وهي أبسط أنواع العينات وأكثرها استخداماً لسهولة تنفيذها وهي تعتمد على طبيعة المجتمع ومدى تجانسه، والمنتظمة التي يتم اختيارها بشكل منظم، والطبقية التي تستعمل عندما تكون وحدات المجتمع غير متجانسة، والعنقودية التي هي مشابهة للتي قبلها وفيها يتم تقسيم المجتمع إلى عناقيد متجانسة ومن ثم يتم السحب من هذه العناقيد أو المجموعات (Sharpe et al,2012:34). وأسلوب المعاينة غير الاحتمالية (أو العرضية المقصودة Nonprobability Sampling) الذي يلجأ إليه الباحث في الحالات التي يصعب فيها اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع، بمعنى اختيار العينة بشكل متعمد بغية الوصول إلى الهدف المنشود وتتوزع أساليب المعاينة غير الاحتمالية بين ثلاث تصنيفات واسعة هي المعاينة العرضية التي تخضع للصدفة أو المصادفة، والمعاينة الحصصية وهي مشابهة للطبقية لكن يتم الاختيار فيها بشكل مقصود، والمعاينة العمدية (القصدية) التي تتطلب معرفة المجتمع ومعرفة الوحدات التي يرغب الباحث في توجيه أسئلة الاستبانة للأفراد أو أخذ آرائهم في موضوع معين (Gill & Johnson, 2002 :101) (Kothari,2004:16).

ولهذا فإن الدراسة الحالي سوف يتبع أسلوب المعاينة العمدية (القصدية) التي تهدف إلى تمثيل خصائص المجتمع تمثيلاً صحيحاً، فضلاً عن إمكانية إجراء المقارنات بين المصارف الستة عينة الدراسة. ولأن الدراسة يتطلع للكشف عن تطبيق إدارة المعرفة والموهبة في هذه المصارف، فقد تطلب ذلك الدراسة عن آراء المدراء في المستويات الإدارية المختلفة، فقد تمثلت عينة الدراسة بـ(المدير المفوض، م المدير المفوض، المستشارين، مدير تنسيقي، مدير تنفيذي، مدير فرع، مدير قسم أقدام، مدير في القسم أو الفرع) أي باختصار تحددت عينة الدراسة بمن يحمل صفة مدير والبالغ مجموعهم (382) مديراً في المصارف عينة الدراسة.

### ثالثاً: تحديد حجم العينة

يعد تحديد حجم العينة من أكثر الأمور أهمية في تصميم البحوث، ذلك ان جودة ودقة نتائج الدراسة تعتمد على دقة العينة في تمثيل المجتمع. وقد تنوعت اساليب اختيار العينة بشكل كبير، اذ يشير (May,2011:101) الى ان حجم العينة يعتمد على ثلاثة معايير: حجم المجتمع وعدد المتغيرات المستقلة وحجم التأثير او القوة الاحصائية المراد الحصول عليها. وعليه فقد اشار (Hair et al,2010:175) الى ثلاثة اعتبارات يمكن الاخذ بهما في تحديد حجم العينة: الاول في إنموذج الانحدار البسيط فإن حجم (20) مشاهدة سوف يكون فاعلاً، اما في إنموذج الانحدار المتعدد ومن اجل الحفاظ على القوة الاحصائية بنسبة(80%)، يتطلب ان يكون حجم العينة على الاقل(50)، والافضل منه ان تكون (100) فما فوق، والثاني ان اقل معدل من المشاهدات نسبة الى المتغيرات يجب ان يكون(5: 1)، والافضل ان تكون(15: 1) او(20: 1)، وبخلاف ذلك، أي اذا كان عدد المشاهدات اقل من (5) فلا يمكن تعميم النتائج على المجتمع الدراسة، اما الثالث فان تحقيق اقصى قدر ممكن من درجات الحرية سوف يحسن من القدرة على التعميم ويعالج كلاً من المخاوف المتعلقة بأنموذج الدراسة وحجم العينة. اما (Easa,2012:122 cited Anderson & Gerbing,1988) فقد اشار الى ان عدد الاستجابات ينبغي ان يكون ما بين (100 الى 150) لكي تكون العينة فاعلة ومن ثم يمكن تعميم نتائجها. وبهذه الصورة يمكن استعمال أنموذج (Green,1991) الواردة صيغتها في المعادلة(1) لأغراض تقدير الحد الأدنى المطلوب من حجم العينة طبقاً لأنموذج الانحدار المتعدد(منير،2013: 143).

$$N > 50 + 8(P) \dots \dots \dots (1)$$

تشير المعادلة (1) الى أن حجم العينة المطلوب في حده الأدنى لأغراض تحليل الانحدار المتعدد، يجب أن يفوق حاصل ضرب قيمة الثابت (8) ثمانية في عدد المتغيرات المستقلة التي يشتمل عليها إنموذج الانحدار المتعدد (P) مضافاً إليه قيمة ثابتة قدرها (50) خمسون مشاهدة . وبالتطبيق على نماذج الانحدار الخاصة بالدراسة، يظهر أن الحد الأدنى المطلوب من حجم العينة لأغراض اختبار الفرضيات هو (130) مشاهدة على أقل تقدير (N>114) . وعليه فإن كسر المعاينة سيكون وفق المعادلة (1):

$$\text{كسر المعاينة} = \frac{\text{حجم العينة}}{\text{حجم المجتمع}} = 100 \times \frac{130}{382} = 34\%$$

## الفصل الثالث: المبحث الثالث: مجتمع البحث والعينة المختارة

واستناداً الى ذلك، بلغت نسبة العينة المسحوبة من المجتمع الأصلي ما نسبته (34%) تقريباً ، وهي نسبة مقبولة إحصائياً يمكن معها تمثيل المجتمع تمثيلاً صحيحاً يتيح إمكانية تعميم النتائج على مجتمعه وليس الاقتصار على عينته وحدها. وبناءً على ذلك ومن اجل الدقة والموضوعية فإن الجدول(3-14) يعكس حجم العينة في كل مصرف من خلال اعتماد المعادلة

جدول رقم (3- 14)				
استمارات الاستبيان الموزعة على عينة الدراسة والمحصلة النهائية لها				
المصارف عينة الدراسة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات غير الصالحة	الاستمارات الخاضعة للتحليل
مصرف بغداد	29	28	1	27
مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار	29	27	/	27
مصرف المتحد للاستثمار	22	22	2	20
مصرف الخليج التجاري	20	19	-/	19
مصرف الاهلي العراقي	15	15	/	15
مصرف آشور للاستثمار	15	14	/	14
المجموع	130	125	3	122

المصدر: اعداد الباحث.

### رابعاً: خصائص عينة الدراسة

يظهر الجدول (3-15) خصائص عينة الدراسة من حيث العمر، والمؤهل العلمي، والجنس، وسنوات الخدمة، والدورات التدريبية . اذ مثلت عينة الدراسة(130) مديراً، وتم توزيع الاستبانات بالطريقة المباشرة، اعيد منها(122) وثمانية منها كانت غير مسترجعة وغير صالحة بواقع(2) من مصرف بغداد و(2) من مصرف الشرق الاوسط و(2) من مصرف المتحد الاهلي و(1) من مصرف الخليج التجاري و(1) من مصرف اشور ، مما دعا الى حذفها من عمليات التحليل.

الفصل الثالث: المبحث الثالث: مجتمع البحث والعينة المختارة

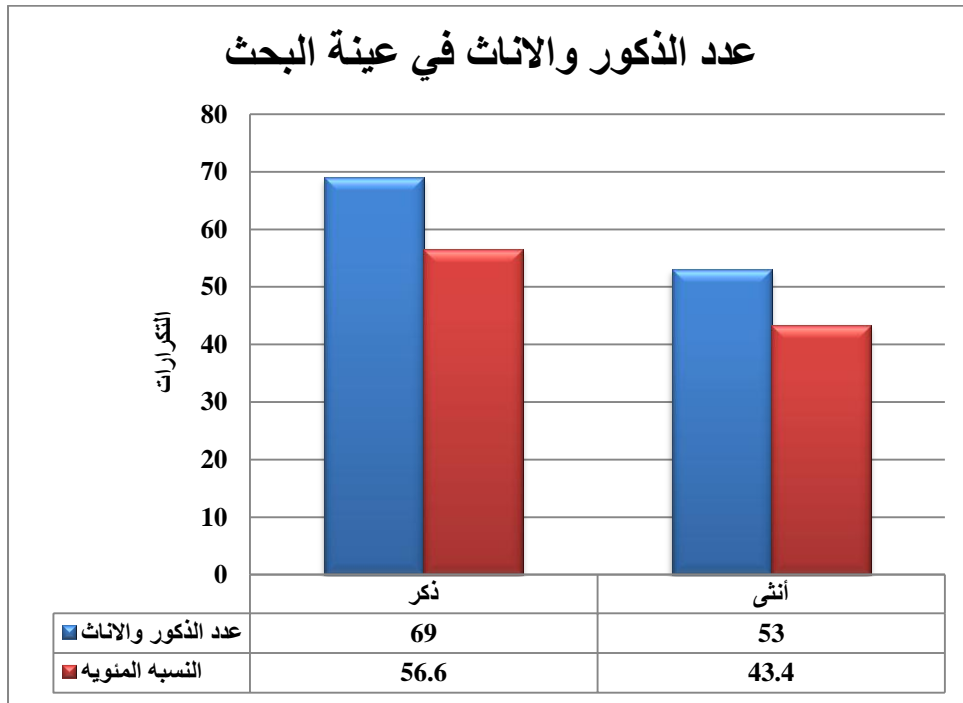
جدول ( 15/3 ) خصائص عينة البحث				
ت	النوع الاجتماعي	توزيع الخاصية	العدد	النسبة %
1		ذكر	69	56.6
		أنثى	53	43.4
المجموع			122	%100
2	التحصيل العلمي	بكالوريوس	79	64.7
		دبلوم عالي	24	19.7
		ماجستير	13	10.7
		دكتوراه	6	4.9
		المجموع		
3	العمر	30-25	20	16.4
		35-31	15	12.3
		40-36	24	19.7
		45-41	27	22.1
		50-46	10	8.2
		50 فما فوق	26	21.3
المجموع			122	%100
4	سنوات خدمته	5 سنوات فأقل	27	22.1
		10-5	30	24.5
		15-10	29	23.7
		20-15	11	9
		25-20	10	8.1

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على الاستبانة

### خامساً: وصف أفراد العينة

أ. حسب النوع الاجتماعي:

نلاحظ من خلال الجدول (3-15) بأن هناك اختلافاً بين نسبة الذكور والإناث، فقد بلغ عدد الذكور الاجمالي (69) مديراً، وهم يمثلون نسبة (57%) من مجموع أفراد العينة، وبلغ عدد الإناث (53) وهن يمثلن نسبة (43%) من مجموع أفراد العينة. وقد يعود السبب في زيادة نسبة الذكور الى الاناث ان طبيعة الجنس الذكري يميل الى العمل في القطاع المصرفي وهذا ما يدعم من خلال مراجعة الفروع فضلاً عن الادارة العامة وكما موضح بالشكل رقم (3-2)



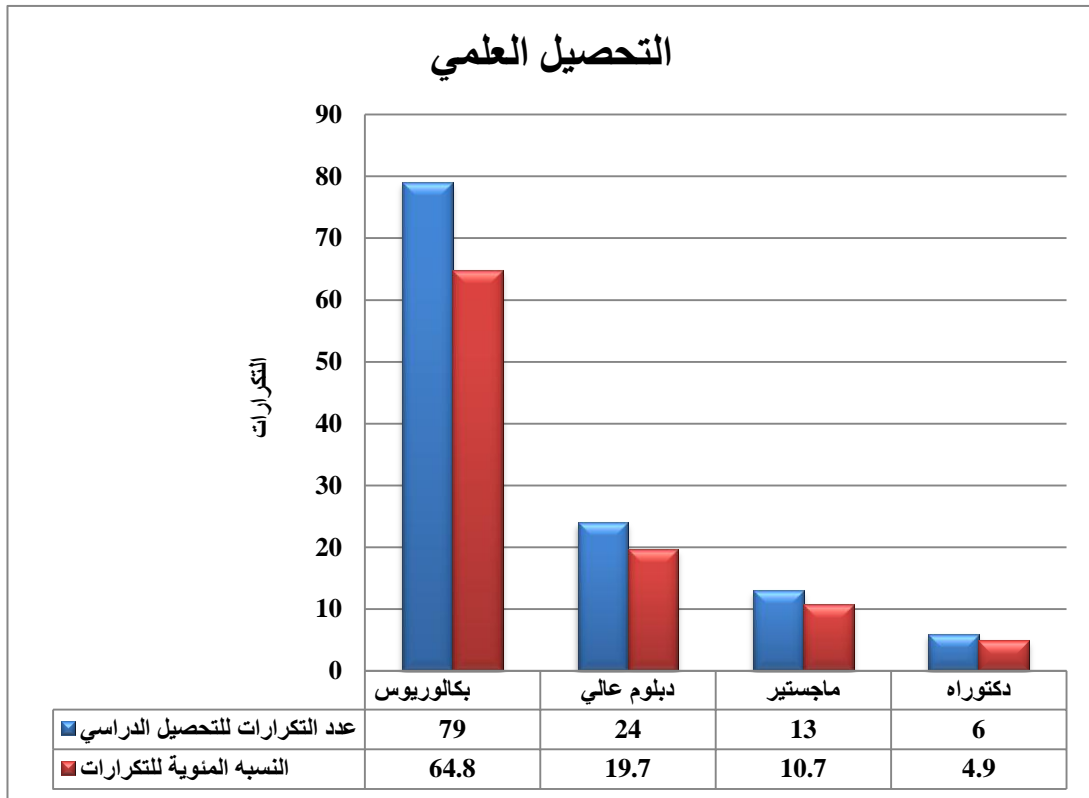
شكل (3-2) يمثل عدد الذكور والاناث في عينة الدراسة

### ب- حسب التحصيل العلمي :

نلاحظ من خلال الجدول (3-15) بأن النسبة الكبيرة من المبحوثين الذين تم اختيارهم بحسب التحصيل العلمي كانت من حملة شهادة البكالوريوس اذ بلغ عددهم (79) اي بنسبة (64.7%) ومن ثم حملة شهادة الدبلوم العالي اذ بلغ عددهم (24) اي بنسبة (19.7%) وبعدها حملة شهادة الماجستير اذ بلغ عددهم (13) اي بنسبة (10.7%) وبعدها حملة شهادة الدكتوراه اذ بلغ عددهم (6) اي بنسبة (4.9%) . وتدل النتائج السابقة الى وجود تنوع جيد للعينة المبحوثة من حيث تنوع الشهادات والمؤهلات لكن ومع

## الفصل الثالث: المبحث الثالث: مجتمع البحث والعينة المختارة

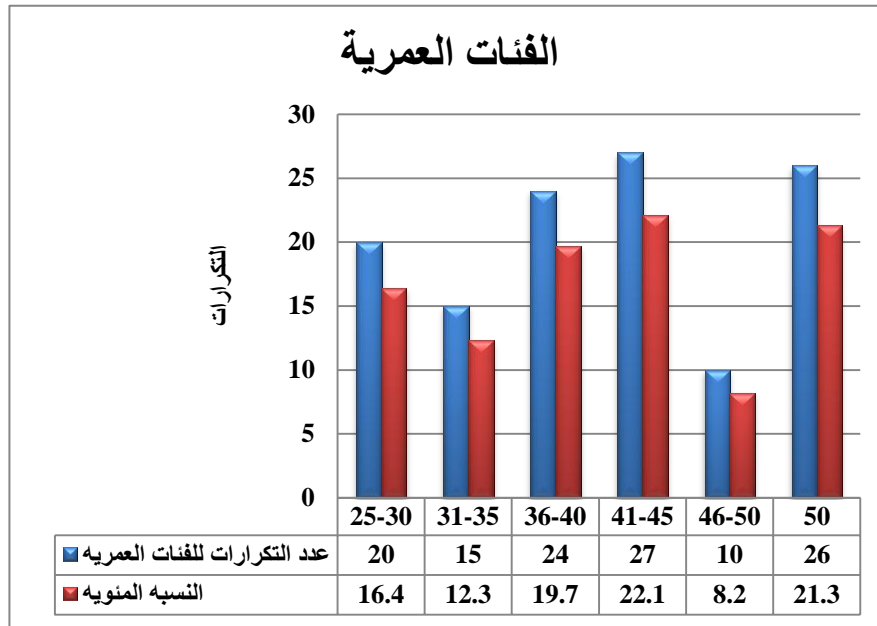
ذلك تبقى النسبة الاقل من حيث المؤهلات هي شهادتي الماجستير والدكتوراه اذ بلغت اقل النسب للمصارف المبحوثة وعلى المصارف التجارية استقطاب ذو الكفاءات والمؤهلات العلمية من حملة الماجستير والدكتوراه . وكما هو واضح بالشكل (3-3) .



شكل (3-3) يمثل التحصيل العلمي لعينة الدراسة

### ت- حسب العمر

من خلال الجدول ( 3-15) إن الفئة العمرية (41-45) وكان عددهم (27) مدير هي الاكثرية اذ حازت على أعلى النسب إذ بلغت (22.1%) ثم تلتها فئة العمرية (50 فما فوق) وكان عددهم (26) مدير اذ بلغت النسبة (21.3%) وجاءت فئة العمرية (36-40) وكان عددهم (24) اذ بلغت بنسبة (19.7%). وجاءت الفئة العمرية (25-30) وكان عددهم (20) مدير ، اذ بلغت بنسبة (16.4%) و توشر النسب السابقة إلى وجود عناصر الخبرة مع عناصر الشباب بنسب متقاربة نوعا ما وهذا مما يشكل توليفة جيدة من تنوع الافكار في المصارف المبحوثة ونلاحظ ان الفئة العمرية ما بين (45-50) في المصارف التجارية لديهم خبرة واسعة في المصارف وهذا يعود الى العمل في المصارف الحكومية وبعدها يتم تعيينه في المصارف الاهلية. والشكل التالي يبين التكرارات والنسب المئوية لها .

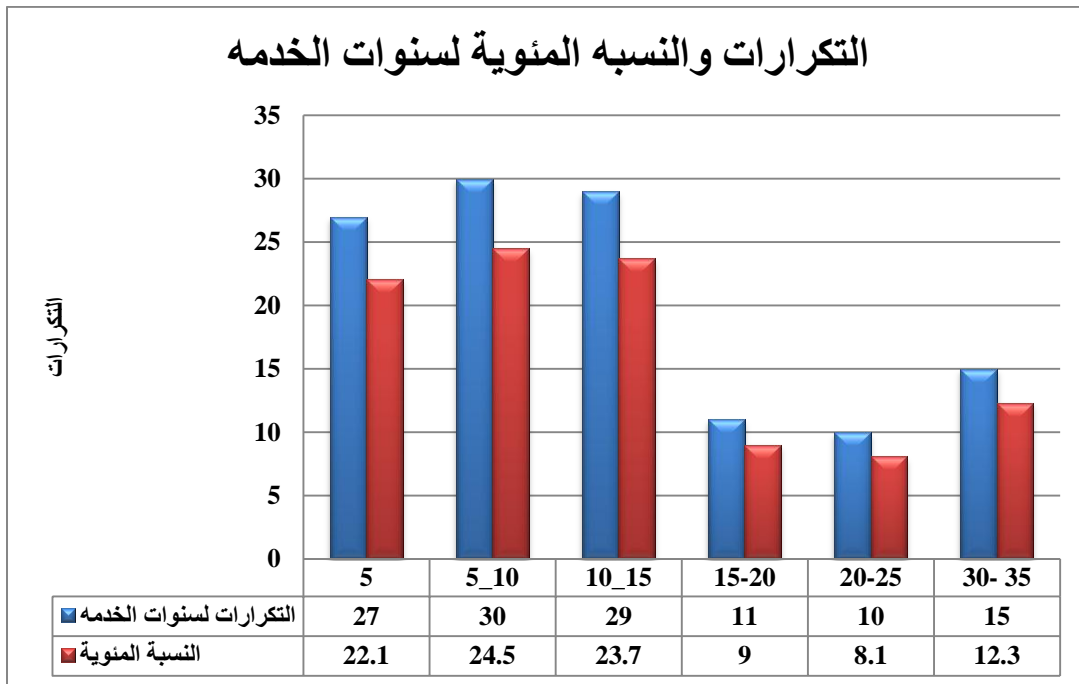


شكل (3-4) يمثل الفئات العمرية لعينة الدراسة.

#### ث- حسب سنوات الخدمة:

من خلال الجدول (3-15) يلاحظ بأن أعلى نسبة كانت لسنوات الخدمة بين (5-10) وكان عددهم (30) مدير ، اذ بلغت النسبة (24.5%) تليها (10-15) وكان عددهم (29) مدير ، اذ بلغت النسبة (23.7%) اما بالمستوى الثالث فقد جاءت (5 سنوات فاقل) وكان عددهم (20) مدير ، اذ بلغت النسبة لها (22.1%) اما بالمستوى الرابع فقد جاءت (30-35) وكان عددهم (15) اذ بلغت النسبة (12.3%) ثم تليها (15-20) وكان عددهم (11) اذ بلغت النسبة (9%) واخيرا (20-25) وكان عددهم (10) وكانت النسبة (8.1%) وكما في الشكل (3-5) التالي يبين التكرارات والنسبة المئوية لسنوات الخدمة . وبناءً على ذلك فأنا قد اشرنا سابقاً الى ان المصارف الخاصة تستقطب الخبراء المحالون الى التقاعد من المصارف الحكومية، الا ان النسب تشير الى ان الفئات العمرية الشابة اذا صح التعبير كانت لها الاغلبية وقد يعود ذلك الى ان عينة الدراسة شملت (المدير المفوض، م المدير المفوض، المستشارين، مدير تنسيقي، مدير تنفيذي، مدير فرع، مدير قسم اقدم، مدير في القسم او الفرع )، مما يعني ان فئة مدير قسم اقدم ومدير في القسم او الفرع قد استحوذت على القسم الاعظم من ذلك.

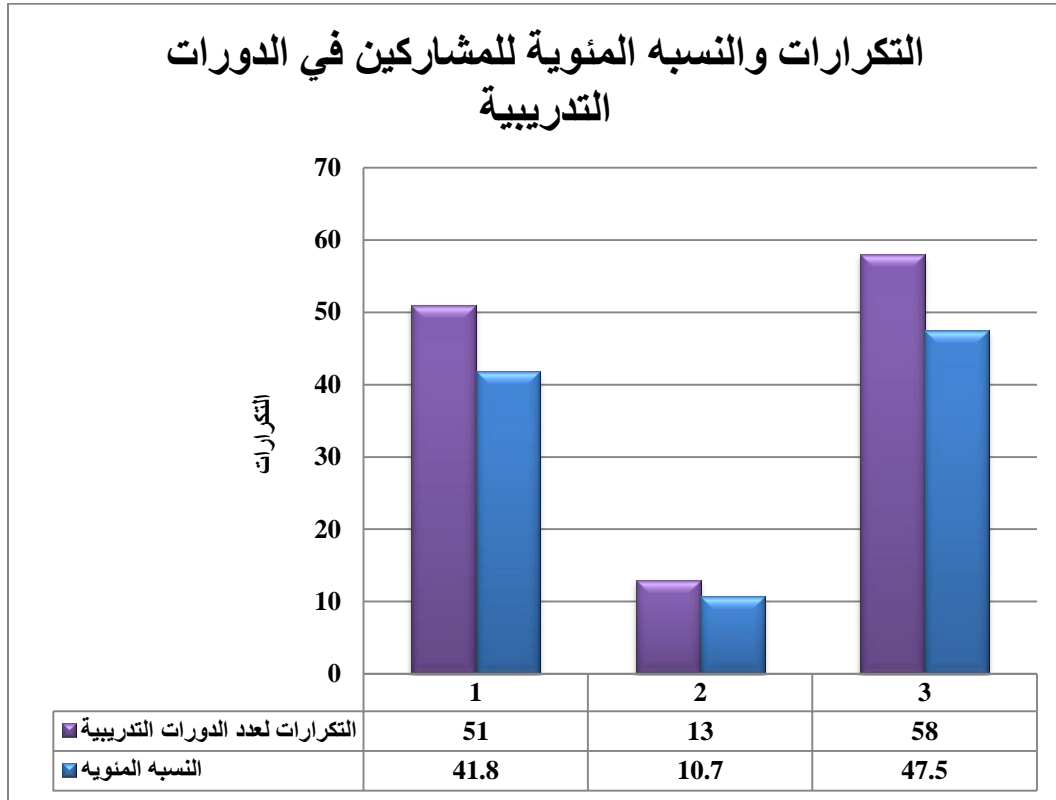




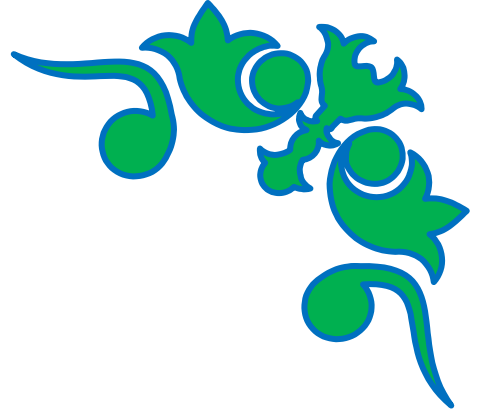
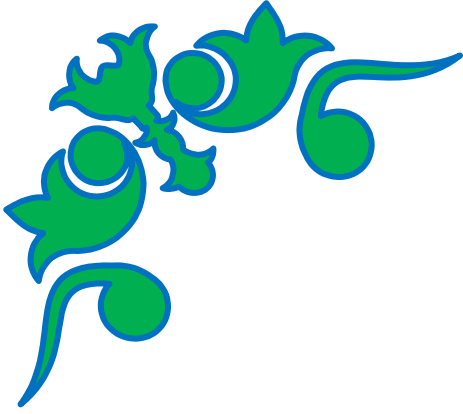
شكل (3-5) يمثل التكرارات والنسب المئوية لسنوات الخدمة لعينة الدراسة.

### ج- حسب الدورات التدريبية

من خلال الشكل (3-6) يلاحظ بأن اعلى نسبة كانت للذين شاركوا في الدورات التدريبية داخل وخارج العراق وكان عددهم ( 58) مدير اذ بلغت النسبة (47.5%) تليها عدد الموظفين الذين اشتركوا في دورة تدريبية واحدة داخل العراق وكان عددهم (51) مدير اذ بلغت النسبة (41.8%) واخيراً عدد الموظفين الذين اشتركوا في الدورات التدريبية خارج العراق وكان عددهم (13) مدير اذ بلغت النسبة (10.7%) والشكل التالي يبين التكرارات والنسبة المئوية للدورات التدريبية . وان المصارف تسعى بكل الجهود ادخال موظفيهم في الدورات التدريبية وهذا مما يدل على توعية الموظفين وبالتالي يؤدي الى نجاح المصارف .

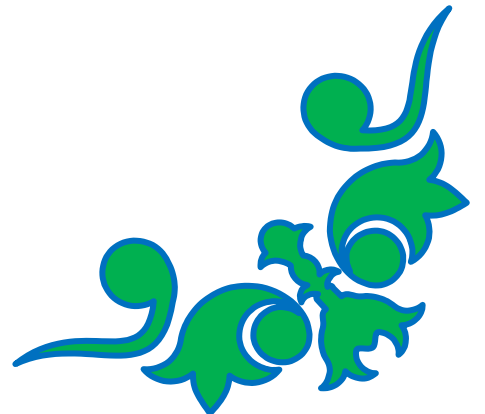
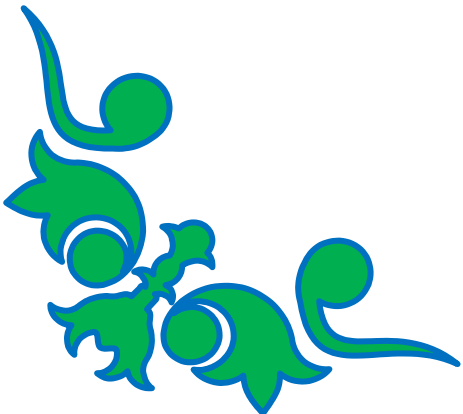


شكل (3-6) التكرارات والنسبة المئوية للمشاركين في الدورات التدريبية.



## الفصل الرابع

### عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات



تمهيد

يحاول هذا الفصل ترجمة النتائج النظرية والفكرية التي انبثقت اساساً من مراجعة الادبيات وتم تأكيدها على المستوى النظري الى نتائج تطبيقية في المصارف عينة البحث من خلال الاستناد على الفرضيات المشتقة من الاطار النظري ومحاولة التحقق منها باستعمال الوسائل الاحصائية والمقاييس المعرفية والمالية.

ولتحقيق هذا فقد استند الجانب التطبيقي للبحث على مبحثين اساسين تسعى لتقديم اطار متكامل عن الخطوات والاجراءات الاحصائية المطلوبة لاختبار فرضيات البحث والتحقق من أهدافها، وبناءً على ذلك جاء المبحث الأول بالوصف الإحصائي الذي يجسد الجانب الحيوي لأي استدلال احصائي يسعى اليه الباحث لاختبار وليستكشف جزء من أهداف البحث الخاصة بمستوى توفر وممارسة ابعاد متغيرات البحث من وجهة نظر المدراء عينة البحث، في حين تضمن المبحث الثاني اختبار أنموذج العلاقات والتأثير بين متغيرات البحث.

## المبحث الأول

### عرض بيانات الدراسة وتحليلها وتفسيرها

نتناول في هذا المبحث الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية منها للوقوف على الأهمية النسبية لكل من فقرات متغيرات الدراسة، إذ سيتم عرض وتحليل الصدق البنائي لمتغيرات الدراسة أولاً وعرض وتحليل النتائج ثانياً وكالاتي:

#### أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

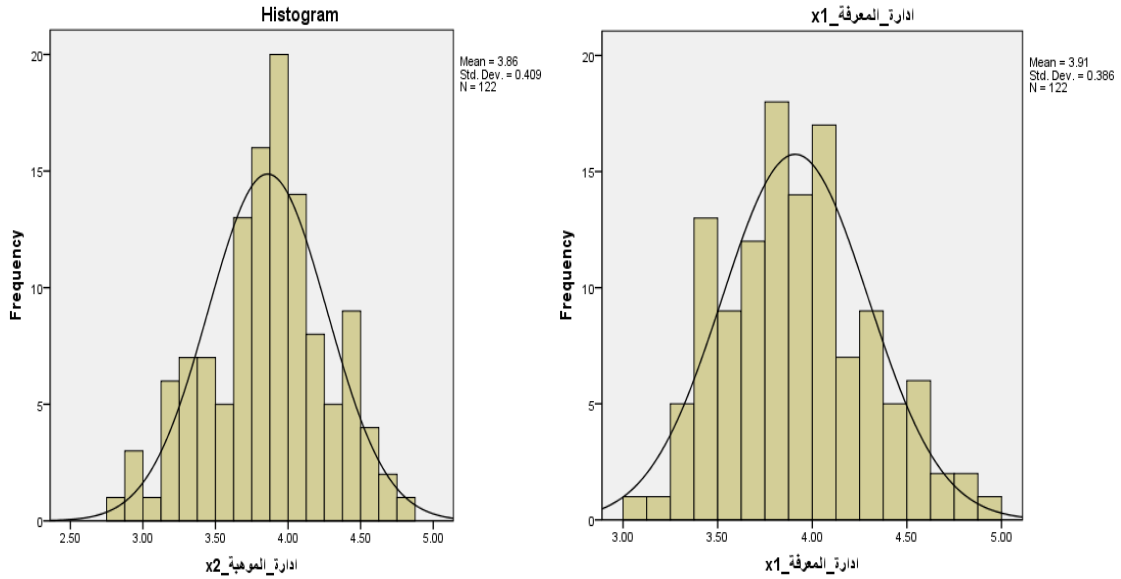
قبل البدء بعملية تحليل البيانات واستخلاص النتائج وتحليلها يجب علينا أولاً ان نتأكد بان البيانات تتوزع التوزيع الطبيعي، ويمكن القيام بذلك باستخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnova) و اختبار (Shapiro-Wilk) للتأكد من ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، يبين الجدول (1-4) نتائج الاختبار الخاصة ببيانات الدراسة

الجدول (1-4) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			الابعاد	ت
Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic	ادارة المعرفة	1
0.173	122	0.984	0.200*	122	0.064		
Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>				
Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic	ادارة الموهبة	2
0.162	122	0.984	0.070	122	0.077		
Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>				
Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic	فاعلية ادارة الموارد البشرية	3
0.749	122	0.992	0.200*	122	0.061		
a. Lilliefors Significance Correction							
*. This is a lower bound of the true significance.							

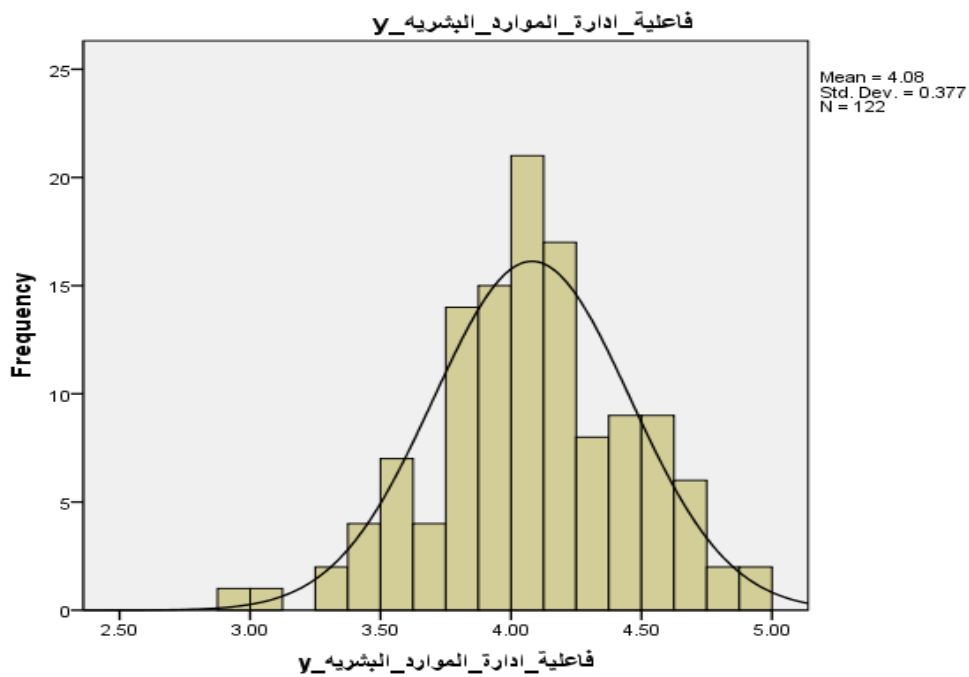
## الفصل الرابع: المبحث الأول: عرض بيانات الدراسة وتحليلها وتفسيرها

ويتبين من الجدول (1-4) ان قيمة مستوى الدلالة هي (0.200) (\*0.070) (0.200) لإدارة المعرفة، الموهبة، وفاعلية ادارة الموارد البشرية على التوالي، وهي اكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني بان بيانات الدراسة تتوزع التوزيع<sup>1</sup> الطبيعي وكما هو مبين في الشكل (1-4)



التوزيع الطبيعي لبيانات محور ادارة الموهبة

التوزيع الطبيعي لبيانات محور ادارة المعرفة



الشكل (1-4) التوزيع الطبيعي لأبعاد البحث

<sup>1</sup> المصدر : أساسيات العرض والتحليل الإحصائي باستخدام Spsswin، الجزء الثاني، تأمر محمد عباس منشي واخرون ، ص 49- 52

## ثانياً: وصف متغيرات الدراسة وفق اجابات الدراسة

لمعرفة مستوى إدارتي المعرفة والموهبة في المصارف وتأثيرهما على فاعلية إدارة الموارد البشرية وفق استجابة العينة ، سيتم الاعتماد على التوزيعات التكرارية لإجابات عينة الدراسة والنسب المئوية لها وصولاً إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتلك الإجابات. ولأن هذا الدراسة قد اعتمدت على مقياس (Likert) الخماسي فان هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد طول الفئة من خلال ايجاد المدى (4=1-5) ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) ليصبح (4÷5=0.80) وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الأدنى للمقياس او يطرح من الحد الأعلى وتكون الفئات كالاتي (1-1.80 ضعيف جداً، 1.81-2.60 ضعيف، 2.61-3.40 معتدل، 3.41-4.20 عالي، 4.21-5 عالي جداً

### 1. عرض وتحليل نتائج التحليل الوصفي ادارة المعرفة

بلغ الوسط الحسابي العام لمحور ادارة المعرفة بصورة اجمالية (3.91) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.77) ومعامل اختلاف بلغ (19.91) . وسيتم دراسة ابعاد ادارة المعرفة وهي (توليد المعرفة ، خزن المعرفة ، نشر المعرفة ، تطبيق المعرفة ) والفقرات الخاصة بكل بُعد بالتفصيل وكما يلي :

#### أ. توليد المعرفة

وفقاً لنموذج الدراسة الفرضي فقد تم اعتماد بعد توليد المعرفة كأحد ابعاد ادارة المعرفة، اذ يظهر الجدول (2-4) ان الوسط الحسابي لتوليد المعرفة قد بلغ (3.82) وهو عالي وبانسجام جيد في الاجابة اذ بلغ الانحراف المعياري (0.87) ومعامل اختلاف بلغ (22.75) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (الرابعة) من حيث الاهمية النسبية مقارنة بأبعاد ادارة المعرفة الاخرى ، اذ بلغ اعلى اجابة للعينة المبحوثة عند الفقرة الثانية والتي نصها (لا يحتاج المصرف الى توليد معرفة جديدة) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.09) وبمستوى جيد جداً و بانحراف معياري بلغ (0.77) ومعامل اختلاف بلغ (24.22) اذ جاءت هذه الفقرة

## الفصل الرابع: المبحث الأول: عرض بيانات الدراسة وتحليلها وتفسيرها

بالمرتبة (الرابعة) من حيث الأهمية النسبية ، بينما بلغ اقل وسط حسابي عند الفقرة السادسة والتي تنص على (توليد المعرفة يحتاج الى دراية غير متوفرة في المصرف) بوسط حسابي (3.52) وبمستوى جيد وبانحراف معياري بلغ (0.89) ومعامل اختلاف بلغ (25.37) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (السادسة) من حيث الأهمية النسبية. . وهذا مما يدل ان عملية توليد المعرفة لا تواجه مشاكل دقيقة داخل المصارف المبحوثة ، وانما تتم وفق بيانات واضحة ومحدودة مستندين على الخبرات والتجارب التي يمر بها المصرف .وكذلك وجد الباحث ان هناك سعي من قبل المصارف الى توليد معرفة خاصة به ولا يعتمد فقط على تقليد الاخرين وهذا مما سوف يعطي دفعة معنوية للعاملين نحو بذل جهود اكبر للأبداع والابتكار وبنفس الوقت يمنح المصارف مزايا تنافسية جوهرية وعلى المصارف ان تتبع استراتيجية قوية عند اختيار المدراء في المناصب .

جدول ( 2-4 ) يبين التكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لبعث توليد المعرفة											
البعث	ت	الفرقات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
توليد المعرفة	1	يعتمد المصرف في توليد المعرفة على الخبرات الداخلية	33	59	21	5	4	3.92	0.95	24.23	5
		%	27.0	48.4	17.2	4.1	3.3				
	2	لا يحتاج المصرف الى توليد معرفة جديدة	33	74	10	3	2	4.09	0.77	24.22	4
		%	27.0	60.7	8.2	2.5	1.6				
	3	يسعى المصرف لإقامة تحالفات معرفية مع المصارف الأخرى	21	57	35	8	1	3.73	0.85	22.87	2
		%	17.2	46.7	28.7	6.6	0.8				
4	اغلب المعرفة المكتسبة هي نتيجة عمليات التجربة	26	59	23	14	0	3.80	0.91	23.92	3	
	%	21.3	48.4	18.9	11.5	0.0					
5	يعتمد المصرف لخلق معرفة خاصة به	24	62	28	8	0	3.84	0.82	21.28	1	
	%	19.7	50.8	23.0	6.6	0.0					
6	توليد المعرفة يحتاج الى دراية غير متوفرة في المصرف	18	42	49	12	1	3.52	0.89	25.37	6	
	%	14.8	34.4	40.2	9.8	0.8					
الوسط العام لبعث توليد المعرفة											
			4 22.75 0.87 3.82								

### ب. خزن المعرفة

وفقا لنموذج الدراسة الفرضي فقد تم اعتماد بعد خزن المعرفة كأحد ابعاد ادارة المعرفة اذ يظهر الجدول (3-4) ان الوسط الحسابي خزن المعرفة قد بلغ (3.98) وهو عالي وبانسجام جيد في الاجابة



## الفصل الرابع: المبحث الأول: عرض بيانات الدراسة وتحليلها وتفسيرها

اذ بلغ الانحراف المعياري (0.75) ومعامل اختلاف بلغ (18.79) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (الثانية) من حيث الأهمية النسبية مقارنة بأبعاد ادارة المعرفة الاخرى، اذ بلغ اعلى اجابة للعينه المبحوثة عند الفقرة التاسعة والتي نصها (يجري التحديث المستمر على المعرفة المخزنة) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.03) وبمستوى جيد جدا و بانحراف معياري بلغ (0.70) ومعامل اختلاف بلغ (17.36) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (الاولى) من حيث الاهمية النسبية ، بينما بلغ اقل وسط حسابي عند الفقرة السابعة والتي تنص على (يقوم المصرف بحفظ المعرفة في حواسيب مركزية) بوسط حسابي (3.93) وبمستوى جيد وبانحراف معياري بلغ (0.76) ومعامل اختلاف بلغ (19.51) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (الرابعة) من حيث الأهمية النسبية. ومن خلال النتائج هناك وجود اهتمام واضح من قبل المصارف المبحوثة بعملية خزن المعرفة من حيث الوسائل المستخدمة من الحواسيب المركزية مع الحرص على وجود ادمة للخزين المعرفي، كما وجد الباحث بوجود مرونة عالي في عمليات خزن المعرة التي تعتبر اساسيات النجاح في عمليات التقسيم

جدول ( 3-4 ) يبين التكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لبعدها خزن

البعدها	ت	الفرقات	التفك	التفك	محايد	لا	لا	الوسط	الانحراف	معامل	الاهمية
			بشدة	بشدة		اتفق	اتفق	الحسابي	معياري	الاختلاف	النسبية
خزن المعرفة	7	يقوم المصرف بحفظ المعرفة في حواسيب مركزية	ت	24	65	30	2	3.89	0.76	19.51	4
		%		19.7	53.3	24.6	1.6				
	8	تحرص إدارة المصرف على ادامة الخزين المعرفي	ت	29	63	27	3	3.97	0.75	18.87	3
		%		23.8	51.6	22.1	2.5				
	9	يجري التحديث المستمر على المعرفة المخزنة	ت	31	63	28	0	4.03	0.70	17.36	1
		%		25.4	51.6	23.0	0.0				
	10	هناك مجال واسع لاستخدام التقنيات الحديثة لخزن المعرفة	ت	36	56	28	1	4.02	0.80	19.83	5
		%		29.5	45.9	23.0	0.8				
	11	توجد مرونة عالية في عمليات خزن المعرفة	ت	30	63	27	2	3.99	0.73	18.37	2
		%		24.6	51.6	22.1	1.6				
			الوسط العام لبعدها خزن المعرفة						3.98	0.75	18.79

### ج. نشر المعرفة

وفقا لنموذج الدراسة الفرضي فقد تم اعتماد بعد نشر المعرفة كأحد ابعاد ادارة المعرفة اذ يظهر الجدول (4-4) ان الوسط الحسابي خزن المعرفة قد بلغ (4.02) وهو عالي وبانسجام جيد في الاجابة اذ بلغ الانحراف المعياري (0.70) ومعامل اختلاف بلغ (17.47) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (الأولى) من حيث الاهمية النسبية مقارنة بإبعاد ادارة المعرفة الاخرى، اذ بلغ اعلى اجابة للعينة المبحوثة عند الفقرة السادسة عشر والتي نصها (يعمل المصرف بأسلوب الفريق لتحقيق مشاركة المعرفة بين العاملين) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.15) وبمستوى جيد جدا و بانحراف معياري بلغ (0.68) ومعامل اختلاف بلغ (16.29) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (الثانية) من حيث الاهمية النسبية ، بينما بلغ اقل وسط حسابي عند الفقرة الرابعة عشر والتي تنص على (المعرفة الموجودة في المصرف متاحة لجميع العاملين) بوسط حسابي (3.93) وبمستوى جيد وبانحراف معياري بلغ (0.79) ومعامل اختلاف بلغ (20.10) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (الخامسة) من حيث الاهمية النسبية. عمليات نشر المعرفة بصورة صحيحة بين العاملين . ومن خلال النتائج المعروضة في الجدول (4-4) يتضح لنا وجود تركيز واضح على نشر المعرفة من خلال النشرات والتقارير الداخلية والمنشورات العلمية المستمرة بين فترة واخرى على طبيعة العمل في المصارف المبحوثة.

## الفصل الرابع: المبحث الأول: عرض بيانات الدراسة وتحليلها وتفسيرها

جدول (4-4) التكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لبعث نشر المعرفة

البعث	ت	الفقرات							ت	الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت											%
نشر المعرفة	12	تعد النشرات والتقارير الداخلية وسيلة رئيسية لنشر المعرفة	ت	26	71	25	0	0	0	4.01	16.18	0.65	4.01	0	0	25	71	26	
			%	21.3	58.2	20.5	0.0	0.0	20.5	58.2				21.3					
	13	يصدر المصرف منشورات علمية حول العمل يقصد نشر المعرفة	ت	27	68	25	0	2	3.98	17.69	0.70	3.98	0	2	25	68	27		
			%	22.1	55.7	20.5	0.0	1.6	20.5				55.7	22.1					
	14	المعرفة الموجودة في المصرف متاحة لجميع العاملين	ت	29	61	27	0	5	3.93	20.10	0.79	3.93	0	5	27	61	29		
			%	23.8	50.0	22.1	0.0	4.1	22.1				50.0	23.8					
15	تنشر المعرفة من خلال اللقاءات بين الخبراء والعاملين في المصرف	ت	31	67	23	0	1	4.05	17.06	0.69	4.05	0	1	23	67	31			
		%	25.4	54.9	18.9	0.0	0.8	18.9				54.9	25.4						
16	يعمل المصرف بأسلوب الفريق لتحقيق مشاركة المعرفة بين العاملين	ت	37	67	17	0	1	4.15	16.29	0.68	4.15	0	1	17	67	37			
		%	30.3	54.9	13.9	0.0	0.8	13.9				54.9	30.3						
الوسط العام لبعث نشر المعرفة									1	17.47	0.70	4.02							

### خ. تطبيق المعرفة

يظهر الجدول (4-5) ان الوسط الحسابي العام لبعث تطبيق المعرفة قد بلغ (3.82) وهو عالي وبانسجام جيد في الاجابة اذ بلغ الانحراف المعياري (0.78) ومعامل اختلاف بلغ (20.62) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (الثالثة) من حيث الاهمية النسبية مقارنة بأبعاد ادارة المعرفة الاخرى، اذ بلغ اعلى اجابة للعيينة المبحوثة عند الفقرة التاسعة عشر والتي نصها (يستند المصرف في تطبيق المعرفة على بناء قاعدة بيانات توفر فرص الاستفادة من المعرفة) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.09) وبمستوى جيد جدا و بانحراف معياري بلغ (0.68) ومعامل اختلاف بلغ (16.29) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (الثانية) من حيث الاهمية النسبية ، بينما بلغ اقل وسط حسابي عند الفقرة الرابعة عشر والتي تنص على (يواجه العاملين في المصرف صعوبة في تطبيق المعرفة بسبب التخوف من حدوث الأخطاء) بوسط حسابي (3.50) وبمستوى جيد وبانحراف معياري بلغ (0.86) ومعامل اختلاف بلغ (24.43) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (الخامسة) من حيث الاهمية النسبية. اضطرت النتائج بوجود تطبيق لا بئس

## الفصل الرابع: المبحث الأول: عرض بيانات الدراسة وتحليلها وتفسيرها

به في المصارف المبحوثة لعمليات ادارة المعرفة عبر الصلاحيات التي يتم تحويلها للعاملين او على اسلوب الإرشاد والتوجه.

جدول ( 4-5) التكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لبعده تطبيق المعرفة												
البعده	ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	
تطبيق المعرفة	17	يعتمد المصرف في تطبيق المعرفة على الارشاد والتوجيه	ت	28	68	25	1	0	4.01	0.69	17.11	1
			%	23.0	55.7	20.5	0.8	0.0				
	18	يوجد تحويل للصلاحيات بشكل كبير للعاملين لإنجاز المهام الموكلة لهم	ت	31	59	27	4	1	3.94	0.83	20.96	3
			%	25.4	48.4	22.1	3.3	0.8				
	19	يستند المصرف في تطبيق المعرفة على بناء قاعدة بيانات توفر فرص الاستفادة من المعرفة	ت	29	70	20	3	0	4.02	0.71	17.66	2
			%	23.8	57.4	16.4	2.5	0.0				
	20	يواجه العاملون في المصرف صعوبة في تطبيق المعرفة بسبب التخوف من حدوث الأخطاء	ت	18	36	57	11	0	3.50	0.86	24.43	5
			%	14.8	29.5	46.7	9.0	0.0				
	21	يمنح المصرف العاملون فرصة تطبيق معارفهم حتى وان كانت النتائج دون مستوى الطموح	ت	17	51	44	10	0	3.61	0.83	22.94	4
			%	13.9	41.8	36.1	8.2	0.0				
	3		الوسط العام لبعده تطبيق المعرفة						3.82	0.78	20.62	
			الوسط العام لمحور ادارة المعرفة						3.91	0.77	19.91	

### ثانياً : عرض وتحليل نتائج التحليل الوصفي ادارة الموهبة

بلغ الوسط الحسابي العام لمحور ادارة الموهبة بصورة اجمالية (3.86) وهو عالي وبانسجام جيد في الاجابة اذ بلغ الانحراف المعياري (0.72) ومعامل اختلاف بلغ (18.73) . وسيتم دراسة ابعاد ادارة الموهبة وهي (استقطاب الموهبة ، ادارة اداء الموهبة ، تطوير الموهبة ، الاحتفاظ بالموهبة ) . واجمالياً يظهر لنا وجود ادارة جيدة للموهبين في المصارف المبحوثة من حيث (استقطابهم- وادائهم - وتطويرهم - والاحتفاظ بهم ) والفقرات الخاصة بكل بعد بالتفصيل وكما يلي :

## أ. استقطاب الموهبة

وفقا لنموذج الدراسة الفرضي فقد تم اعتماد بعد استقطاب الموهبة كأحد ابعاد ادارة الموهبة اذ يظهر الجدول (4-6) ان الوسط الحسابي استقطاب الموهبة قد بلغ (3.83) وهو عالي ويانسجام جيد في الاجابة اذ بلغ الانحراف المعياري (0.76) ومعامل اختلاف بلغ (19.88) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (الرابعة) من حيث الاهمية النسبية ، اذ بلغ اعلى اجابة للعينة المبحوثة عند الفقرة السادسة والعشرون والتي نصها (يستقطب المصرف الموهبة باعتبارها من المصادر المهمة لتحقيق أهدافه وإضافة القيمة له) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.99) وبمستوى جيد و بانحراف معياري بلغ (0.70) ومعامل اختلاف بلغ (17.49) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (الأولى) من حيث الاهمية النسبية ، بينما بلغ اقل وسط حسابي عند الفقرة الثالثة والعشرون والتي تنص على (يميل المصرف لاستقطاب المواهب الخارجية مقارنة بالداخلية) بوسط حسابي (3.62) وبمستوى جيد وبانحراف معياري بلغ (0.88) ومعامل اختلاف بلغ (24.17) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (الخامسة) من حيث الاهمية النسبية. أظهرت النتائج بوجود اهتمام واضح من قبل المصارف بعملية استقطاب الموهبة وذلك من خلال وضع مجموعة محفزات تشجع الموهوبين على تقديم الى المصارف ' اذ نلاحظ تركيز المصارف المبحوثة على استقطاب الموهوبين من الخارج بصورة اكثر من استقطابهم من الداخل مع وجود ايمان قبل الادارة العليا بان الموهوبين من المصادر المهمة في تحقيق اهداف المصرف .

## الفصل الرابع: المبحث الأول: عرض بيانات الدراسة وتحليلها وتفسيرها

جدول ( 4-6) التكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لبعدها استقطاب الموهبة

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	العبارات	ت	البعدها
2	18.72	0.73	3.92	0	4	26	68	24	يعتمد المصرف طبيعة الوظائف وأدوارها عند استقطاب الموهبة .	ت	استقطاب الموهبة
				0.0	3.3	21.3	55.7	19.7			
5	24.17	0.88	3.62	1	12	36	56	17	يميل المصرف لاستقطاب المواهب الخارجية مقارنة بالداخلية	ت	
				0.8	9.8	29.5	45.9	13.9			
4	19.68	0.74	3.74	1	2	41	62	16	يستقطب المصرف الأفراد الموهوبين بسهولة مقارنة بالمصارف الأخرى	ت	
				0.8	1.6	33.6	50.8	13.1			
3	19.33	0.75	3.90	0	4	29	64	25	يضع المصرف برامج ومحفزات لاستقطاب الموهبة بنجاح	ت	
				0.0	3.3	23.8	52.5	20.5			%
1	17.49	0.70	3.99	0	2	24	69	27	يستقطب المصرف الموهبة باعتبارها من المصادر المهمة لتحقيق أهدافه وإضافة القيمة له	ت	
				0.0	1.6	19.7	56.6	22.1			%
4	19.88	0.76	3.83	الوسط الحسابي العام لبعدها استقطاب الموهبة							

### ب. ادارة اداء الموهبة

بلغ الوسط الحسابي العام لبعدها ادارة اداء الموهبة ما قيمته (3.84) وهو عالي وبانسجام جيد في الاجابة اذ بلغ الانحراف المعياري (0.66) ومعامل اختلاف بلغ (17.30) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (الأولى) من حيث الاهمية النسبية ، اذ بلغ اعلى اجابة للعينة المبحوثة عند الفقرة السابعة والعشرون والتي نصها (يملك المصرف القدرة على توفير الأمن ا لللازم للعاملين الموهوبين في الأقسام كافة) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.89) وبمستوى جيد و بانحراف معياري بلغ (0.70) ومعامل اختلاف بلغ (18.05) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (الثالثة) من حيث الاهمية النسبية ، بينما بلغ اقل وسط حسابي عند الفقرة الثامنة والعشرون والتي تنص على (يملك المصرف القدرة على وضع اوزان لأهداف العاملين الموهوبين بشكل مختلف استناداً للمعايير معروفة من قبلهم ) بوسط حسابي (3.77) وبمستوى جيد وبانحراف معياري بلغ (0.71) ومعامل اختلاف بلغ (18.91) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (الرابعة) من حيث الاهمية النسبية. . بينت النتائج ان هنالك ادارة جيدة للموهوبين في داخل المصارف من حيث

## الفصل الرابع: المبحث الأول: عرض بيانات الدراسة وتحليلها وتفسيرها

وضع اجراءات واضحة ومحددة في اجراءات تقييم العاملين التي تعتبر من العناصر الاساسية في نجاح ادارة الموهوبين وبنفس الوقت نلاحظ بان المصارف سعت الى توفير الاتصالات اللازمة بين العاملين والمشرفين من اجل تحقيق عمليات التواصل والشفافية بين الطرفين وهو ما يوضحه الجدول (4-7).

جدول ( 4-7) التكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لبعدها ادارة اداء الموهبة

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	ت	العبارة	ت	البعدها	
3	18.05	0.70	3.89	0	1	34	64	23	ت	يمتلك المصرف القدرة على توفير الأمن اللازم للعاملين الموهوبين في الأقسام كافة	27	ادارة اداء الموهبة	
				0.0	0.8	27.9	52.5	18.9	%				
4	18.91	0.71	3.77	1	3	33	71	14	ت	يمتلك المصرف القدرة على وضع اوزان لأهداف العاملين الموهوبين بشكل مختلف استناداً للمعايير معروفة من قبلهم .	28		
				0.8	2.5	27.0	58.2	11.5	%				
1	15.98	0.61	3.83	0	1	32	76	13	ت	يمتلك المصرف القدرة على تحديد إجراءات الأداء بشكل معروف من قبل العاملين الموهوبين	29		
				0.0	0.8	26.2	62.3	10.7	%				
2	16.26	0.63	3.85	0	0	34	72	16	ت	يمتلك المصرف القدرة على القدرة على توفير الاتصالات اللازمة بين العاملين الموهوبين والمشرفين أثناء مدة التقييم	30		
				0.0	0.0	27.9	59.0	13.1	%				
1	17.30	0.66	3.84	الوسط الحسابي العام لبعدها ادارة اداء الموهبة									

### ث. تطوير الموهبة

بلغ الوسط الحسابي العام لبعدها تطوير الموهبة ما قيمته (3.85) وهو عالي وبانسجام جيد في الاجابة اذ بلغ الانحراف المعياري (0.71) ومعامل اختلاف بلغ (18.34) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (الثانية) من حيث الاهمية النسبية ، اذ بلغ اعلى اجابة للعينة المبحوثة عند الفقرة السادسة والثلاثون والتي نصها (يساعد المصرف العاملين الموهوبين والمدراء على تكوين خطة تطوير مستندة الى طرائق أداء الوظيفة) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.91) وبمستوى جيد و بانحراف معياري بلغ (0.64) ومعامل اختلاف بلغ (16.45) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (الأولى) من حيث الاهمية النسبية ، بينما بلغ اقل وسط حسابي عند الفقرة الرابعة والثلاثون والتي تنص على (لا يحتاج المصرف الى أسس محددة لتحديد

## الفصل الرابع: المبحث الأول: عرض بيانات الدراسة وتحليلها وتفسيرها

متطلبات خطط تطوير الأداء) بوسط حسابي (3.78) وبمستوى جيد وبانحراف معياري بلغ (0.91) ومعامل اختلاف بلغ (24.18) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (الثامنة) من حيث الاهمية النسبية. ومن خلال الجدول (4-8) يتضح لنا بوجود اهتمام واضح من قبل المصارف المبحوثة بعملية تطوير الموهبة وذلك عبر توفير خطط واضحة لتطوير الافراد مستندين على مجموعة معايير .معتمدة على المعلومات الشخصية للموظف وسنوات خدمته ونتائج ادائه ،مع وجود مراجعة دورية للخطة الموضوعه من اجل معرفة مدى التقدم من عدمه، وهو ما يوضحه الجدول (4-8).

جدول ( 4-8 ) التكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لبعده تطوير												
الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	ت	البيانات	ت	البعده
2	16.58	0.65	3.89	0	2	27	76	17	ت	يوفر لمصرف معلومات كافية لكل من المدراء والعاملين الموهبين في كل مرحلة من دورة إدارة الأداء	31	تطوير الموهبة
				0.0	1.6	22.1	62.3	13.9	%			
4	16.95	0.66	3.90	0	1	30	71	20	ت	يعتمد المصرف أسس محددة لتحديد متطلبات خطط تطوير الافراد مستندة على المعايير المعروفة من قبلهم	32	
				0.0	0.8	24.6	58.2	16.4	%			
7	19.95	0.77	3.85	2	1	31	67	21	ت	تعتمد خطط تطوير الافراد على المعلومات الشخصية للموظف، وسنوات الخدمة، وبيانات إدارة الأداء...الخ	33	
				1.6	0.8	25.4	54.9	17.2	%			
8	24.18	0.91	3.78	2	10	25	61	24	ت	لا يحتاج المصرف الى اسس محددة لتحديد متطلبات خطط تطوير الاداء	34	
				1.6	8.2	20.5	50.0	19.7	%			
5	17.57	0.68	3.87	0	4	25	76	17	ت	تمتاز خطط تطوير الافراد باستمرارية وديمومة التجديد واعتمادا على التغيرات في المعلومات الخاصة بالعمل والعاملين الموهبين	35	
				0.0	3.3	20.5	62.3	13.9	%			
1	16.45	0.64	3.91	0	1	28	74	19	ت	يساعد المصرف العاملين الموهبين والمدراء على تكوين خطة تطوير مستندة الى طرائق أداء الوظيفة	36	
				0.0	0.8	23.0	60.7	15.6	%			
6	18.15	0.69	3.79	0	4	33	71	14	ت	تربط نظما لتعويض في المصرف بخطة تطوير العاملين لضمان التناسب بين الاجور والاداء	37	
				0.0	3.3	27.0	58.2	11.5	%			
3	16.91	0.65	3.85	0	3	27	77	15	ت	تقوم إدارة المصرف بوضع مقاييس لمراقبة ومتابعة أداء المتدربين لمعرفة الأداء المتضارب مع أهداف التطوير	38	
				0.0	2.5	22.1	63.1	12.3	%			
2	18.34	0.71	3.85	الوسط الحسابي العام لبعده تطوير الموهبة								

### ج. الاحتفاظ بالموهبة

بلغ الوسط الحسابي لبعده الاحتفاظ بالموهبة ما قيمته (3.91) وهو عالي وبانسجام جيد في الاجابة اذ بلغ الانحراف المعياري (0.76) ومعامل اختلاف بلغ (19.39) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (الثالثة) من حيث الاهمية النسبية ، اذ بلغ اعلى اجابة للعينة المبحوثة عند الفقرة الخامسة والاربعون والتي نصها



## الفصل الرابع: المبحث الأول: عرض بيانات الدراسة وتحليلها وتفسيرها

يعد المصرف الحوافز المادية والمعنوية من المتطلبات الأساسية للاحتفاظ بالموهوبين وتشجيعهم لإنجاز مهمات العمل بفاعلية) إذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.02) وبمستوى جيد و بانحراف معياري بلغ (0.85) ومعامل اختلاف بلغ (21.22) إذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (السادسة) من حيث الأهمية النسبية ، بينما بلغ اقل وسط حسابي عند الفقرة الرابعة والاربعون والتي تنص على (يشجع المصرف أرقامها لحلقات النقاش بين أفرادها لاستثمار طاقاتهم الفكرية وتعزيز ولائهم) بوسط حسابي (3.85) وبمستوى جيد و بانحراف معياري بلغ (0.91) ومعامل اختلاف بلغ (24.18) إذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (السابعة) من حيث الأهمية النسبية. . أظهرت النتائج بوجود سعي من قبل المصارف المبحوثة على عملية الاحتفاظ بالقدرات الموهوبة التي تمتلكها وذلك عبر دراسة الفجوات الموجودة ما بين متطلبات الوظيفة الحالية والمستقبلية من اجل تحديد طرق المسار الوظيفي لهم وذلك عبر تسخير برامج التحفيز من اجل تشجيع المبدعين منهم وتحفيزهم على البقاء في وظائفهم والجدول (4-9) يوضح ذلك .

جدول ( 4-9) التكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لبعيد الاحتفاظ الموهوبة

البيد	ت	العبارات	اتفق بشدة			لا اتفق بشدة			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
			اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة					
الاحتفاظ بالموهوبة	39	تمتلك المصرف القدرة على تقييم الفجوات بين متطلبات الوظيفة الحالية والمستقبلية لتحديد خطط التطوير على أساسها	18	73	27	3	1	3.86	0.72	18.81	3	
			14.8	59.8	22.1	2.5	0.8					
	40	يملك المصرف معلومات متكاملة عن المسار الوظيفي للعاملين الموهوبين لديه	21	70	29	2	0	3.90	0.69	17.56	1	
			17.2	57.4	23.8	1.6	0.0					
	41	توفر نتائج نظام معلومات الموارد البشرية معلومات عن التغيرات التي تحصل في خصائص العاملين الموهوبين	23	71	27	1	0	3.94	0.70	17.66	2	
			18.9	58.2	22.1	0.8	0.0					
	42	توجد شروحات وتوضيحات مقنعة ومفهومة للعاملين الموهوبين لإدراك رؤية المصرف ورسالته	25	65	30	1	1	3.92	0.75	19.01	4	
			20.5	53.3	24.6	0.8	0.8					
	43	يشجع المصرف روح الإبداع لدى العاملين الموهوبين لديه	27	60	32	2	1	3.90	0.79	20.15	5	
			22.1	49.2	26.2	1.6	0.8					
44	يشجع المصرف أرقامها لحلقات النقاش بين أفرادها لاستثمار طاقاتهم الفكرية وتعزيز ولائهم	23	66	27	4	2	3.85	0.82	21.30	7		
		18.9	54.1	22.1	3.3	1.6						
45	يعد المصرف الحوافز المادية والمعنوية من المتطلبات الأساسية للاحتفاظ بالموهوبين وتشجيعهم لإنجاز مهمات العمل بفاعلية	36	59	22	3	2	4.02	0.85	21.22	6		
		29.5	48.4	18.0	2.5	1.6						
		الوسط الحسابي العام لبعيد الاحتفاظ بالموهوبة						3.91	0.76	19.39	3	
		الوسط العام لمحور ادارة الموهوبة						3.86	0.72	18.73		

### ثالثاً : عرض وتحليل نتائج التحليل الوصفي فاعلية إدارة الموارد البشرية

بلغ الوسط الحسابي العام لمحور فاعلية إدارة الموارد البشرية بصورة اجمالية (4.08) وهو عالي وبانسجام جيد في الاجابة اذ بلغ الانحراف المعياري (0.70) ومعامل اختلاف بلغ (17.16) . وسيتم دراسة ابعاد فاعلية إدارة الموارد البشرية وهي (تخطيط الموارد البشرية ، استقطاب الموارد البشرية، الاختيار والتعيين ، تدريب الموارد البشرية ، تقييم الاداء ، تحفيز العاملين) . وأجمالاً جاء مستوى فاعلية ادارة الموارد البشرية بمستوى جيد في المصارف المبحوثة وهذا مما يدل على وجود اهتمام واضح من قبل العينة المبحوثة على كيفية تحقيق الفاعلية وذلك بتركيز على الوظائف الاساسية للموارد البشرية والفقرات الخاصة بكل بعد بالتفصيل وكما يلي :

#### 1: تخطيط الموارد البشرية

وفقا لنموذج الدراسة الفرضي فقد تم اعتماد بعد تخطيط الموارد البشرية كأحد ابعاد فاعلية إدارة الموارد البشرية اذ جاءت بوسط حسابي عام (4.04) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبمستوى جيد جدا وبانحراف معياري (0.65) ومعامل اختلاف بلغ (16.06) اذ جاء هذه البعد بالمرتبة (الثالثة) من حيث الاهمية النسبية مقارنة بابعاد فاعلية إدارة الموارد البشرية الاخرى ، اذ بلغ اعلى اجابة للعينة المبحوثة عند الفقرة السادسة والاربعون والتي نصها (جزء من التخطيط الشامل للمصرف ) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.14) وبمستوى جيد جدا و بانحراف معياري بلغ (0.67) ومعامل اختلاف بلغ (16.23) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (السادسة) من حيث الاهمية النسبية ، بينما بلغ اقل وسط حسابي عند الفقرة الخمسون والتي تنص على (يستند الى معلومات دقيقة) بوسط حسابي (3.96) وبمستوى جيد وبانحراف معياري بلغ (0.64) ومعامل اختلاف بلغ (16.04) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (الثانية) من حيث الاهمية النسبية. ومن خلال الجدول (4-10) يتضح لنا ان اغلبية المصارف المبحوثة تعمل بمنهجية التخطيط للموارد البشرية وتعطي له اهتمام واضح كجزء من التخطيط الشامل

## الفصل الرابع: المبحث الأول: عرض بيانات الدراسة وتحليلها وتفسيرها

للمصرف . وفق جداول زمنية محددة وعبر توفير معلومات كافية من اجل النهوض بالمستوى العام للموارد البشرية . وينبغي على المصارف ان تحول ما يتم التوصل اليه من خلال التخطيط الى الواقع الفعلي وليس مجرد حبر على ورق لان التخطيط الموارد البشرية احد اهداف المصارف ويؤدي الى تحقيق ومنافسة مع المصارف الاخرى.

جدول ( 4-10) التكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لبعث تخطيط الموارد البشرية

الابعاد	ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
تخطيط الموارد البشرية	46	جزء من التخطيط الشامل للمصرف	36	68	17	1	0	4.14	0.67	16.23	6
			29.5	55.7	13.9	0.8	0.0				
	47	تتماشى اهدافه مع خطط واهداف المصرف	29	75	16	2	0	4.07	0.66	16.17	5
			23.8	61.5	13.1	1.6	0.0				
	48	باستمراره لمواجهة التغيرات المتسارعة في بيئة الاعمال	24	75	22	1	0	4.00	0.64	16.08	3
			19.7	61.5	18.0	0.8	0.0				
	49	يتضمنه اطارا زمنيا محدد	24	72	26	0	0	3.98	0.64	16.16	4
			19.7	59.0	21.3	0.0	0.0				
	50	يستند الى معلومات دقيقة	21	76	24	1	0	3.96	0.64	16.04	2
			17.2	62.3	19.7	0.8	0.0				
	51	يساعد على توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية	25	77	20	0	0	4.04	0.61	15.05	1
			20.5	63.1	16.4	0.0	0.0				
52	يسهم بالتنسيق بين مختلف الأقسام عند القيام به	36	66	19	1	0	4.12	0.69	16.67	7	
		29.5	54.1	15.6	0.8	0.0					
3		الوسط الحسابي العام لبعث تخطيط الموارد البشرية						4.04	0.65	16.06	

## 2: استقطاب الموارد البشرية

بلغ الوسط الحسابي العام لبعث استقطاب الموارد البشرية (3.96) وهو عالي وبانسجام جيد في الاجابة اذ بلغ الانحراف المعياري (0.76) ومعامل اختلاف بلغ (19.33) اذ جاء هذه البعد بالمرتبة (الخامسة) من حيث الاهمية النسبية مقارنة بأبعاد فاعلية إدارة الموارد البشرية الأخرى ، اذ بلغ اعلى اجابة للعينة المبحوثة عند الفقرة الرابعة والخمسون والتي نصها (وضع الشخص المناسب في المكان المناسب) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.11) وبمستوى جيد جدا و بانحراف معياري بلغ (0.66) ومعامل اختلاف بلغ (16.01) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (الأولى) من حيث الاهمية النسبية. بينما بلغ اقل وسط حسابي عند الفقرة التاسعة والخمسون والتي تنص على (يتأثر قرار اختيار العاملين

## الفصل الرابع: المبحث الأول: عرض بيانات الدراسة وتحليلها وتفسيرها

بالاعتبارات الشخصية) بوسط حسابي (3.60) وبمستوى جيد وبانحراف معياري بلغ (1.03) ومعامل اختلاف بلغ (28.50) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (الثامنة) من حيث الاهمية النسبية. بينت النتائج بوجود اجراءات واضحة لاستقطاب الموارد البشرية واهتمام من قبل المصارف من حيث وضع الاختبارات للمرشحين لشغل الوظيفة وفق معايير موضوعية. الا ان الملاحظ على اجراءات الاستقطاب هو دخول الاعتبارات الشخصية في بعض الاحيان على عمليات اختيار الموظفين وهذا مما يؤدي الى ضعف على فاعلية الموارد البشرية، والجدول (4-11) يوضح ذلك .

جدول ( 4-11) التكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لبعـد استقطاب الموارد البشرية											
الابعاد	ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
استقطاب الموارد البشرية	53	اجتذاب الأكفاء لشغل الوظائف بشكل مستمر	26	76	18	2	0	4.03	0.66	16.25	2
			%	21.3	62.3	14.8	0.0				
	54	وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	34	68	20	0	0	4.11	0.66	16.01	1
			%	27.9	55.7	16.4	0.0				
	55	عمل اختبارات وامتحانات للمرشحين لشغل الوظائف	32	68	20	2	0	4.07	0.70	17.22	3
			%	26.2	55.7	16.4	0.0				
	56	اختيار العاملين على أساس الكفاءة والجدارة	29	69	21	3	0	4.02	0.72	17.81	4
			%	23.8	56.6	17.2	0.0				
	57	الاعتماد على معايير موضوعية	30	61	29	1	1	3.97	0.77	19.42	6
			%	24.6	50.0	23.8	0.8				
	58	عدم تأثره بالضغوط الاجتماعية على قرار اختيار العاملين في المصرف	31	61	26	3	1	3.97	0.80	20.20	7
			%	25.4	50.0	21.3	0.8				
59	يتأثر قرار اختيار العاملين بالاعتبارات الشخصية	23	48	35	11	5	3.60	1.03	28.50	8	
		%	18.9	39.3	28.7	4.1					
60	اعتماد نظام للاستقطاب يتصف بالسرعة والدقة	25	62	32	3	0	3.89	0.75	19.23	5	
		%	20.5	50.8	26.2	0.0					
5		الوسط العام لبعـد استقطاب الموارد البشرية						3.96	0.76	19.33	

### 3: الاختيار والتعيين

بلغ الوسط الحسابي العام لبعـد الاختيار والتعيين (4.15) وهو عالي وبانسجام جيد في الاجابة اذ بلغ الانحراف المعياري (0.64) ومعامل اختلاف بلغ (15.48) اذ جاء هذه البعد بالمرتبة (الثانية) من حيث الاهمية النسبية مقارنة بأبعاد فاعلية إدارة الموارد البشرية الاخرى ، اذ بلغ اعلى اجابة للعيـنة المبحوثة عند الفقرة الثانية والستون والتي نصها (الدراسة عن الأفراد الصالحين لشغل الوظائف الشاغرة) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.23) وبمستوى جيد جدا و بانحراف معياري بلغ (0.59)

## الفصل الرابع: المبحث الأول: عرض بيانات الدراسة وتحليلها وتفسيرها

ومعامل اختلاف بلغ (13.85) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (الأولى) من حيث الأهمية النسبية. بينما بلغ اقل وسط حسابي عند الفقرة الخامسة والستون والتي تنص على (اختيار العاملين وفقاً لمؤهلاتهم بغض النظر عن اعتبارات أخرى) بوسط حسابي (4.05) وبمستوى جيد جداً وبانحراف معياري بلغ (0.64) ومعامل اختلاف بلغ (15.83) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (الثالثة) من حيث الأهمية النسبية. وتعد هذه العملية من أهم العمليات بعد الاستقطاب أي تأتي مرحلة الاختيار لتكون مكملة لعملية تعيين الشخص المناسب وفق مواصفات تحليل الوظيفة بما يضمن اختيار أفراد أصحاب الشهادات أي الكفاءات وهذا يؤدي إلى تحقيق أهداف المصرف وعلى المصارف أن لا تختار الأشخاص اللذين يحملون شهادات لا تتلاءم مع طبيعة العمل المصرفي وهذا يكون عبأً سلبياً على مستقبل المصرف، والجدول (4-12) يوضح ذلك .

جدول ( 4-12) التكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لبعده الاختيار والتعيين											
الأبعاد	ت	البيانات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف النسبية	الأهمية النسبية
	%		33.6	52.5	13.1	0.8	0.0				
62	ت	البحث عن الأفراد الصالحين لشغل الوظائف الشاغرة	38	74	10	0	0	4.23	0.59	13.85	1
	%		31.1	60.7	8.2	0.0	0.0				
63	ت	المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف وفق المعايير العلمية	34	71	15	2	0	4.12	0.68	16.38	4
	%		27.9	58.2	12.3	1.6	0.0				
64	ت	انتقاء الأفراد الذين تنطبق عليهم معايير المنظمة	33	73	16	0	0	4.14	0.62	15.00	2
	%		27.0	59.8	13.1	0.0	0.0				
65	ت	اختيار العاملين وفقاً لمؤهلاتهم بغض النظر عن اعتبارات أخرى	28	72	22	0	0	4.05	0.64	15.83	3
	%		23.0	59.0	18.0	0.0	0.0				
الوسط العام لبعده الاختيار والتعيين											
2								4.15	0.64	15.48	2

### 4: تدريب الموارد البشرية

بلغ الوسط الحسابي العام لبعده تدريب الموارد البشرية (4.19) وهو عالي وبانسجام جيد في الإجابة اذ بلغ الانحراف المعياري (0.64) ومعامل اختلاف بلغ (15.40) اذ جاء هذه البعد بالمرتبة (الأولى) من حيث الأهمية النسبية مقارنة بأبعاد فاعلية إدارة الموارد البشرية الأخرى ، اذ بلغ أعلى إجابة للعينة

## الفصل الرابع: المبحث الأول: عرض بيانات الدراسة وتحليلها وتفسيرها

المبحوثة عند الفقرة السادسة والستون والتي نصها (تزويد العاملين بالأفكار الجديدة التي تخص عملهم) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.26) وبمستوى جيد جدا و بانحراف معياري بلغ (0.69) ومعامل اختلاف بلغ (16.20) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (الخامسة) من حيث الاهمية النسبية. بينما بلغ اقل وسط حسابي عند الفقرة الثامنة والستون والتي تنص على (مواكبة المستجدات في مختلف المجالات) بوسط حسابي (4.11) وبمستوى جيد جدا و بانحراف معياري بلغ (0.61) ومعامل اختلاف بلغ (14.74) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (الأولى) من حيث الاهمية النسبية. ظهرت النتائج بوجود سعي واضح من قبل المصارف على تدريب موظفيهم من اجل مواكبة المستجدات المتسارعة. وكذلك يتجه وجود اساليب جديدة يتم ادخالها للعمل بين فترة واخرى وبالتالي كلما كان مواكبة لتدريب العاملين كلما ساعد ذلك على تنفيذ استراتيجيات المصرف وبنفس الوقت زيادة فاعلية الموارد البشرية. وان المصارف تسعى لتدريب موظفيهم داخل وخارج العراق، والجدول (4-13) يوضح ذلك.

جدول ( 4-13) التكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لبعـد تدريب الموارد البشرية												
الابعاد	ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	
تدريب الموارد البشرية	66	تزويد العاملين بالأفكار الجديدة التي تخص عملهم	ت	48	59	14	1	0	4.26	0.69	16.20	5
			%	39.3	48.4	11.5	0.8	0.0				
	67	مساعدة العاملين على تبني أساليب جديدة في العمل	ت	40	70	11	1	0	4.22	0.64	15.09	2
			%	32.8	57.4	9.0	0.8	0.0				
	68	مواكبة المستجدات في مختلف المجالات	ت	30	76	16	0	0	4.11	0.61	14.74	1
			%	24.6	62.3	13.1	0.0	0.0				
	69	ضمان استخدام التقنيات الحديثة في تخطيط البرامج التدريبية وتنفيذها	ت	39	66	17	0	0	4.18	0.66	15.69	4
			%	32.0	54.1	13.9	0.0	0.0				
	70	توفير المهارات التي تسمح للعاملين بالتقدم الوظيفي	ت	35	73	13	1	0	4.16	0.64	15.26	3
			%	28.7	59.8	10.7	0.8	0.0				
1		الوسط الحسابي العام لبعـد تدريب الموارد البشرية						4.19	0.65	15.40		

### 5: تقييم الاداء

بلغ الوسط الحسابي العام لبعده تقييم الاداء (4.10) وهو عالي وبانسجام جيد في الاجابة اذ بلغ الانحراف المعياري (0.69) ومعامل اختلاف بلغ (16.82) اذ جاء هذه البعد بالمرتبة (الرابعة) من حيث الاهمية النسبية مقارنة بأبعاد فاعلية إدارة الموارد البشرية الأخرى ، اذ بلغ اعلى اجابة للعينة المبحوثة عند الفقرة الثالثة والسبعون والتي نصها (تنمية أداء العاملين وتطويره اذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.20) وبمستوى جيد جدا و بانحراف معياري بلغ (0.65) ومعامل اختلاف بلغ (15.50) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (الثالثة) من حيث الاهمية النسبية. بينما بلغ اقل وسط حسابي عند الفقرة السادسة والسبعون والتي تنص على (اتاحة الفرصة للعاملين للاعتراض على نتائج تقييم أدائهم) بوسط حسابي (3.84) وبمستوى جيد جدا و بانحراف معياري بلغ (0.79) ومعامل اختلاف بلغ (20.47) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (السادسة) من حيث الاهمية النسبية. من خلال النتائج الواضحة في الجدول (4-14) يتضح لنا بوجود اجراءات واضحة وموثقة لعمليات تقييم الأداء التي وضح المصرف هدفها الاساسي هو من اجل تطوير العاملين. والملاحظة على الاجراءات التقييم في المصارف المبحوثة وانهم جعلوا نتائج تقييم الاداة علنية وليست سرية وهذا اهم عامل يساهم في نجاح تقييم العاملين، وكذلك منحت المصارف حق الاعتراض على النتائج التقييم في حالت عدم قناعتهم بالنتيجة وهذا مما يدل بالمساهمة العلنية والشفافية في المصارف.

## الفصل الرابع: المبحث الأول: عرض بيانات الدراسة وتحليلها وتفسيرها

جدول ( 4-14) التكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لبعدها تقييم الاداء

الابعاد	ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختلاف النسبية
71	ت	تزايد الشعور بالمسؤولية لدى العاملين	36	75	10	1	0	4.19	0.65	15.44
	%		29.5	61.5	8.2	0.8	0.0			
72	ت	رفع مستوى الفاعلية الخاصة بالمنظمة	34	71	14	2	1	4.11	0.73	17.64
	%		27.9	58.2	11.5	1.6	0.8			
73	ت	تنمية أداء العاملين وتطويره	39	69	13	1	0	4.20	0.65	15.50
	%		32.0	56.6	10.7	0.8	0.0			
74	ت	اعتماد معايير لتقييم الأداء واضحة ومحددة	34	73	15	0	0	4.16	0.62	14.83
	%		27.9	59.8	12.3	0.0	0.0			
75	ت	اخبار العاملين بنتائج تقييم أدائهم	33	66	22	1	0	4.07	0.69	17.05
	%		27.0	54.1	18.0	0.8	0.0			
76	ت	اتاحة الفرصة للعاملين للاعتراف على نتائج تقييم أدائهم	24	59	34	5	0	3.84	0.79	20.47
	%		19.7	48.4	27.9	4.1	0.0			
الوسط العام لبعدها تقييم الاداء								4.10	0.69	16.82

### 6: تحفيز العاملين

بلغ الوسط الحسابي العام لبعدها تحفيز العاملين (4.05) وهو عالي وبانسجام جيد في الاجابة اذ بلغ الانحراف المعياري (0.81) ومعامل اختلاف بلغ (19.90) اذ جاء هذه البعد بالمرتبة (السادسة) من حيث الاهمية النسبية مقارنة بأبعاد فاعلية إدارة الموارد البشرية الأخرى ، اذ بلغ اعلى اجابة للعينة المبحوثة عند الفقرة الثمانون والتي نصها (تحفيز العاملين لرفع مستوى أدائهم) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.13) وبمستوى جيد جدا و بانحراف معياري بلغ (0.84) ومعامل اختلاف بلغ (21.06) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (الخامسة) من حيث الاهمية النسبية. بينما بلغ اقل وسط حسابي عند الفقرة الثامنة والسبعون والتي تنص على (تستند أسس موضوعية) بوسط حسابي (3.98) وبمستوى جيد جدا وبانحراف معياري بلغ (0.79) ومعامل اختلاف بلغ (20.47) اذ جاءت هذه الفقرة بالمرتبة (السادسة) من حيث الاهمية النسبية. بينت النتائج ان اجراءات التحفيز للعاملين هي جيدة من حيث مراعاة ظروف المعيشة للعاملين واستناده على اسس موضوعية ويكون هدفها الاساسي رفع مستوى ادائهم



## الفصل الرابع: المبحث الأول: عرض بيانات الدراسة وتحليلها وتفسيرها

من خلال ربط المكافآت التي تمنح للعاملين بمعدل الاداء بالإنتاجية وزيادة ربحية المصارف، والجدول (15-4) يوضح ذلك.

جدول ( 15-4 ) التكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لبعده تحفيز العاملين										
النسبة	الاختلاف	المعياري	الحسابي	بشدة	س	س	س	س	س	س
2	18.82	0.75	3.97	0	2	29	60	31	ت	تناسب مع ظروف معيشة العاملين في المصرف
				0.0	1.6	23.8	49.2	25.4	%	
5	21.06	0.84	3.98	1	3	29	54	35	ت	تستند أسس موضوعية
				0.8	2.5	23.8	44.3	28.7	%	
4	19.85	0.81	4.06	1	1	27	54	39	ت	تكون مصدر لجذب ذوي الكفاءات العالية
				0.8	0.8	22.1	44.3	32.0	%	
1	18.40	0.76	4.13	0	2	22	56	42	ت	تحفيز العاملين لرفع مستوى أدائهم
				0.0	1.6	18.0	45.9	34.4	%	
3	19.34	0.80	4.11	0	4	20	56	42	ت	اعتمادها على الموازنة بين الواجبات والمسؤوليات
				0.0	3.3	16.4	45.9	34.4	%	
6	21.95	0.89	4.05	1	5	24	49	43	ت	ربط المكافأة بمعدل الاداء والإنتاجية
				0.8	4.1	19.7	40.2	35.2	%	
6	19.90	0.81	4.05	الوسط العام لبعده تحفيز العاملين						
	17.16	0.70	4.08	الوسط العام لمحور فاعلية الموارد البشرية						

## المبحث الثاني

### اختبار فرضيات الدراسة

يهدف هذا المبحث عبر بعض الأساليب الإحصائية إلى اختبار طبيعة العلاقات المتوقعة بين متغيرات الدراسة انطلاقاً من فرضيات نموذج الارتباط عبر مقارنة (T) المحسوبة بقيمة (T) الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) أو (0.01) ، فضلاً عن اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة باستعمال نموذج الانحدار الخطي البسيط ، وقد اعتمد الباحث المستويين الفردي والإجمالي لمعرفة معنوية التأثير لكل متغير فرعي من المتغيرات التفسيرية في كل متغير فرعي من المتغير المستجيب، عبر مقارنة (F) المحسوبة بقيمة (F) الجدولية تحت ذات المستوى من المعنوية وتمت الاستعانة بأسلوب تحليل المسار لبيان التأثيرات المباشرة وغير المباشرة تبعاً لمسارات علاقاتها التأثيرية في متغيرات الدراسة عن طريق تجزئة التأثير الكلي بين المتغير التفسيري (إدارة المعرفة) والمتغير المستجيب (فاعلية إدارة الموارد البشرية) إلى تأثير مباشر وآخر غير مباشر عبر متغيرات وسيطة (إدارة الموهبة)، إما عن قبول الفرضية أو رفضها فيتم من خلال حساب عدد النماذج المعنوية كنسبة من أصل النماذج جميعها فإذا حققت أكثر من (50%) تقبل الفرضية، إما إذا كانت النماذج المعنوية اقل من هذه النسبة ترفض الفرضية، وكالاتي:

#### أولاً: اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة

نركز هنا على اختبار فرضيات الارتباط التي صيغت استرشاداً بما افرضه التراكم الفكري حول العلاقة بين متغيرات الدراسة وبالذات حول وجود علاقة معنوية بين إبعاد إدارة المعرفة وإدارة الموهبة. وسنركز على إظهار العلاقات عبر مقارنة (T) تحت مستوى معنوية (0.01) (0.05) وعلى النحو الآتي:

#### 1- العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الموهبة

انطلقت الفرضية الرئيسة الأولى من توقع (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين إدارة المعرفة وإبعاد إدارة الموهبة) ويتفرع منها خمسة فرضيات فرعية لتدقيق العلاقات التي يعرضها الجدول (4-16) المعبر عن مصفوفة الارتباط بين المتغيرين لخلق الوضوح حول توفر النتائج لدعم الفرضية من عدمه وإذا ما دعمت الفرضية تحديد نسبة الدعم لها، وكانت النتائج في الجدول كالاتي:

## الفصل الرابع: المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

- أ. اذ بلغ معامل الارتباط بين ادارة المعرفة وادارة الموهبة (0.444\*\*) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية و بمستوى مقبول ما بين ادارة المعرفة وادارة الموهبة
- ب. بلغ معامل الارتباط بين ادارة المعرفة وبعد استقطاب الموهبة (0.294\*\*) عند مستوى دلالة (0.001) وهي اصغر من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية و بمستوى مقبول ما بين ادارة المعرفة وبعد استقطاب الموهبة
- ج. بلغ معامل الارتباط بين ادارة المعرفة وبعد ادارة اداء الموهبة (0.259\*\*) عند مستوى دلالة (0.004) وهي اصغر من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية و بمستوى مقبول ما بين ادارة المعرفة وبعد ادارة اداء الموهبة
- د. بلغ معامل الارتباط بين ادارة المعرفة وبعد تطوير الموهبة (0.420\*\*) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية و بمستوى مقبول ما بين ادارة المعرفة وبعد تطوير الموهبة
- هـ. بلغ معامل الارتباط بين ادارة المعرفة وبعد الاحتفاظ بالموهبة (0.517) عند مستوى دلالة (0.001) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بين ادارة المعرفة وبعد الاحتفاظ بالموهبة

اما على مستوى الفرضيات الفرعية فكانت النتائج كما يعرضها الجدول (4-16) كالآتي:

1. انطلقت الفرضية الفرعية الأولى من توقع (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد توليد المعرفة وابعاد ادارة الموهبة) وينفرد منها خمسة فرضيات فرعية لتدقيق العلاقات التي يعرضها الجدول (4-16) الذي يبين الآتي:

جدول (4-16) يبين علاقة الارتباط البينية بين ابعاد ادارة المعرفة وابعاد ادارة الموهبة					
ادارة الموهبة	الاحتفاظ بالموهبة	تطوير الموهبة	ادارة اداء الموهبة	استقطاب الموهبة	ادارة المعرفة
.1460	.1560	.1470	.0770	.1570	توليد المعرفة
.338**	.374**	.354**	.240**	.192*	خزن المعرفة
.518**	.578**	.434**	.342**	.310**	نشر المعرفة
.328**	.436**	.322**	.1150	.228*	تطبيق المعرفة
.444**	.517**	.420**	.259**	.294**	ادارة المعرفة

الجدول من اعداد الباحث باعتماد مخرجات البرنامج الاحصائي spss.23

أ. بلغ معامل الارتباط بين بعد توليد المعرفة وإدارة الموهبة (0.146) عند مستوى دلالة (0.108) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني عدم وجود علاقة ارتباط بين بعد توليد المعرفة وإدارة الموهبة

ب. بلغ معامل الارتباط بين بعد توليد المعرفة وبعد استقطاب الموهبة (0.157) عند مستوى دلالة (0.084) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني عدم وجود علاقة ارتباط بين بعد توليد المعرفة وبعد استقطاب الموهبة

ج. بلغ معامل الارتباط بين بعد توليد المعرفة وبعد إدارة أداء الموهبة (0.077) عند مستوى دلالة (0.398) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني عدم وجود علاقة ارتباط بين بعد توليد المعرفة وبعد إدارة أداء الموهبة

د. بلغ معامل الارتباط بين بعد توليد المعرفة وبعد تطوير الموهبة (0.147) عند مستوى دلالة (0.105) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني عدم وجود علاقة ارتباط بين بعد توليد المعرفة وبعد تطوير الموهبة

هـ. بلغ معامل الارتباط بين بعد توليد المعرفة وبعد الاحتفاظ بالموهبة (0.156) عند مستوى دلالة (0.086) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني عدم وجود علاقة ارتباط بين بعد توليد المعرفة وبعد الاحتفاظ بالموهبة وكما هو مبين في الجدول (4-16)

2. انطلقت الفرضية الفرعية الثانية من توقع (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد خزن المعرفة وابعاد إدارة الموهبة) ويتفرع منها خمسة فرضيات فرعية لتدقيق العلاقات التي يعرضها الجدول (4-16) الذي يبين الآتي:

أ. بلغ معامل الارتباط بين بعد خزن المعرفة وإدارة الموهبة (0.338\*\*) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية و بمستوى مقبول ما بين بعد خزن المعرفة وإدارة الموهبة

ب. بلغ معامل الارتباط بين بعد خزن المعرفة وبعد استقطاب الموهبة (0.192\*) عند مستوى دلالة (0.008) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية و بمستوى مقبول ما بين بعد خزن المعرفة وبعد استقطاب الموهبة

ج. بلغ معامل الارتباط بين بعد خزن المعرفة وبعد إدارة أداء الموهبة (0.240\*\*) عند مستوى دلالة (0.004) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية و بمستوى مقبول ما بين بعد خزن المعرفة وبعد إدارة أداء الموهبة

- د. بلغ معامل الارتباط بين بعد خزن المعرفة وبعد تطوير الموهبة ( $0.354^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية و بمستوى مقبول ما بين بعد خزن المعرفة وبعد تطوير الموهبة
- هـ. بلغ معامل الارتباط بين بعد خزن المعرفة وبعد الاحتفاظ بالموهبة ( $0.374^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية و بمستوى مقبول ما بين بعد خزن المعرفة وبعد الاحتفاظ بالموهبة وكما هو واضح بالجدول (4-16)

3. انطلقت الفرضية الفرعية الثالثة من توقع (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد نشر المعرفة وابعاد ادارة الموهبة) ويتفرع منها خمسة فرضيات فرعية لتدقيق العلاقات التي يعرضها الجدول (4-16) الذي يبين الآتي:

- أ. بلغ معامل الارتباط بين بعد نشر المعرفة وادارة الموهبة ( $0.518^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية و بمستوى متوسط ما بين بعد نشر المعرفة وادارة الموهبة
- ب. بلغ معامل الارتباط بين بعد نشر المعرفة وبعد استقطاب الموهبة ( $0.310^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0.001) وهي اصغر من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية و بمستوى مقبول ما بين بعد نشر المعرفة وبعد استقطاب الموهبة
- ج. بلغ معامل الارتباط بين بعد نشر المعرفة وبعد ادارة اداء الموهبة ( $0.342^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية و بمستوى مقبول ما بين بعد نشر المعرفة وبعد ادارة اداء الموهبة
- د. بلغ معامل الارتباط بين بعد نشر المعرفة وبعد تطوير الموهبة ( $0.434^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية و بمستوى مقبول ما بين بعد نشر المعرفة وبعد تطوير الموهبة
- هـ. بلغ معامل الارتباط بين بعد نشر المعرفة وبعد الاحتفاظ بالموهبة ( $0.578^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية و بمستوى متوسط ما بين بعد نشر المعرفة وبعد الاحتفاظ بالموهبة وكما هو واضح بالجدول (4-16).
4. انطلقت الفرضية الفرعية الرابعة من توقع (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد تطبيق المعرفة وابعاد ادارة الموهبة) ويتفرع منها خمسة فرضيات فرعية لتدقيق العلاقات التي يعرضها الجدول (4-16) الذي يبين الآتي:

- أ. بلغ معامل الارتباط بين بعد تطبيق المعرفة وإدارة الموهبة ( $0.328^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية و بمستوى متوسط ما بين بعد تطبيق المعرفة وإدارة الموهبة
- ب. بلغ معامل الارتباط بين بعد تطبيق المعرفة وبعد استقطاب الموهبة ( $0.228^*$ ) عند مستوى دلالة (0.012) وهي اصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية و بمستوى مقبول ما بين بعد تطبيق المعرفة وبعد استقطاب الموهبة
- ج. بلغ معامل الارتباط بين بعد تطبيق المعرفة وبعد ادارة اداء الموهبة (0.115) عند مستوى دلالة (0.207) وهي اكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني عدم وجود علاقة ارتباط بين بعد تطبيق المعرفة وبعد ادارة اداء الموهبة
- د. بلغ معامل الارتباط بين بعد تطبيق المعرفة وبعد تطوير الموهبة ( $0.322^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية و بمستوى مقبول ما بين بعد تطبيق المعرفة وبعد تطوير الموهبة
- هـ. بلغ معامل الارتباط بين بعد تطبيق المعرفة وبعد الاحتفاظ بالموهبة ( $0.436^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية و بمستوى متوسط ما بين بعد تطبيق المعرفة وبعد الاحتفاظ بالموهبة وكما هو مبين بالجدول (4-16)

## 2: العلاقة بين ادارة المعرفة وفاعلية الموارد البشرية

انطلقت الفرضية الرئيسية الثانية من توقع (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين ادارة المعرفة وفاعلية ادارة الموارد البشرية) ويتفرع منها خمسة فرضيات فرعية لتدقيق العلاقات التي يعرضها الجدول (4-17) المعبر عن مصفوفة الارتباط بين المتغيرين لخلق الوضوح حول توفر النتائج لدعم الفرضية من عدمه وإذا ما دعمت الفرضية تحديد نسبة الدعم لها، وكانت النتائج في الجدول كالآتي:

- أ. بلغ معامل الارتباط بين ادارة المعرفة وبعد فاعلية ادارة الموارد البشرية ( $0.488^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية و بمستوى متوسط ما بين ادارة المعرفة و فاعلية ادارة الموارد البشرية.

## الفصل الرابع: المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

- ب. بلغ معامل الارتباط ما بين ما بين ادارة المعرفة وبعد تخطيط الموارد البشرية (0.308\*\*) عند مستوى دلالة (0,001) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية ما بين ادارة المعرفة وبعد تخطيط الموارد البشرية.
- ج. بلغ معامل الارتباط بين ادارة المعرفة وبعد استقطاب الموارد البشرية (0.363\*\*) عند مستوى دلالة (0,000) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط مقبول وذو دلالة معنوية بين ادارة المعرفة وبعد استقطاب الموارد البشرية
- د. بلغ معامل الارتباط بين ادارة المعرفة وبعد الاختبار والتعيين (0.445\*\*) عند مستوى دلالة (0,000) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردي وبمستوى متوسط وذو دلالة معنوية بين ادارة المعرفة وبعد الاختبار والتعيين
- هـ. بلغ معامل الارتباط بين ادارة المعرفة وبعد تدريب الموارد البشرية (0.427\*\*) عند مستوى دلالة (0,000) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردي وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية بين ادارة المعرفة وبعد تدريب الموارد البشرية
- و. بلغ معامل الارتباط بين ادارة المعرفة وبعد تقييم الاداء (0.293\*\*) عند مستوى دلالة (0,000) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردي وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية بين ادارة المعرفة وبعد تقييم الاداء
- ز. بلغ معامل الارتباط بين ادارة المعرفة وبعد تحفيز العاملين (0.334\*\*) عند مستوى دلالة (0,000) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردي وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية بين ادارة المعرفة وبعد تحفيز العاملين.

جدول (4-17) يبين علاقة الارتباط بين ابعاد ادارة المعرفة وابعاد فاعلية الموارد البشرية

فاعلية ادارة الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	استقطاب الموارد البشرية	الاختبار والتعيين	تدريب الموارد البشرية	تقييم الاداء	تحفيز العاملين	فاعلية ادارة الموارد البشرية
0.308**	0.363**	0.445**	0.427**	0.293**	0.334**	0.488**	ادارة المعرفة
0.066	0.162	0.229*	0.157	0.127	0.186*	0.217*	توليد المعرفة
0.296**	0.265**	0.309**	0.409**	0.254**	0.244**	0.403**	خزن المعرفة
0.355**	0.374**	0.449**	0.383**	0.279**	0.322**	0.489**	نشر المعرفة
0.134	0.250**	0.366**	0.325**	0.217*	0.242**	0.329**	تطبيق المعرفة

اما على مستوى الفرضيات الفرعية فقد كانت النتائج حولها كالآتي:

1. انطلقت الفرضية الفرعية الاولى من توقع (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد توليد المعرفة وفاعلية ادارة الموارد البشرية) ويتفرع منها خمسة فرضيات فرعية لتدقيق العلاقات التي يعرضها الجدول (4-17) الذي يبين الأتي:

أ- بلغ معامل الارتباط بين بعد توليد المعرفة وبعد فاعلية ادارة الموارد البشرية (0.217\*) عند مستوى دلالة (0.016) وهي اصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية و بمستوى متوسط ما بين بعد توليد المعرفة و فاعلية ادارة الموارد البشرية .

ب- بلغ معامل الارتباط ما بين ما بين بعد توليد المعرفة وبعد تخطيط الموارد البشرية (0.066) عند مستوى دلالة (0.469) وهو اكبر من مستوى الدلالة عند (0.05) وهذا يعني عدم وجود علاقة ارتباط ما بين بعد توليد المعرفة وبعد تخطيط الموارد البشرية

ت- بلغ معامل الارتباط بين بعد توليد المعرفة وبعد استقطاب الموارد البشرية (0.162) عند مستوى دلالة (0.074) وهو اكبر من مستوى الدلالة عند (0.05) وهذا ما يدل على عدم وجود ارتباط بين بعد توليد المعرفة وبعد استقطاب الموارد البشرية

ث- بلغ معامل الارتباط بين بعد توليد المعرفة وبعد الاختبار والتعيين (0.229\*) عند مستوى دلالة (0.011) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.05) وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردي وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية بين بعد توليد المعرفة وبعد الاختبار والتعيين

ج- بلغ معامل الارتباط بين بعد توليد المعرفة وبعد تدريب الموارد البشرية (0.157) عند مستوى دلالة (0.084) وهو اكبر من مستوى الدلالة عند (0.05) وهذا ما يدل على عدم وجود ارتباط بين بعد توليد المعرفة وبعد تدريب الموارد البشرية.

ح- بلغ معامل الارتباط بين بعد توليد المعرفة وبعد تقييم الاداء (0.127) عند مستوى دلالة (0.162) وهو اكبر من مستوى الدلالة عند (0.05) وهذا ما يدل على عدم وجود ارتباط بين بعد توليد المعرفة وبعد تقييم الاداء

خ- بلغ معامل الارتباط بين بعد توليد المعرفة وبعد تحفيز العاملين (0.186\*) عند مستوى دلالة (0.041) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.05) وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردي وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية بين بعد توليد المعرفة وبعد تحفيز العاملين.

2. انطلقت الفرضية الفرعية الثانية من توقع (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد خزن المعرفة وفاعلية ادارة الموارد البشرية) ويتفرع منها خمسة فرضيات فرعية لتدقيق العلاقات التي يعرضها الجدول (4-17) الذي يبين الأتي:



أ. بلغ معامل الارتباط بين بعد خزن المعرفة وبعد فاعلية ادارة الموارد البشرية ( $0.403^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية و بمستوى متوسط ما بين بعد خزن المعرفة و فاعلية ادارة الموارد البشرية

ب. بلغ معامل الارتباط ما بين ما بين بعد خزن المعرفة وبعد تخطيط الموارد البشرية ( $0.296^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0,001) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية ما بين بعد خزن المعرفة وبعد تخطيط الموارد البشرية

ت. بلغ معامل الارتباط بين بعد خزن المعرفة وبعد استقطاب الموارد البشرية ( $0.265^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0,003) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط مقبول وذو دلالة معنوية بين بعد خزن المعرفة وبعد استقطاب الموارد البشرية

ث. بلغ معامل الارتباط بين بعد خزن المعرفة وبعد الاختبار والتعيين ( $0.309^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0,001) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردي وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية بين بعد خزن المعرفة وبعد الاختبار والتعيين

ج. بلغ معامل الارتباط بين بعد خزن المعرفة وبعد تدريب الموارد البشرية ( $0.409^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0.000) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردي وبمستوى متوسط وذو دلالة معنوية بين بعد خزن المعرفة وبعد تدريب الموارد البشرية.

ح. وبلغ معامل الارتباط بين بعد خزن المعرفة وبعد تقييم الاداء ( $0.254^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0,005) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردي وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية بين بعد خزن المعرفة وبعد تقييم الاداء

خ. بلغ معامل الارتباط بين بعد خزن المعرفة وبعد تحفيز العاملين ( $0.244^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0,007) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردي وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية بين بعد خزن المعرفة وبعد تحفيز العاملين.

3. انطلقت الفرضية الفرعية الثالثة من توقع (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد نشر المعرفة وفاعلية ادارة الموارد البشرية) ويتفرع منها خمسة فرضيات فرعية لتدقيق العلاقات التي يعرضها الجدول (4-17) الذي يبين الآتي:

أ. بلغ معامل الارتباط بين بعد نشر المعرفة وبعد فاعلية ادارة الموارد البشرية ( $0.489^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية و بمستوى متوسط ما بين بعد نشر المعرفة و فاعلية ادارة الموارد البشرية

ب. بلغ معامل الارتباط ما بين ما بين بعد نشر المعرفة وبعد تخطيط الموارد البشرية (0.355)\*\* عند مستوى دلالة (0.000) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية ما بين بعد نشر المعرفة وبعد تخطيط الموارد البشرية

ج. بلغ معامل الارتباط بين بعد نشر المعرفة وبعد استقطاب الموارد البشرية (0.374)\*\* عند مستوى دلالة (0,000) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط مقبول وذو دلالة معنوية بين بعد نشر المعرفة وبعد استقطاب الموارد البشرية

د. بلغ معامل الارتباط بين بعد نشر المعرفة وبعد الاختبار والتعيين (0.449)\*\* عند مستوى دلالة (0,000) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردي وبمستوى متوسط وذو دلالة معنوية بين بعد نشر المعرفة وبعد الاختبار والتعيين

هـ. بلغ معامل الارتباط بين بعد نشر المعرفة وبعد تدريب الموارد البشرية (0.383)\*\* عند مستوى دلالة (0,000) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردي وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية بين بعد نشر المعرفة وبعد تدريب الموارد البشرية

و. بلغ معامل الارتباط بين بعد نشر المعرفة وبعد تقييم الاداء (0.279)\*\* عند مستوى دلالة (0,002) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردي وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية بين بعد نشر المعرفة وبعد تقييم الاداء

ز. بلغ معامل الارتباط بين بعد نشر المعرفة وبعد تحفيز العاملين (0.322)\*\* عند مستوى دلالة (0,000) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردي وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية بين بعد نشر المعرفة وبعد تحفيز العاملين.

4. انطلقت الفرضية الفرعية الرابعة من توقع (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد تطبيق المعرفة وفاعلية ادارة الموارد البشرية) ويتفرع منها خمسة فرضيات فرعية لتدقيق العلاقات التي يعرضها الجدول (4-17) الذي يبين الآتي:

أ. بلغ معامل الارتباط بين بعد تطبيق المعرفة وبعد فاعلية ادارة الموارد البشرية (0.329)\*\* عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية و بمستوى مقبول ما بين بعد تطبيق المعرفة و فاعلية ادارة الموارد البشرية

ب. بلغ معامل الارتباط ما بين ما بين بعد تطبيق المعرفة وبعد تخطيط الموارد البشرية (0.134) عند مستوى دلالة (0.142) وهو اكبر من مستوى الدلالة عند (0.05) وهذا يعني عدم وجود علاقة ارتباط ما بين بعد تطبيق المعرفة وبعد تخطيط الموارد البشرية .

- ج. بلغ معامل الارتباط بين بعد تطبيق المعرفة وبعد استقطاب الموارد البشرية ( $0.250^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0,006) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط مقبول وذو دلالة معنوية بين بعد تطبيق المعرفة وبعد استقطاب الموارد البشرية
- د. بلغ معامل الارتباط بين بعد تطبيق المعرفة وبعد الاختبار والتعيين ( $0.366^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0,000) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردي وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية بين بعد تطبيق المعرفة وبعد الاختبار والتعيين .
- هـ. بلغ معامل الارتباط بين بعد تطبيق المعرفة وبعد تدريب الموارد البشرية ( $0.325^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0,000) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردي وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية بين بعد تطبيق المعرفة وبعد تدريب الموارد البشرية.
- و. بلغ معامل الارتباط بين بعد تطبيق المعرفة وبعد تقييم الاداء ( $0.217^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0.016) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.05) وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردي وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية بين بعد تطبيق المعرفة وبعد تقييم الاداء.
- ز. بلغ معامل الارتباط بين بعد تطبيق المعرفة وبعد تحفيز العاملين ( $0.242^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0,007) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردي وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية بين بعد تطبيق المعرفة وبعد تحفيز العاملين.

### 3-العلاقة بين ادره الموهبة وفاعلية الموارد البشرية

انطلقت الفرضية الرئيسة الثالثة من توقع (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين ادره الموهبة وفاعلية ادره الموارد البشرية) ويتفرع منها خمسة فرضيات فرعية لتدقيق العلاقات التي يعرضها الجدول (4-18) المعبر عن مصفوفة الارتباط بين المتغيرين لخلق الوضوح حول توفر النتائج لدعم الفرضية من عدمه وإذا ما دعمت الفرضية تحديد نسبة الدعم لها، وكانت النتائج في الجدول كالاتي:

- أ. بلغ معامل الارتباط بين ادره الموهبة اجمالاً وبعد فاعلية ادره الموارد البشرية ( $0.557^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طرديه و بمستوى جيد ما بين ادره الموهبة اجمالاً و فاعلية ادره الموارد البشرية .
- ب. بلغ معامل الارتباط ما بين ما بين ادره الموهبة اجمالاً وبعد تخطيط الموارد البشرية ( $0.367^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0,001) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا يعني

## الفصل الرابع: المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

وجود علاقة ارتباط طردية وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية ما بين ادارة الموهبة اجمالا وبعد تخطيط الموارد البشرية .

ج. بلغ معامل الارتباط بين ادارة الموهبة اجمالا وبعد استقطاب الموارد البشرية (0.451\*\*) عند مستوى دلالة (0,000) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط بمستوى مقبول وذو دلالة معنوية بين ادارة الموهبة اجمالا وبعد استقطاب الموارد البشرية .

د. بلغ معامل الارتباط بين ادارة الموهبة اجمالا وبعد الاختبار والتعيين (0.344\*\*) عند مستوى دلالة (0,000) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردي وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية بين ادارة الموهبة اجمالا وبعد الاختبار والتعيين .

هـ. بلغ معامل الارتباط بين ادارة الموهبة اجمالا وبعد تدريب الموارد البشرية (0.428\*\*) عند مستوى دلالة (0,000) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردي وبمستوى متوسط وذو دلالة معنوية بين ادارة الموهبة اجمالا وبعد تدريب الموارد البشرية.

جدول (4-18) يبين علاقة الارتباط بين ابعاد ادارة الموهبة وابعاد فاعلية ادارة الموارد البشرية

فاعلية ادارة الموارد البشرية	تحفيز العاملين	تقييم اداء الموارد البشرية	تدريب وتطوير الموارد البشرية	الاختيار والتعيين	استقطاب الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	فاعلية ادارة الموارد البشرية ادارة الموهبة
0.557**	0.370**	0.412**	0.428**	0.344**	0.451**	0.367**	ادارة الموهبة
0.342**	0.237**	0.301**	0.272**	0.278**	0.275**	0.151	استقطاب الموهبة
0.406**	0.266**	0.332**	0.319**	0.189*	0.327**	0.274**	ادارة اداء الموهبة
0.520**	0.364**	0.362**	0.364**	0.295**	0.396**	0.417**	تطوير الموهبة
0.547**	0.399**	0.326**	0.371**	0.380**	0.447**	0.388**	الاحتفاظ بالموهبة

الجدول من اعداد الباحث باعتماد مخرجات البرنامج الاحصائي spss.23

و. بلغ معامل الارتباط بين ادارة الموهبة اجمالا وبعد تقييم الاداء (0.412\*\*) عند مستوى دلالة (0,000) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردي وبمستوى متوسط وذو دلالة معنوية بين ادارة الموهبة اجمالا وبعد تقييم الاداء.

ز. بلغ معامل الارتباط بين ادارة الموهبة اجمالا وبعد تحفيز العاملين (0.370\*\*) عند مستوى دلالة (0,000) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردي وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية بين ادارة الموهبة اجمالا وبعد تحفيز العاملين.

1. اما على مستوى الفرضيات الفرعية فقد كانت النتائج حولها كما يعرضها الجدول (4-18) وكالاتي:  
انطلقت الفرضية الفرعية الاولى من توقع (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد استقطاب الموهبة وفاعلية ادارة الموارد البشرية) ويتفرع منها خمسة فرضيات فرعية لتدقيق العلاقات التي يعرضها الجدول (4-18) الذي يبين الآتي:

أ. بلغ معامل الارتباط بين بعد استقطاب الموهبة وبعد فاعلية ادارة الموارد البشرية (0.342\*\*) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية و بمستوى مقبول ما بين بعد استقطاب الموهبة و فاعلية ادارة الموارد البشرية .

ب. بلغ معامل الارتباط ما بين ما بين بعد استقطاب الموهبة وبعد تخطيط الموارد البشرية (0.151) عند مستوى دلالة (0.096) وهو اكبر من مستوى الدلالة عند (0.05) وهذا يعني عدم وجود علاقة ارتباط بين بعد استقطاب الموهبة وبعد تخطيط الموارد البشرية .

ج. بلغ معامل الارتباط بين بعد استقطاب الموهبة وبعد استقطاب الموارد البشرية (0.275\*\*) عند مستوى دلالة (0,002) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط بمستوى مقبول وذو دلالة معنوية بين بعد استقطاب الموهبة وبعد استقطاب الموارد البشرية

د. بلغ معامل الارتباط بين بعد استقطاب الموهبة وبعد الاختبار والتعيين (0.278\*\*) عند مستوى دلالة (0,002) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردية وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية بين بعد استقطاب الموهبة وبعد الاختبار والتعيين .

هـ. بلغ معامل الارتباط بين بعد استقطاب الموهبة وبعد تدريب الموارد البشرية (0.272\*\*) عند مستوى دلالة (0,002) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردية وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية بين بعد استقطاب الموهبة وبعد تدريب الموارد البشرية.

و. بلغ معامل الارتباط بين بعد استقطاب الموهبة وبعد تقييم الاداء (0.301\*\*) عند مستوى دلالة (0,001) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردية وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية بين بعد استقطاب الموهبة وبعد تقييم الاداء.

ز. بلغ معامل الارتباط بين بعد استقطاب الموهبة وبعد تحفيز العاملين (0.237\*\*) عند مستوى دلالة (0,009) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردية وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية بين بعد استقطاب الموهبة وبعد تحفيز العاملين.

2. انطلقت الفرضية الفرعية الثانية من توقع (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد ادارة اداء الموهبة وفاعلية ادارة الموارد البشرية) ويتفرع منها خمسة فرضيات فرعية لتدقيق العلاقات التي يعرضها الجدول (4-18) الذي يبين الآتي:

أ. بلغ معامل الارتباط بين بعد ادارة اداء الموهبة وبعد فاعلية ادارة الموارد البشرية (0.406\*\*) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية و بمستوى متوسط ما بين بعد ادارة اداء الموهبة و فاعلية ادارة الموارد البشرية .

ب. بلغ معامل الارتباط ما بين ما بين بعد ادارة اداء الموهبة وبعد تخطيط الموارد البشرية (0.274\*\*) عند مستوى دلالة (0,001) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية ما بين بعد ادارة اداء الموهبة وبعد تخطيط الموارد البشرية .

ج. بلغ معامل الارتباط بين بعد ادارة اداء الموهبة وبعد استقطاب الموارد البشرية (0.327\*\*) عند مستوى دلالة (0,000) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود

ارتباط بمستوى مقبول وذو دلالة معنوية بين بعد ادارة اداء الموهبة وبعد استقطاب الموارد البشرية .  
د. بلغ معامل الارتباط بين بعد ادارة اداء الموهبة وبعد الاختبار والتعيين (0.189\*\*) عند مستوى دلالة (0.037) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.05) وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردي وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية بين بعد ادارة اداء الموهبة وبعد الاختبار والتعيين .

هـ. بلغ معامل الارتباط بين بعد ادارة اداء الموهبة وبعد تدريب الموارد البشرية (0.319\*\*) عند مستوى دلالة (0,000) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردي وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية بين بعد ادارة اداء الموهبة وبعد تدريب الموارد البشرية.

و. بلغ معامل الارتباط بين بعد ادارة اداء الموهبة وبعد تقييم الاداء (0.332\*\*) عند مستوى دلالة (0,000) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردي وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية بين بعد ادارة اداء الموهبة وبعد تقييم الاداء.

ز. بلغ معامل الارتباط بين بعد ادارة اداء الموهبة وبعد تحفيز العاملين (0.266\*\*) عند مستوى دلالة (0.003) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردي وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية بين بعد ادارة اداء الموهبة وبعد تحفيز العاملين.

3. انطلقت الفرضية الفرعية الثالثة من توقع (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد تطوير الموهبة و فاعلية ادارة الموارد البشرية) ويتفرع منها خمسة فرضيات فرعية لتدقيق العلاقات التي يعرضها الجدول (4-18) الذي يبين الآتي:

أ- بلغ معامل الارتباط بين بعد تطوير الموهبة وابعاد فاعلية ادارة الموارد البشرية (0.520\*\*) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية و بمستوى جيد ما بين بعد تطوير الموهبة و فاعلية ادارة الموارد البشرية .

- ب- بلغ معامل الارتباط ما بين ما بين بعد تطوير الموهبة وبعد تخطيط الموارد البشرية ( $0.417^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0,001) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية وبمستوى متوسط وذو دلالة معنوية ما بين بعد تطوير الموهبة وبعد تخطيط الموارد البشرية .
- ت- بلغ معامل الارتباط بين بعد تطوير الموهبة وبعد استقطاب الموارد البشرية ( $0.396^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0,000) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط بمستوى متوسط وذو دلالة معنوية بين بعد تطوير الموهبة وبعد استقطاب الموارد البشرية
- ث- بلغ معامل الارتباط بين بعد تطوير الموهبة وبعد الاختبار والتعيين ( $0.295^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0,001) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردي وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية بين بعد تطوير الموهبة وبعد الاختبار والتعيين .
- ج- بلغ معامل الارتباط بين بعد تطوير الموهبة وبعد تدريب الموارد البشرية ( $0.364^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0,000) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردي وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية بين بعد تطوير الموهبة وبعد تدريب الموارد البشرية.
- ح- بلغ معامل الارتباط بين بعد تطوير الموهبة وبعد تقييم الاداء ( $0.362^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0,000) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردي وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية بين بعد تطوير الموهبة وبعد تقييم الاداء.
- خ- بلغ معامل الارتباط بين بعد تطوير الموهبة وبعد تحفيز العاملين ( $0.364^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0,000) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردي وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية بين بعد تطوير الموهبة وبعد تحفيز العاملين

5. انطلقت الفرضية الفرعية الرابعة من توقع (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد الاحتفاظ بالموهبة وفاعلية ادارة الموارد البشرية) ويتفرع منها خمسة فرضيات فرعية لتدقيق العلاقات التي يعرضها الجدول (4-18) الذي يبين الآتي:

- أ. بلغ معامل الارتباط بين بعد الاحتفاظ بالموهبة وابعاد فاعلية ادارة الموارد البشرية ( $0.547^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية و بمستوى جيد ما بين بعد الاحتفاظ بالموهبة و فاعلية ادارة الموارد البشرية .
- ب. بلغ معامل الارتباط ما بين ما بين بعد الاحتفاظ بالموهبة وبعد تخطيط الموارد البشرية ( $0.388^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0,001) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا يعني

وجود علاقة ارتباط طردية وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية ما بين بعد الاحتفاظ بالموهبة وبعد تخطيط الموارد البشرية .

ج. بلغ معامل الارتباط بين بعد الاحتفاظ بالموهبة وبعد استقطاب الموارد البشرية ( $0.447^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0,000) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط بمستوى متوسط وذو دلالة معنوية بين بعد الاحتفاظ بالموهبة وبعد استقطاب الموارد البشرية .

د. بلغ معامل الارتباط بين بعد الاحتفاظ بالموهبة وبعد الاختبار والتعيين ( $0.380^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0,000) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردي وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية بين بعد الاحتفاظ بالموهبة وبعد الاختبار والتعيين .

هـ. بلغ معامل الارتباط بين بعد الاحتفاظ بالموهبة وبعد تدريب الموارد البشرية ( $0.371^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0,000) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردي وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية بين بعد الاحتفاظ بالموهبة وبعد تدريب الموارد البشرية.

و. بلغ معامل الارتباط بين بعد الاحتفاظ بالموهبة وبعد تقييم الاداء ( $0.326^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0,000) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردي وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية بين بعد الاحتفاظ بالموهبة وبعد تقييم الاداء.

ز. بلغ معامل الارتباط بين بعد الاحتفاظ بالموهبة وبعد تحفيز العاملين ( $0.399^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0,000) وهو اصغر من مستوى الدلالة عند (0.01) وهذا ما يدل على وجود ارتباط طردي وبمستوى مقبول وذو دلالة معنوية بين بعد الاحتفاظ بالموهبة وبعد تحفيز العاملين.

### ثانياً: اختبار نماذج التأثير بين متغيرات الدراسة

نركز هنا اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة باستخدام أنموذج الانحدار الخطي البسيط، وقد اعتمد الباحث المستويين الفردي والإجمالي لمعرفة معنوية التأثير لكل متغير فرعي من المتغيرات التفسيرية في كل متغير فرعي من المتغير المستجيب، عبر مقارنة (F) المحسوبة بقيمة (F) الجدولية تحت ذات المستوى من المعنوية، إما عن قبول الفرضية أو رفضها فيتم من خلال حساب عدد النماذج المعنوية كنسبة من أصل جميع النماذج فإذا حققت أكثر من (50%) تقبل الفرضية ، إما إذا كانت النماذج المعنوية اقل من هذه النسبة ترفض الفرضية، وكالاتي:



### 1. تأثير ادارة المعرفة في فاعلية ادارة الموارد البشرية

نصت الفرضية الرئيسة الرابعة على انه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لادارة المعرفة في فاعلية الموارد البشرية) ومن النماذج التي تظهر في الجدول (4-19) الذي يبين النماذج المعنوية وغير المعنوية بين متغيرات الدراسة يتبين لنا الاتي:

- أ. أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدره بلغت (36.419) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (6.90) عند مستوى دلالة (0.01) وبناء عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية ادارة المعرفة في فاعلية الموارد البشرية عند مستوى دلالة (1%) أي بدرجة ثقة (99%).
- ب. ومن خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.232) يتضح بان ادارة المعرفة قادر على تفسير ما نسبته (23%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الاستجابي (فاعلية الموارد البشرية) اما النسبة الباقية (77%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخله في انموذج الدراسة.
- ج. يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta_1$ ) البالغ (0.47). بان زيادة ادارة المعرفة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة فاعلية الموارد البشرية بنسبة (47%) .

## الفصل الرابع: المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

الجدول (19-4) قيم  $R^2$  و  $\beta$  و  $F$  لتأثير ادارة المعرفة في فاعلية ادارة الموارد البشرية

النماذج المعنوية	عدد	اجمالي فاعلية ادارة الموارد البشرية		تحفيز الموارد البشرية		تقييم اداء الموارد البشرية		تدريب الموارد البشرية		الاختبار والتعيين		استقطاب الموارد البشرية		تخطيط الموارد البشرية		فاعلية ادارة الموارد البشرية ادارة المعرفة	
		%	عدد														
%100	7	0.04	0.17	0.02	0.24	0.01	0.16	0.01	0.13	0.03	0.23	0.02	0.16	0.008	0.09	توليد المعرفة	
		دال	5.10	دال	3.27	دال	2.32	دال	1.83	دال	4.72	دال	2.81	دال	0.99		
%100	7	0.14	0.25	0.03	0.21	0.05	0.21	0.15	0.34	0.08	0.27	0.08	0.24	0.08	0.23	خزن المعرفة	
		دال	21.12	دال	4.47	دال	7.17	دال	21.87	دال	11.85	دال	11.05	دال	10.73		
%100	7	0.22	0.33	0.09	0.37	0.06	0.24	0.15	2.74	0.19	0.42	0.12	0.30	0.09	0.27	نشر المعرفة	
		دال	35.50	دال	13.03	دال	8.59	دال	0.35	دال	29.15	دال	16.45	دال	13.25		
%100	7	0.11	0.25	0.05	0.29	0.04	0.20	0.09	0.30	0.16	0.42	0.07	0.26	0.03	0.05	تطبيق المعرفة	
		دال	16.13	دال	6.44	دال	5.00	دال	12.71	دال	24.01	دال	9.94	دال	0.36		
%100	7	0.23	0.47	0.0.09	0.50	0.08	0.37	0.17	0.54	0.20	0.61	0.13	0.45	0.06	0.33	اجمالي ادارة المعرفة	
		دال	36.41	دال	11.93	دال	10.54	دال	25.63	دال	31.50	دال	18.32	دال	8.84		
	35															عدد	النماذج المعنوية
100																%	

$R^2$	$\beta$
الدلالة	F

اما على مستوى الفرضيات الفرعية فيتضح من الجدول (4-19) الاتي

1. نصت الفرضية الفرعية الاولى على انه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده توليد المعرفة في فاعلية إدارة الموارد البشرية) ومن النماذج التي تظهر في الجدول (4-19) الذي يبين النماذج المعنوية وغير المعنوية بين متغيرات الدراسة يتبين لنا الاتي:

أ- أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (5.101). وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناء عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده توليد المعرفة في فاعلية الموارد البشرية عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).

ب- و من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.040) يتضح بأن بعد توليد المعرفة قادرة على تفسير ما نسبته (4%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الاستجابي (فاعلية الموارد البشرية) اما النسبة الباقية (96%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج الدراسة.

ت- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta_2$ ) البالغ (0.173), بان زيادة بعد توليد المعرفة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة فاعلية الموارد البشرية بنسبة (17%).

2. نصت الفرضية الفرعية الثانية على انه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده خزن المعرفة في فاعلية إدارة الموارد البشرية) ومن النماذج التي تظهر في الجدول (4-19) الذي يبين النماذج المعنوية وغير المعنوية بين متغيرات الدراسة يتبين لنا الاتي:

أ- أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (21.129). وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (6.90) عند مستوى دلالة (0.01) وبناء عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده خزن المعرفة في فاعلية الموارد البشرية عند مستوى دلالة (1%) أي بدرجة ثقة (99%).

ب- و من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.149) يتضح بأن بعد خزن المعرفة قادرة على تفسير ما نسبته (15%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الاستجابي (فاعلية الموارد البشرية) اما النسبة الباقية (85%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج الدراسة.

ت- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta_3$ ) البالغ (0.252). بان زيادة بعد خزن المعرفة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة فاعلية الموارد البشرية بنسبة (25%).

3. نصت الفرضية الفرعية الثالثة على انه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء نشر المعرفة في فاعلية إدارة الموارد البشرية) ومن النماذج التي تظهر في الجدول (4-19) الذي يبين النماذج المعنوية وغير المعنوية بين متغيرات الدراسة يتبين لنا الاتي:

أ. أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدره بلغت (35.505) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (6.90) عند مستوى دلالة (0.01) وبناء عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء نشر المعرفة في فاعلية الموارد البشرية عند مستوى دلالة (1%) أي بدرجة ثقة (99%).

ب. و من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.228) يتضح بأن بعء نشر المعرفة قادر على تفسير ما نسبته (23%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الاستجابي (فاعلية الموارد البشرية) اما النسبة الباقية (77%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخله في انموذج الدراسة.

ت. يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta_4$ ) البالغ (0.330). بان زيادة بعء نشر المعرفة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة فاعلية الموارد البشرية بنسبة (31%).

4. نصت الفرضية الفرعية الاول على انه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء تطبيق المعرفة في فاعلية إدارة الموارد البشرية) ومن النماذج التي تظهر في الجدول (4-19) الذي يبين النماذج المعنوية وغير المعنوية بين متغيرات الدراسة يتبين لنا الاتي:

أ. أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدره بلغت (16.139) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (6.90) عند مستوى دلالة (0.01) وبناء عليه نقبل الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء تطبيق المعرفة في فاعلية الموارد البشرية) عند مستوى دلالة (1%) أي بدرجة ثقة (99%).

ب. من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.118) يدل على ان بعء تطبيق المعرفة قادر على تفسير ما نسبته (12%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الاستجابي (فاعلية الموارد البشرية)

ت. يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta_5$ ) البالغ (0.258). بان زيادة بعء تطبيق المعرفة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة فاعلية الموارد البشرية بنسبة (26%).

## 2. تأثير ادارة الموهبة في فاعلية ادارة الموارد البشرية

نصت الفرضية الرئيسة الرابعة على انه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد ادارة الموهبة في فاعلية الموارد البشرية) ومن النماذج التي تظهر في الجدول (4-20) الذي يبين النماذج المعنوية وغير المعنوية بين متغيرات الدراسة يتبين لنا الاتي:

أ. أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدره بلغت (51.231) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (6.90) عند مستوى دلالة (0.01) وبناء عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية ادارة الموهبة في فاعلية الموارد البشرية عند مستوى دلالة (1%) أي بدرجة ثقة (99%).

ب. و من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.299) يتضح بان ادارة الموهبة قادر على تفسير ما نسبته (30%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الاستجابي (فاعلية الموارد البشرية) اما النسبة الباقية (70%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخله في انموذج الدراسة .

ج. يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta_1$ ) البالغ (0.504). بان زيادة ادارة الموهبة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة فاعلية الموارد البشرية بنسبة (50%) .

اما على مستوى الفرضيات الفرعية فالجدول (4-20) يوضح اهم النتائج وكالاتي:

1. نصت الفرضية الفرعية الاول على انه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده استقطاب الموهبة في فاعلية إدارة الموارد البشرية) ومن النماذج التي تظهر في الجدول (4-20) الذي يبين النماذج المعنوية وغير المعنوية بين متغيرات الدراسة يتبين لنا الاتي:

أ- أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (14.595) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.01) وبناء عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده استقطاب الموهبة في فاعلية الموارد البشرية عند مستوى دلالة (1%) أي بدرجة ثقة (99%).

ب- ومن خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.108) يتضح بأن بعد استقطاب الموهبة قادرة على تفسير ما نسبته (11%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الاستجابي (فاعلية الموارد البشرية) اما النسبة الباقية (89%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخله في انموذج الدراسة.

ت- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta_2$ ) البالغ (0.232), بان زيادة بعد استقطاب الموهبة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة فاعلية الموارد البشرية بنسبة (23%) .

## الفصل الرابع: المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

الجدول (20-4) قيم $R^2$ و $F$ لتأثير ادارة الموهبة في فاعليه ادارة الموارد البشرية																	
النماذج المعنوية		اجمالي فاعلية ادارة الموارد البشرية		تحفيز الموارد البشرية		تقييم اداء الموارد البشرية		تدريب الموارد البشرية		الاختيار والتعيين		استقطاب الموارد البشرية		تخطيط الموارد البشرية		فاعلية ادارة الموارد البشرية	
%100	7	0.10	0.23	0.03	0.23	0.10	0.31	0.06	0.23	0.05	0.22	0.05	0.22	0.03	0.15	استقطاب الموهبة	
		دال	14.59	دال	4.63	دال	14.09	دال	8.28	دال	6.93	دال	7.54	دال	4.96		
%100	7	0.16	0.28	0.06	0.30	0.11	0.33	0.12	0.32	0.04	0.21	0.10	0.28	0.08	0.26	ادارة اداء الموهبة	
		دال	23.85	دال	7.96	دال	15.89	دال	16.49	دال	5.89	دال	13.53	دال	11.63		
%100	7	0.29	0.50	0.14	0.60	0.11	0.43	0.19	0.54	0.11	0.43	0.17	0.50	0.18	0.50	تطوير الموهبة	
		دال	49.53	دال	19.68	دال	15.53	دال	28.88	دال	15.51	دال	25.50	دال	27.18		
%100	7	0.25	0.33	0.14	0.43	3.07	0.25	0.12	0.31	0.14	0.35	0.18	0.37	0.11	0.2	الاحتفاظ بالموهبة	
		دال	40.53	دال	19.82	دال	10.33	دال	16.6	دال	20.74	دال	26.83	دال	16.25		
%100	7	0.29	0.50	0.13	0.58	0.15	0.50	0.18	0.52	0.13	0.46	0.18	0.51	0.14	0.44	اجمالي ادارة الموهبة	
		دال	51.23	دال	18.62	دال	22.69	دال	26.48	دال	18.15	دال	27.47	دال	20.31		
	35															عدد	النماذج المعنوية
%100																%	

$R^2$	$\beta$
الدلالة	F

2. نصت الفرضية الفرعية الثانية على انه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء ادارة اداء الموهبة في فاعلية إدارة الموارد البشرية) ومن النماذج التي تظهر في الجدول (4-20) الذي يبين النماذج المعنوية وغير المعنوية بين متغيرات الدراسة يتبين لنا الاتي:

- أ. أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (23.855) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (6.90) عند مستوى دلالة (0.01) وبناء عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء ادارة اداء الموهبة في فاعلية الموارد البشرية عند مستوى دلالة (1%) أي بدرجة ثقة (99%).
- ب. و من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.165) يتضح بأن بعء ادارة اداء الموهبة قادرة على تفسير ما نسبته (17%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الاستجابي (فاعلية الموارد البشرية ) اما النسبة الباقية (83%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج الدراسة.
- ج. يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta_3$ ) البالغ (0.287). بان زيادة بعء ادارة اداء الموهبة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة فاعلية الموارد البشرية بنسبة (29%).

3. نصت الفرضية الفرعية الثالثة على انه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء تطوير الموهبة في فاعلية إدارة الموارد البشرية) ومن النماذج التي تظهر في الجدول (2-20) الذي يبين النماذج المعنوية وغير المعنوية بين متغيرات الدراسة يتبين لنا الاتي:

- أ. أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدره بلغت (49.763) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (6.90) عند مستوى دلالة (0.01) وبناء عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء تطوير الموهبة في فاعلية الموارد البشرية عند مستوى دلالة (1%) أي بدرجة ثقة (99%).
- ب. و من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.293) يتضح بأن بعء تطوير الموهبة قادر على تفسير ما نسبته (29%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الاستجابي (فاعلية الموارد البشرية ) اما النسبة الباقية (71%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج الدراسة.
- ج. يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta_4$ ) البالغ (0.503). بان زيادة بعء تطوير الموهبة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة فاعلية الموارد البشرية بنسبة (50%).

4. نصت الفرضية الفرعية الرابعة على انه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الاحتفاظ بالموهبة في فاعلية إدارة الموارد البشرية) ومن النماذج التي تظهر في الجدول (4-20) الذي يبين النماذج المعنوية وغير المعنوية بين متغيرات الدراسة يتبين لنا الاتي:

أ. أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدره بلغت (40.536) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (6.90) عند مستوى دلالة (0.01) وبناء عليه نقبل الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الاحتفاظ بالموهبة في فاعلية الموارد البشرية ) عند مستوى دلالة (1%) أي بدرجة ثقة (99%).

ب. من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.252) يدل على ان بعد الاحتفاظ بالموهبة قادر على تفسير ما نسبته (25%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الاستجابي (فاعلية الموارد البشرية )

ج. يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta_5$ ) البالغ (0.338). بان زيادة بعد الاحتفاظ بالموهبة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة فاعلية الموارد البشرية بنسبة (34%) .

### 3. تأثير إدارتي المعرفة والموهبة في فاعلية ادارة الموارد البشرية

نصت الفرضية الرئيسة السادسة على انه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمحوري ادارة المعرفة وادارة الموهبة في فاعلية ادارة الموارد البشرية) ومن النماذج التي تظهر في الجدول (4-21) الذي يبين النماذج المعنوية وغير المعنوية بين متغيرات الدراسة يتبين لنا الاتي:

أ. أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدره بلغت (34.566) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (2.49) عند مستوى دلالة (0.05) وبناء عليه تقبل الفرضية وهذا يعني (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين محوري ادارة المعرفة وادارة الموهبة في فاعلية ادارة الموارد البشرية) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).

ب. من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.367) يتضح بان محوري ادارة المعرفة وادارة الموهبة معا قادر على تفسير ما نسبته (37%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الاستجابي بعد (فاعلية ادارة الموارد البشرية) اما النسبة الباقية (63%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخله في انموذج الدراسة.

ج. بلغت قيمة الارتباط (R) بين محوري ادارة المعرفة وادارة الموهبة وفاعلية ادارة الموارد البشرية ما قيمته (0.606) وهي علاقة جيدة وطردية وذات دلالة معنوية

د. يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي لمحور ادارة المعرفة ( $\beta_1$ ) البالغ (0.28). بان زيادة محور ادارة المعرفة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في محور فاعلية



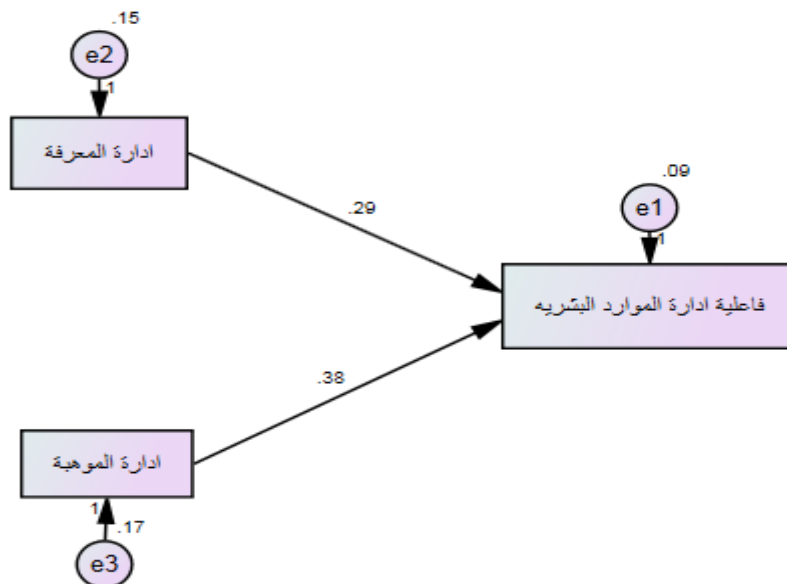
ادارة الموارد البشرية بنسبة (28%) ، ويتبين من خلال معامل الميل الحدي لمحور ادارة الموهبة ( $\beta_2$ ) البالغ (0.38) بان زيادة محور ادارة الموهبة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة محور فاعلية الموارد البشرية بنسبة (38) ، وكما هو واضح بالشكل (2-4) الذي يبين علاقة التأثير بين محوري ادارة المعرفة وادارة الموهبة في فاعلية الموارد البشرية.

هـ . باستعمال طريقة (Stepwise) الخاص باختبار المتغيرات و بعد حذف المتغيرات غير المعنوية يتضح بان الانموذج بصورة النهائية يعتمد على المحورين معا اي محور ادارة المعرفة ومحور ادارة الموهبة اذ تبين ان المتغيرين معا هما الاكثر تأثيرا و فاعلية على مستوى فاعلية ادارة الموارد البشرية وكما هو واضح بالجدول (4-21).

## الفصل الرابع: المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

جدول (4-21) نتائج تأثير ادارتي المعرفة والموهبة في فاعلية ادارة الموارد البشرية باستعمال الانحدار الخطي المتعدد

المتغيرات التوضيحية	قيمة الثابت	قيمة معامل المعرفة $B_1$	قيمة معامل محور ادارة الموهبة $B_2$	قيمة معامل التحديد $R^2$	قيمة معامل الارتباط $R$	قيمة F المحسوبة	Sig	مستوى الدلالة عند (0.05)
الانموذج كاملا لمحوري ادارة المعرفة وادارة الموهبة في فاعلية ادارة الموارد البشرية	1.49	0.28	0.38	0.367	0.606	34.566	0.000	يوجد تأثير
الانموذج النهائي باستعمال Stepwise	1.49	0.28	0.38	0.36	0.606	34.566	0.000	يوجد تأثير



شكل (4-2) يبين علاقة التأثير بين محوري ادارة المعرفة وادارة الموهبة في فاعلية ادارة الموارد البشرية

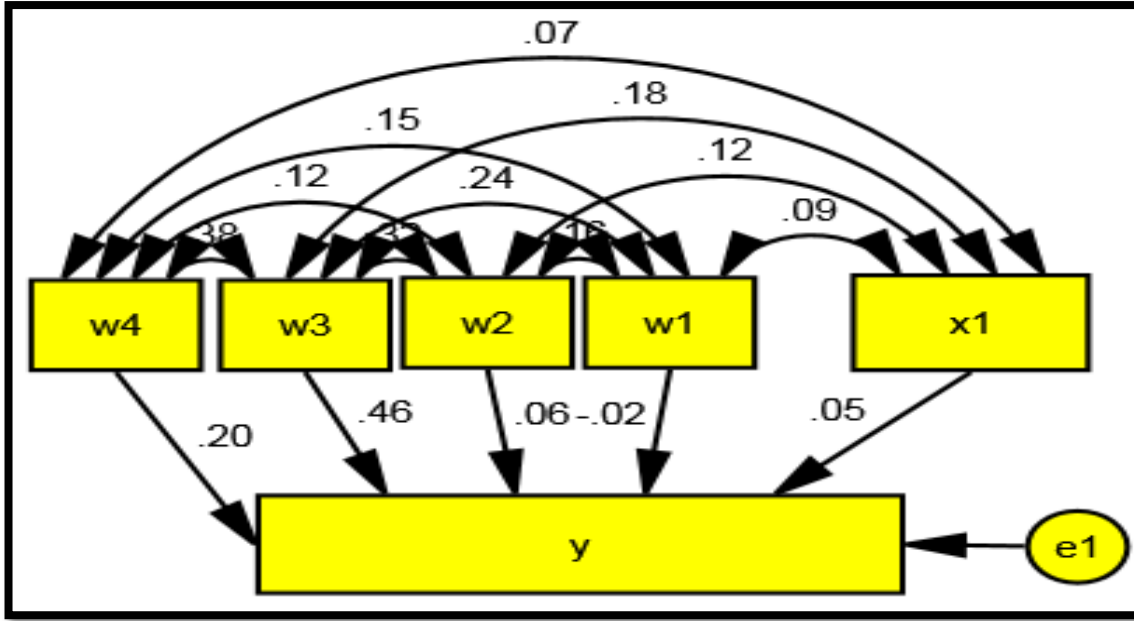
### 4. تأثير إدارة المعرفة في فاعلية إدارة الموارد البشرية عبر إدارة الموهبة

سيتم عرض تأثير ادارة المعرفة بوصفها متغيرا تفسيريا يسهم في التأثير في ادارة الموهبة كمتغير وسيط وأثرهما في فاعلية ادارة الموارد البشرية كمتغير مستجيب، وبهدف اختبار مخطط الدراسة، فقد تم اعتماد أسلوب الانحدار المتعدد. إذ نصت الفرضية الرئيسية على انه (يتعاظم تأثير ادارة المعرفة في فاعلية ادارة الموارد البشرية عبر ادارة الموهبة) وكانت النتائج كالاتي:

## الفصل الرابع: المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

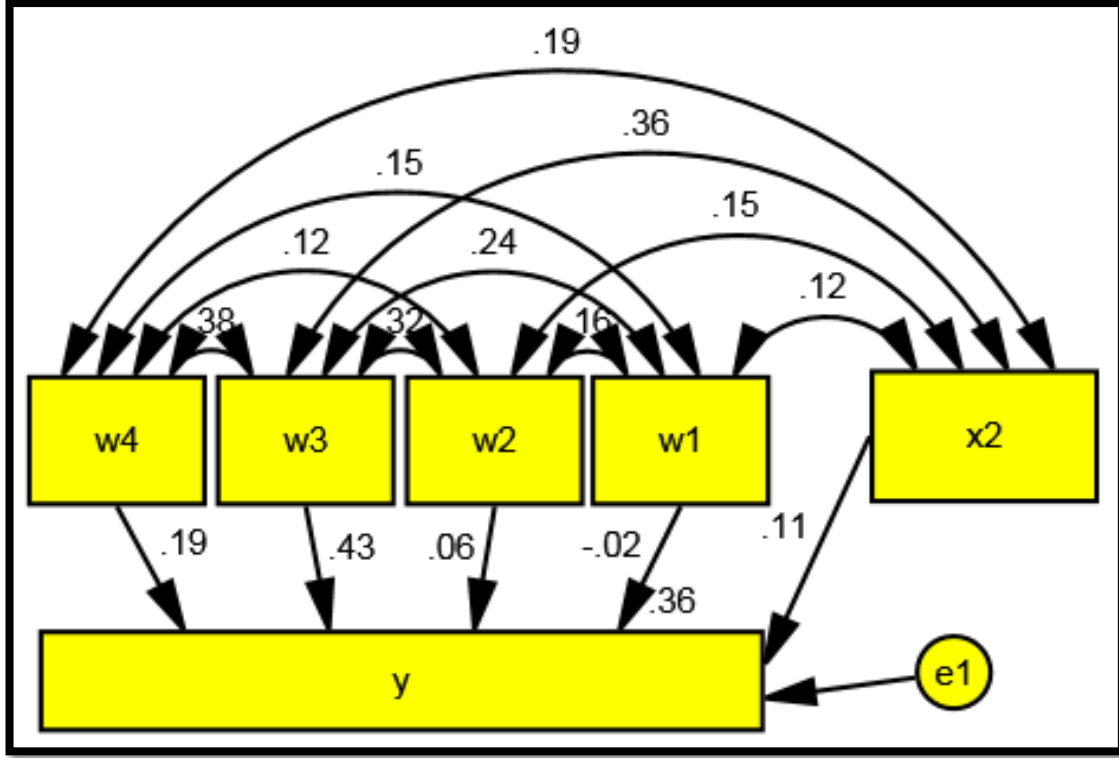
أ. يظهر الجدول (4-22) أن نموذج الانحدار المتعدد لبعث توليد المعرفة وإدارة الموهبة كان معنوياً بدلالة (F) المحسوبة (15.37) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.9) بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%) وهذا يعني وجود تأثير لتوليد المعرفة من خلال إدارة الموهبة في فاعلية إدارة الموارد البشرية. واستكمالاً لمستلزمات اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسة الخامسة، ولتحديد مدى إسهام توليد المعرفة (المتغير التفسيري) في فاعلية إدارة الموارد البشرية (المتغير المستجيب) عبر إدارة الموهبة (كمتغير وسيط)، والعلاقة السببية بينهما، تم تحديد التأثير المباشر وغير المباشر باستعمال تحليل المسار. إذ أظهرت نتائج التحليل كما في الشكل (4-3) إن توليد المعرفة ستؤدي إلى تأثير مباشر في فاعلية إدارة الموارد البشرية بمقدار (0.05) وتأثيرات غير مباشرة عبر إدارة الموهبة بمقدار (0.10)، وعليه يكون التأثير الكلي (0.15) كما يظهره الجدول (4-23). والنتائج المذكورة أنفاً تؤكد إن توليد المعرفة كان أكثر تأثيراً عبر إدارة الموهبة وإن العلاقة التأثيرية بين توليد المعرفة وفاعلية إدارة الموارد البشرية تزداد عند دخول إدارة الموهبة كمتغير وسيط. وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسة الخامسة (يتعاضد تأثير توليد المعرفة في فاعلية إدارة الموارد البشرية عبر إدارة الموهبة).

الجدول (4-22) نتائج الانحدار المتعدد لتأثير إدارة المعرفة وإدارة الموهبة في فاعلية إدارة الموارد البشرية			
فاعلية إدارة الموارد البشرية			المتغير التابع
المعالم الاحصائية			
الدلالة	F المحسوبة	R2	المتغيرات المستقلة
يوجد تأثير	15.37	0.21	توليد المعرفة وإدارة الموهبة
يوجد تأثير	18.27	0.23	خزن المعرفة وإدارة الموهبة
يوجد تأثير	24.97	0.29	نشر المعرفة وإدارة الموهبة
يوجد تأثير	15.74	0.20	تطبيق المعرفة وإدارة الموهبة



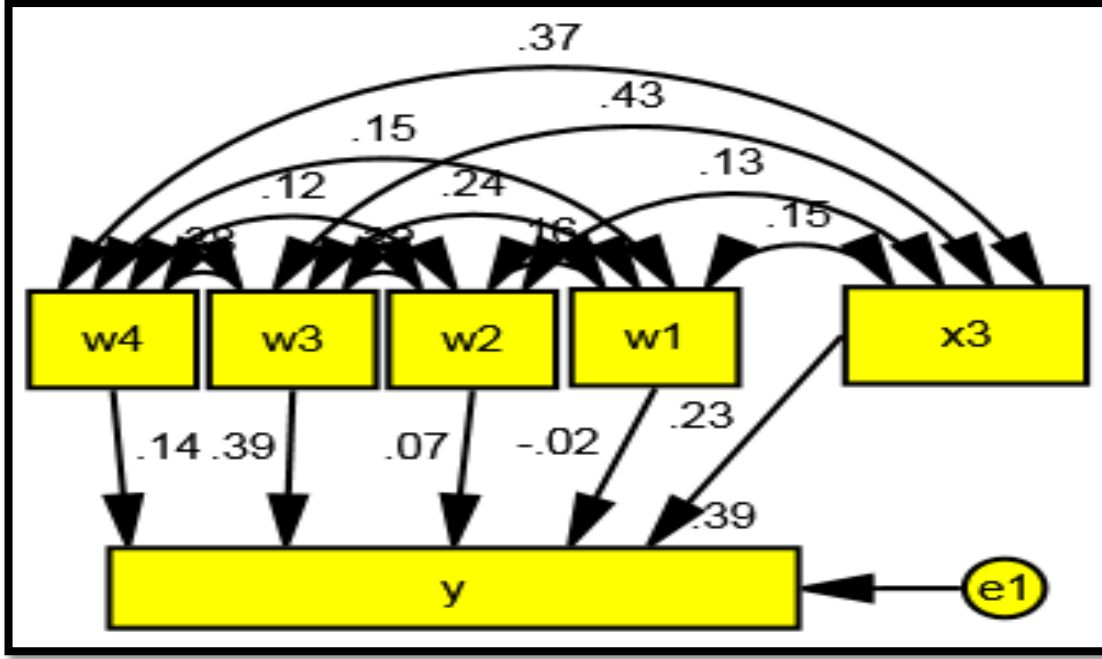
الشكل (3-4) التأثير الكلي لتوليد المعرفة في فاعلية ادارة الموارد البشرية عبر ادارة الموهبة

ب. يظهر الجدول (4-22) أن أنموذج الانحدار المتعدد لبعدها تخزين المعرفة وإدارة الموهبة كان معنوياً بدلالة (F) المحسوبة (18.27) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.9) بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%) وهذا يعني وجود تأثير تخزين المعرفة من خلال إدارة الموهبة في فاعلية إدارة الموارد البشرية. واستكمالاً لمستلزمات اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الخامسة، ولتحديد مدى إسهام تخزين المعرفة (المتغير التفسيري) في فاعلية إدارة الموارد البشرية (المتغير المستجيب) عبر إدارة الموهبة (كمتغير وسيط)، والعلاقة السببية بينهما، تم تحديد التأثير المباشر وغير المباشر باستعمال تحليل المسار. إذ أظهرت نتائج التحليل كما في الشكل (4-4) إن تخزين المعرفة ستؤدي إلى تأثير مباشر في فاعلية إدارة الموارد البشرية بمقدار (0.11) وتأثيرات غير مباشرة عبر إدارة الموهبة بمقدار (0.19)، وعليه يكون التأثير الكلي (0.30) كما يظهره الجدول (4-23). والنتائج المذكورة أنفاً تؤكد إن تخزين المعرفة كان أكثر تأثيراً عبر إدارة الموهبة وإن العلاقة التأثيرية بين تخزين المعرفة وفاعلية إدارة الموارد البشرية تزداد عند دخول إدارة الموهبة كمتغير وسيط. وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الخامسة (يتعاظم تأثير تخزين المعرفة في فاعلية إدارة الموارد البشرية عبر إدارة الموهبة).



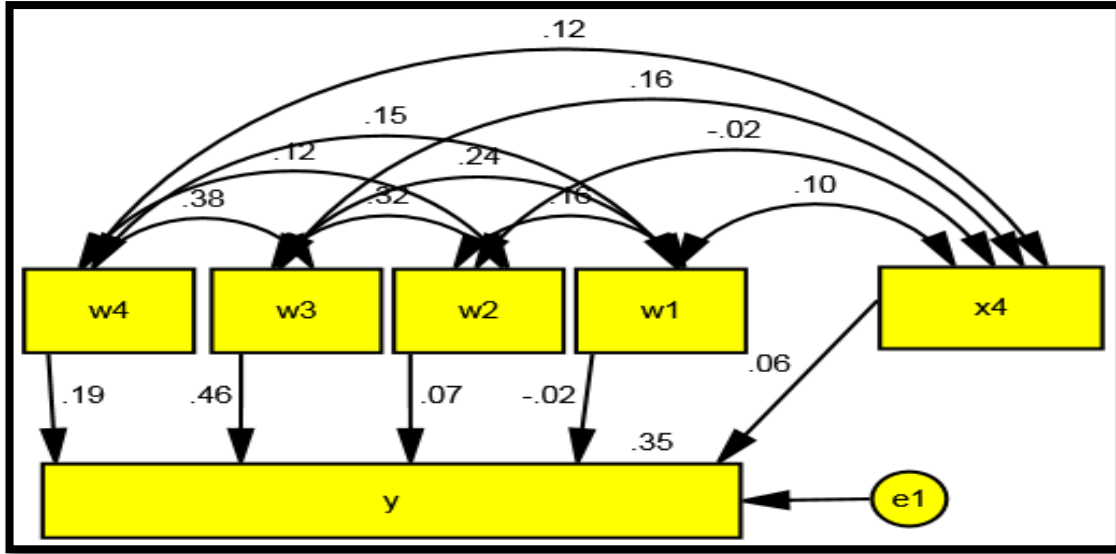
الشكل (4-4) التأثير الكلي لخزن المعرفة في فاعلية ادارة الموارد البشرية عبر ادارة الموهبة

ت. يظهر الجدول (4-22) أن نموذج الانحدار المتعدد لبعث نشر المعرفة وادارة الموهبة كان معنويا بدلالة (F) المحسوبة (24.97) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.9) بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%) وهذا يعني وجود تأثير لنشر المعرفة من خلال ادارة الموهبة في فاعلية ادارة الموارد البشرية. واستكمالاً لمستلزمات اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الخامسة، ولتحديد مدى إسهام نشر المعرفة (المتغير التفسيري) في فاعلية ادارة الموارد البشرية (المتغير المستجيب) عبر ادارة الموهبة (كمتغير وسيط)، والعلاقة السببية بينهما، تم تحديد التأثير المباشر وغير المباشر باستعمال تحليل المسار. إذ أظهرت نتائج التحليل كما في الشكل (4-5) إن نشر المعرفة ستؤدي إلى تأثير مباشر في فاعلية ادارة الموارد البشرية بمقدار (0.23) وتأثيرات غير مباشرة عبر ادارة الموهبة بمقدار (0.22)، وعليه يكون التأثير الكلي (0.45) كما يظهره الجدول (4-23). والنتائج المذكورة أنفا تؤكد إن نشر المعرفة كان أكثر تأثيراً عبر ادارة الموهبة وان العلاقة التأثيرية بين توليد المعرفة وفاعلية ادارة الموارد البشرية تزداد عند دخول ادارة الموهبة كمتغير وسيط. وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الخامسة (يتعاطم تأثير نشر المعرفة في فاعلية ادارة الموارد البشرية عبر ادارة الموهبة).



الشكل (4-5) التأثير الكلي لنشر المعرفة في فاعلية ادارة الموارد البشرية عبر ادارة الموهبة

ث. يظهر الجدول (4-22) أن نموذج الانحدار المتعدد لبعث تطبيق المعرفة وادارة الموهبة كان معنوياً بدلالة (F) المحسوبة (15.74) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.9) بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%) وهذا يعني وجود تأثير لتطبيق المعرفة من خلال ادارة الموهبة في فاعلية ادارة الموارد البشرية. واستكمالاً لمستلزمات اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسة الخامسة، ولتحديد مدى إسهام تطبيق المعرفة (المتغير التفسيري) في فاعلية ادارة الموارد البشرية (المتغير المستجيب) عبر ادارة الموهبة (كمتغير وسيط)، والعلاقة السببية بينهما، تم تحديد التأثير المباشر وغير المباشر باستعمال تحليل المسار. إذ أظهرت نتائج التحليل كما في الشكل (4-6) إن تطبيق المعرفة ستؤدي إلى تأثير مباشر في فاعلية ادارة الموارد البشرية بمقدار (0.06) وتأثيرات غير مباشرة عبر ادارة الموهبة بمقدار (0.09)، وعليه يكون التأثير الكلي (0.15) كما يظهره الجدول (4-23). والنتائج المذكورة أنفاً تؤكد إن تطبيق المعرفة كان أكثر تأثيراً عبر ادارة الموهبة وان العلاقة التأثيرية بين تطبيق المعرفة وفاعلية ادارة الموارد البشرية تزداد عند دخول ادارة الموهبة كمتغير وسيط. وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسة الخامسة (بتعاظم تأثير تطبيق المعرفة في فاعلية ادارة الموارد البشرية عبر ادارة الموهبة).



الشكل (4-6) التأثير الكلي لتطبيق المعرفة في فاعلية ادارة الموارد البشرية عبر ادارة الموهبة

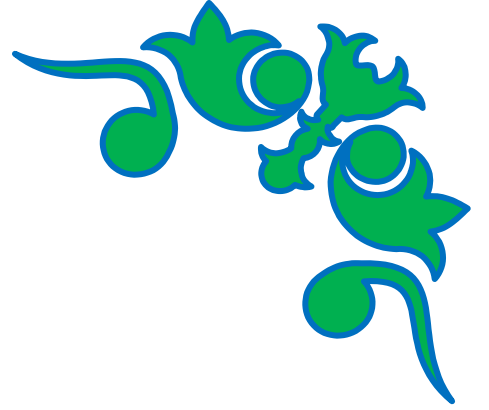
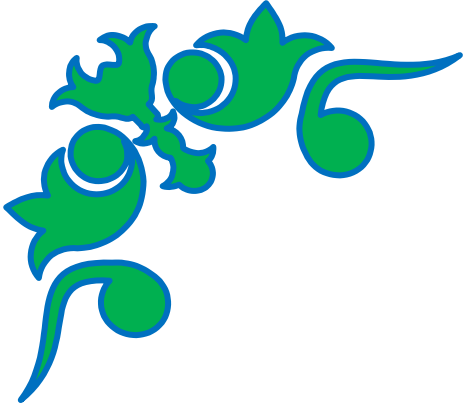
## ( الفصل الرابع: المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة )

**الجدول (4-23) التأثير الكلي لإدارة المعرفة في فاعلية ادارة الموارد البشرية عبر ادارة الموهبة**

المعالم الاحصائية			المتغيرات الوسيطة	التفاصيل	ت	المعالم الاحصائية			المتغيرات الوسيطة	التفاصيل	ت	المعالم الاحصائية			المتغيرات الوسيطة	التفاصيل	ت
pxyxr	pxy	r				pxyxr	pxy	r				pxyxr	Pxy	r			
0.0044	0.01	0.44	المهارات الالسانية	تأثير التغذية العكسية (z5) في النجاح الاستراتيجي عبر (y) رأس المال المعرفي (w)	5	-0.003	-0.02	0.15	استقطاب الموهبة	تأثير نشر المعرفة في فاعلية ادارة الموارد البشرية عبر ادارة الموهبة	3	0.0018-	-0.02	0.09	استقطاب الموهبة	تأثير توليد المعرفة في فاعلية ادارة الموارد البشرية عبر ادارة الموهبة	1
0.0705	0.15	0.47	المهارات الفنية			0.0091	0.07	0.13	ادارة اداء الموهبة			0.0072	0.06	0.12	ادارة اداء الموهبة		
-0.0228	-0.07	0.38	المهارات الفكرية			0.1677	0.39	0.43	تطوير الموهبة			0.0828	0.46	0.18	تطوير الموهبة		
0.0002	0.00	0.25	المعرفة الضمنية			0.0518	0.14	0.37	الاحتفاظ بالموهبة			0.014	0.20	0.07	الاحتفاظ بالموهبة		
0.25			تأثير مباشر			0.23			تأثير مباشر			0.05			تأثير مباشر		
0.33			تأثير غير مباشر			0.22			تأثير غير مباشر			0.10			تأثير غير مباشر		
0.58			تأثير كلي			0.45			تأثير كلي			0.15			تأثير كلي		
-0.0106	-0.03	0.53	المهارات الالسانية	تأثير اجمالي الإغناء الوظيفي (z) في النجاح الاستراتيجي عبر (y) رأس المال المعرفي ((w)	6	-0.002	-0.02	0.10	استقطاب الموهبة	تأثير توليد المعرفة في فاعلية ادارة الموارد البشرية عبر ادارة الموهبة	4	-0.0024	-0.02	0.12	استقطاب الموهبة	تأثير خزن المعرفة في فاعلية ادارة الموارد البشرية عبر ادارة الموهبة	2
0.094	0.20	0.47	المهارات الفنية			-0.0014	0.07	-0.02	ادارة اداء الموهبة			0.09	0.6	0.15	ادارة اداء الموهبة		
-0.0215	-0.05	0.43	المهارات الفكرية			0.0736	0.46	0.16	تطوير الموهبة			0.1548	0.43	0.36	تطوير الموهبة		
-0.0312	-0.08	0.39	المعرفة الضمنية			0.0228	0.19	0.12	الاحتفاظ بالموهبة			0.0361	0.19	0.19	الاحتفاظ بالموهبة		
0.22			تأثير مباشر			0.06			تأثير مباشر			0.11			تأثير مباشر		
0.35			تأثير غير مباشر			0.10			تأثير غير مباشر			0.28			تأثير غير مباشر		
0.57			تأثير كلي			0.16			تأثير كلي			0.39			تأثير كلي		

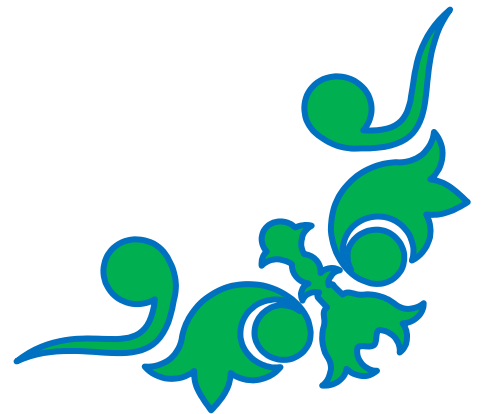
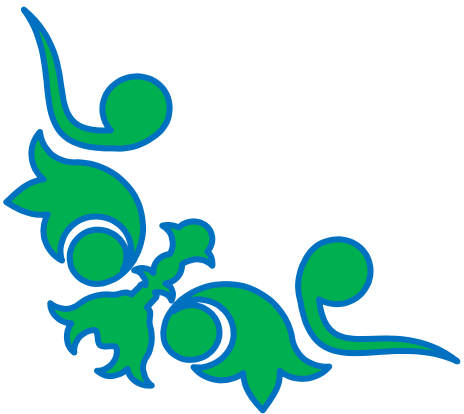
الجدول من اعداد الباحث باعتماد مخرجات البرنامج الاحصائي spss.Amos





## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات



تمهيد

تضمن هذا الفصل في مضامينه التركيز على الخلاصات النظرية والتطبيقية لما توصل اليه البحث من تكوين رؤى وتصورات واضحة وشاملة بنيت على اساس التراكم النظري والاختبار التطبيقي بشقيها التجريبي وتحليل المحتوى، محققاً ذلك بصيغة مجموعة من الاستنتاجات التي كشفت الستار عن نتائج التحليل الاحصائي بدءاً بوصف العينة، مروراً بالإحصاء الوصفي وصولاً الى اختبار الفرضيات تجريبياً وتدعيمها بتحليل المحتوى، وتوظيفها في اثراء المعرفة الاكاديمية والتطبيقية بتحديد مدى الاتفاق او الاختلاف مع النظريات القائمة وتوافقها مع الفلسفات والثقافات المختلفة، وانعكاس ذلك على مجموعة من التوصيات وبما يفيد المصارف المبحوثة لتحقيق أهدافها بالاستفادة من استنتاجات البحث، فضلاً عن مجموعة من المقترحات للدراسات المستقبلية، وعليه فقد تضمن هذا الفصل مبحثين: خصص الاول لاهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث، فيما تضمن الثاني مجموعة من التوصيات للمصارف المبحوثة والمقترحات المتعلقة بالاستمرارية البحثية في اطار التكامل المعرفي من خلال البحوث والدراسات المستقبلية الممكن الاعتماد عليها بناءً على الاستنتاجات وأنموذج البحث المقترح.

## المبحث الأول الاستنتاجات

يتناول هذا المبحث الاستنتاجات المستنبطة من نتائج تحليل بيانات الدراسة، والتي تعكس المعالجة الفكرية للنتائج الرقمية التي حصل عليها من خلال جانب الوصف الإحصائي واختبار الفرضيات، إضافة إلى بعض الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري. وبطبيعة الحال هذه الاستنتاجات سوف تمهد الطريق لتقديم التوصيات ذات العلاقة والمقترحات الملائمة للبحوث المستقبلية في هذا المجال.

### أولاً - الاستنتاجات الخاصة بالجانب النظري

1. على الرغم من الأهمية المتزايدة لإدارة الموهبة والمعرفة، خلال أكثر من عقد من النقاش والترويج، إلا أن هذا المفهوم مازال غير واضح وقيد التطور، كما أن الواقع الحالي لفكر إدارة الموهبة وإدارة المعرفة يُثير حقيقة مفادها، أن هنالك افتقاراً مقلقاً حول التطور النظري والفكري في هذا المجال، ليس على المستوى المحلي، بل وحتى على المستوى الإقليمي والعالمي، أي وجود اختلاف بين الباحثين من حيث المفهوم والابعاد وغيرها وهذه النتيجة منطقية بسبب اختلاف الفترات الزمنية والمكانية ولهذا ليس مدعاة اختلاف الفهم بينهم .
2. يتسم مفهوم الموهبة بالتشابه والتداخل مع عدد من المفاهيم الأخرى، كالعبقرية والذكاء والتفوق والمعرفة والتميز، وهذا التشابه قد أوجد حقلاً بحثياً خصباً، ورغم ذلك فقد استطاع الباحثون الفصل بين هذه المفاهيم وبدرجة عالية، نتيجة لما بذلوه من جهود متميزة في هذا المجال.
- 3- تمثل إدارة المعرفة والموهبة أحد أهم مكونات المصارف وسر نجاحها لارتباطها بالعنصر البشري والذي يساهم في صياغة رؤية استراتيجية يتحدد في ضوءها مسار المصارف.
- 4- ان فاعلية ادارة الموارد البشرية تعزز عمل استراتيجيات المؤسسات المصرفية من خلال التركيز على القوى العاملة الملائمة وتنميتها واستغلالها لتحقيق الميزة التنافسية في ميدان الأعمال.
- 5- ان إدارة المعرفة والموهبة هي أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة ، التي تتبناه المنظمات لتحقيق العديد من الفوائد منها(تحسين الفاعلية ، زيادة قدرتها على التكيف مع تحديات ومتطلبات التغيير السريع التي تحصل للمنظمات، والمحافظة على رأس مالها الفكري ، ورفع مستوى الاداء وخفض التكاليف ) وهذا يساعدها على تحقيق أهدافها والتميز بين المنظمات .

### ثانياً: الاستنتاجات الخاصة بالجانب الكمي

1. ان المصارف الخاصة العاملة في العراق لها مساهمة محدودة مقارنة مع المصارف الاخرى العاملة في البيئة الاقليمية والعالمية.
2. نلاحظ ان عدد فروع المصارف الخاصة بدأ بتزايد بالفترات الاخيرة مقارنة بالمصارف الحكومية.
3. تبين في مؤشرات التغيير في الاستثمار بان هناك انخفاضاً في مخصص هبوط الاستثمار ، وخاصة في عام 2015 للمصارف المبحوثة، وهذا يعود بسبب تردي الاوضاع الامنية في العراق وان المصارف لديها فروع في المحافظات الساخنة (صلاح الدين- نينوى - انبار -ديالى) مما أدى الى غلق فروعها وكذلك أدى الى تقليص الأيدي العاملة في تلك المصارف لنفس السبب أعلاه.
4. تبين من خلال عينة الدراسة بان المصارف المبحوثة تسعى بكل الجهود الى أدخل موظفيها في الدورات التدريبية سواء داخل او خارج العراق وهذا يؤدي الى تحقيق أهداف المصارف.

### ثالثاً: الاستنتاجات الخاصة بعلاقات الارتباط

1. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توليد المعرفة، وابعاد ادارة الموهبة. وبما ان العاملين الموهوبين هم اكثر معرفة ومهارة من غيرهم فان هذه النتيجة تشير إلى ان المصارف التي تشجع اقامة الحلقات النقاشية وورش العمل ستعمل على نشر المعرفة التي يمتلكها العاملون الموهوبون على جميع العاملين في المصرف، فضلا عن توليد معرفة جديدة من خلال الحوار والنقاش فيما بين العاملين.
2. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خزن المعرفة، وابعاد ادارة الموهبة. وتشير هذه النتيجة إلى ان قيام المصارف بحفظ المعرفة في حواسيب مركزية، والتحديث المستمر لها سوف يمكنها من تحديد ما يمتلكه من مواهب وتشخيص ما يحتاجه منها واستقطابها بسهولة مقارنة بالمصارف الاخرى، فضلاً عن انها ستمتلك معلومات متكاملة عن المسار الوظيفي للعاملين الموهوبين لديها.
3. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نشر المعرفة، وابعاد ادارة الموهبة. وتشير هذه النتيجة إلى ان المصارف التي تعتمد النشرات والتقارير لنشر المعرفة وجعلها متاحة لجميع العاملين، فضلاً عن عقد اللقاءات بين اصحاب الموهبة والعاملين سوف تعمل على تسهيل عملية مشاركة المعرفة والمهارة التي يمتلكها العاملون الموهوبون مع زملائهم وبالتالي توليد معرفة جديدة وزيادة رصيدها من المواهب.

4. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطبيق المعرفة، وابعاد ادارة الموهبة. وتشير هذه النتيجة إلى ان المصارف التي تقوم ببناء قاعدة بيانات توفر فرصة الاستفادة من المعرفة وتحويل الصلاحيات للعاملين والسماح لهم بتطبيق معارفهم سوف تستقطب الافراد الموهوبين وتحفزهم على رفع مستوى ادائهم فضلاً عن مستوى الفاعلية التنظيمية.

5. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توليد المعرفة، وابعاد فاعلية ادارة الموارد البشرية. وتشير هذه النتيجة إلى ان المصارف التي تعتمد على خبراتها الداخلية لتولد المعرفة، فضلاً عن اقامتها لتحالفات معرفية مع مصارف اخرى ستكون لها القدرة على اجراء تخطيط شامل لاحتياجاتها من الموارد البشرية، واجتذاب اكفاء الاشخاص وبشكل يتماشى مع أهدافها من الخطط والأهداف الموضوعية بهدف مواكبة التغيرات المتسارعة في البيئة المصرفية.

6. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خزن المعرفة، وابعاد فاعلية ادارة الموارد البشرية. وتشير هذه النتيجة إلى ان قيام المصارف بحفظ المعرفة في حواسيب مركزية، والتحديث المستمر لها سوف يمكنها من القيام بتخطيط للموارد البشرية يستند الى معلومات دقيقة، والمفاضلة بين الافراد الذين تنطبق عليهم معايير المصرف.

7. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نشر المعرفة، وابعاد فاعلية ادارة الموارد البشرية. وتشير هذه النتيجة إلى ان المصارف التي تعتمد النشرات والتقارير لنشر المعرفة وجعلها متاحة لجميع العاملين، فضلاً عن عقد اللقاءات بين الخبراء والعاملين كوسيلة لتبادل المعرفة بتزويد العاملين بالأفكار الجديدة التي تخص عملهم، ومواكبة المستجدات في مختلف المجالات وبما يسمح لهم بالتقدم الوظيفي.

8. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطبيق المعرفة، وابعاد فاعلية ادارة الموارد البشرية. وتشير هذه النتيجة إلى ان المصارف التي تقوم ببناء قاعدة بيانات وتوفر فرصة الاستفادة من المعرفة فضلاً عن تحويل الصلاحيات للعاملين والسماح لهم بتطبيق معارفهم سوف تحفز العاملين على رفع مستوى ادائهم ورفع مستوى الفاعلية التنظيمية، فضلاً عن جذب ذوي الكفاءات العالية، وتنمية الشعور بالمسؤولية لديهم.

9. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استقطاب الموهبة، وابعاد فاعلية ادارة الموارد البشرية. وتشير هذه النتيجة إلى ان المصارف التي تعتمد طبيعة الوظائف وادوارها عند استقطاب الموهبة، وتضع البرامج والمحفزات اللازمة لذلك، توفر موارد بشرية ذات كفاءة عالية، وستضع الشخص المناسب في المكان المناسب، واختيار العاملين على اساس الكفاءة والجدارة، والمفاضلة بين المتقدمين على اساس المعايير العلمية.

10. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ادارة اداء الموهبة، وابعاد فاعلية إدارة الموارد البشرية. وتشير هذه النتيجة إلى ان قدرة المصرف على توفير الاتصالات المناسبة

بين العاملين الموهوبين والمشرفين تسهم في تسهيل عملية التنسيق بين مختلف الاقسام عن القيام بعملية التخطيط للموارد البشرية فضلاً عن اخبار العاملين بنتائج ادائهم ومنحهم الفرصة للاعتراض عليها.

**11.** أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير الموهبة، وابعاد فاعلية ادارة الموارد البشرية. وتشير هذه النتيجة إلى ان المصارف التي تعتمد برامج محددة لتطوير الموهبة تستند على المعلومات الشخصية للعاملين، واعتماده على اسس محددة لتحديد متطلبات تطوير الموهبة، واتسام هذه الخطط بالاستمرارية والديمومة سوف تتمكن من تزويد العاملين بالأفكار الجديدة التي تخص عملهم، ومساعدتهم على تبني الاساليب الجديدة، وتزويدهم بالمهارات التي تسمح لهم بالتقدم الوظيفي وبالتالي تنمية مواهب العاملين.

**12.** أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاحتفاظ بالموهبة، وابعاد فاعلية ادارة الموارد البشرية. وتشير هذه النتيجة إلى ان المصارف التي تقوم ببناء قاعدة بيانات توفر فرصة الاستفادة من المعرفة فضلاً عن تخويل الصلاحيات للعاملين والسماح لهم بتطبيق معارفهم سوف تحفز العاملين على رفع مستوى ادائهم ورفع مستوى الفاعلية التنظيمية، فضلاً عن جذب ذوي الكفاءات العالية، وتنمية الشعور بالمسؤولية لديهم.

### رابعاً: الاستنتاجات الخاصة بنماذج التأثير

1. أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين توليد المعرفة، وابعاد فاعلية ادارة الموارد البشرية. وتشير هذه النتيجة إلى ان قدرة المصارف على توليد المعرفة بالاعتماد على خبراتها الداخلية واقامتها للتحالفات المعرفية مع المصارف الاخرى تنعكس في زيادة قدرتها اجراء تخطيط شامل لاحتياجاته من للموارد البشرية وبشكل يتماشى مع الخطط والاهداف الموضوعية وبما يمكنها من مواكبة التغيرات المتسارعة في البيئة المصرفية.

2. أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين خزن المعرفة، وابعاد فاعلية ادارة الموارد البشرية. وتشير هذه النتيجة إلى ان امتلاك المصارف لحواشيب مركزية تحفظ فيها المعرفة وتحديثها باستمرار سوف تنعكس في زيادة قدرة المصرف على القيام بتخطيط للموارد البشرية يستند الى معلومات دقيقة، واختيار الأفراد الذين تنطبق عليهم معايير المصرف.

3. أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين نشر المعرفة، وابعاد فاعلية إدارة الموارد البشرية. وتشير هذه النتيجة إلى ان قيام المصارف بإصدار نشرات وتقارير، فضلاً عن عقد اللقاءات بين الخبراء والعاملين بهدف نشر المعرفة وجعلها متاحة لجميع العاملين تنعكس في

تزويد العاملين بالأفكار الجديدة التي تخص عملهم، ومواكبة المستجدات في مختلف المجالات وبما يسمح لهم بالتقدم الوظيفي.

4. أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين تطبيق المعرفة، وابعاد فاعلية ادارة الموارد البشرية. وتشير هذه النتيجة إلى ان قيام المصارف ببناء قاعدة بيانات وتوفير فرصة الاستفادة من المعرفة المخزنة فيها فضلاً عن تخويل الصلاحيات للعاملين والسماح لهم بتطبيق معارفهم سوف تنعكس في زيادة تحفيز العاملين على رفع مستوى ادائهم ورفع مستوى الفاعلية التنظيمية، فضلاً عن جذب ذوي الكفاءات العالية، وتنمية الشعور بالمسؤولية لديهم.

5. أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين استقطاب الموهبة، وابعاد فاعلية ادارة الموارد البشرية. وتشير هذه النتيجة إلى ان قيام المصارف باعتماد طبيعة الوظائف وادوارها عند استقطاب الموهبة، وتضع البرامج والمحفزات اللازمة لذلك، تنعكس في زيادة قدرتها على توفير موارد بشرية ذات كفاءة عالية، وستكون قادرة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، واختيار العاملين على اساس الكفاءة والجدارة.

6. أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين ادارة اداء الموهبة، وابعاد فاعلية ادارة الموارد البشرية. وتشير هذه النتيجة إلى ان توفير المصرف لاتصالات مناسبة بين العاملين الموهوبين والمشرفين تنعكس في تسهيل عملية التنسيق بين مختلف الاقسام عن القيام بعملية التخطيط للموارد البشرية فضلاً عن اخبار العاملين بنتائج ادائهم ومنحهم الفرصة للاعتراض عليها.

7. أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين تطوير الموهبة، وابعاد فاعلية ادارة الموارد البشرية. وتشير هذه النتيجة إلى ان اعتماد المصارف على برامج محددة لتطوير الموهبة تعتمد المعلومات الشخصية للعاملين كأساس لها، واعتمادها على معايير محددة لتحديد متطلبات تطوير الموهبة، واتسام هذه الخطط بالاستمرارية والديمومة سوف تنعكس في تزويد العاملين بالأفكار الجديدة التي تخص عملهم، ومساعدتهم على تبني الاساليب الجديدة، وتزويدهم بالمهارات التي تسمح لهم بالتقدم الوظيفي وبالتالي تنمية مواهب العاملين.

8. أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين الاحتفاظ بالموهبة، وابعاد فاعلية ادارة الموارد البشرية. وتشير هذه النتيجة إلى ان المصارف التي تقوم ببناء قاعدة بيانات توفر فرصة الاستفادة من المعرفة فضلاً عن تخويل الصلاحيات للعاملين والسماح لهم بتطبيق معارفهم سوف تحفز العاملين على رفع مستوى ادائهم ورفع مستوى الفاعلية التنظيمية، فضلاً عن جذب ذوي الكفاءات العالية، وتنمية الشعور بالمسؤولية لديهم.

## المبحث الثاني

### التوصيات والمقترحات

#### أولاً: التوصيات الخاصة بالجانب الكمي

1. العمل على نشر الوعي المصرفي في المجتمعات التي تعمل فيها المصارف الخاصة مما يساعد على توافر النوعية الملائمة وبالتالي تقليل المخاطر.
2. على البنك المركزي تشجيع المصارف التجارية الخاصة وعدم صعوبة القوانين وتعليمات أمام تلك المصارف.
3. على المصارف التجارية الخاصة ان تأخذ كافة الاحتياطات من تردي الأوضاع الامنية في البلد واختيار البدائل بصورة صحيحة وان تعمل وفق تكنولوجيا حديثة وهذا يؤدي الى الحفاظ من السرقات.
4. العمل على تأهيل وتدريب وتطوير الكوادر العاملة في المصارف ولا سيما الإدارات العليا والمدراء ومدراء الفروع وذلك في إطار تطوير واستحداث صيغ وأساليب حديثة وهذا يؤدي الى نجاح تلك المصارف.

#### ثانياً: التوصيات الخاصة بعلاقات الارتباط

1. على المصارف ان تدرك بان العاملين الموهوبين هم أكثر معرفة ومهارة من غيرهم، لذلك عليها اقامة الحلقات النقاشية وورش العمل من اجل نشر المعرفة التي يمتلكها العاملون الموهوبون على جميع العاملين في المصرف، فضلاً عن توليد معرفة جديدة من خلال الحوار والنقاش فيما بين العاملين.
2. على المصارف القيام بحفظ المعرفة في حواسيب مركزية، والتحديث المستمر لها بما يمكنها من تحديد ما يمتلك من مواهب وتشخيص ما يحتاجه منها واستقطابها بسهولة مقارنة بالمصارف الاخرى، فضلاً عن انها ستمتلك معلومات متكاملة عن المسار الوظيفي للعاملين الموهوبين لديها.
3. على المصارف ان تعتمد النشرات والتقارير الدورية لنشر المعرفة وجعلها متاحة لجميع العاملين، فضلاً عن عقد اللقاءات بين اصحاب الموهبة والعاملين لتسهيل عملية مشاركة المعرفة



والمهارة التي يمتلكها العاملین الموهوبين مع زملائهم وبالتالي توليد معرفة جديدة وزيادة رصيدها من المواهب.

4. على المصارف القيام ببناء قاعدة بيانات توفر فرصة الاستفادة من المعرفة المتوفرة، كما عليها القيام بتحويل الصلاحيات للعاملين والسماح لهم بتطبيق معارفهم ورفع مستوى ادائهم فضلاً عن مستوى الفاعلية التنظيمية.

5. ينبغي ان تعتمد المصارف على خبراتها الداخلية لتولد المعرفة، فضلاً عن اقامتها لتحالفات معرفية مع مصارف اخرى لتكون قادرة على اجراء تخطيط شامل لاحتياجاتها من الموارد البشرية، واجتذاب اكفاء الاشخاص وبشكل يتماشى مع الخطط والاهداف الموضوعية ومواكبة التغيرات المتسارعة في البيئة المصرفية.

6. ينبغي ان تقوم المصارف بحفظ المعرفة في حواسيب مركزية، والتحديث المستمر من اجل القيام بتخطيط موارد البشرية دقيق ويستند الى معلومات دقيقة، والمفاضلة بين الافراد الذين تنطبق عليهم معايير المصرف.

7. على المصارف ان تعتمد النشرات والتقارير لنشر المعرفة وجعلها متاحة لجميع العاملين، وان تعقد اللقاءات بين الخبراء والعاملين كوسيلة لتبادل المعرفة وبما يزود العاملين بالأفكار الجديدة التي تخص عملهم، ومواكبة المستجدات في مختلف المجالات وبما يسمح لهم بالتقدم الوظيفي.

8. ينبغي ان توفر المصارف فرصة الاستفادة من المعرفة من خلال تحويل الصلاحيات للعاملين والسماح لهم بتطبيق معارفهم وبالشكل الذي يحفزهم على رفع مستوى ادائهم ورفع مستوى الفاعلية التنظيمية.

9. على المصارف ان تعتمد طبيعة الوظائف وادوارها عند استقطاب الموهبة، لتتمكن من توفير موارد بشرية ذات كفاءة عالية، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، واختيار العاملين على اساس الكفاءة والجدارة، والمفاضلة بين المتقدمين على اساس المعايير العلمية.

10. على المصارف ان توفر اتصالات مناسبة بين العاملين الموهوبين والمشرفين بما يسهم في تسهيل عملية التنسيق بين مختلف الاقسام عند القيام بعملية التخطيط للموارد البشرية فضلاً عن اخبارهم بنتائج ادائهم ومنحهم الفرصة للاعتراض عليها.

11. على المصارف التي تعتمد برامج محددة لتطوير الموهبة تستند على المعلومات الشخصية لهم، واعتمادها على اسس محددة لتحديد متطلبات تطوير الموهبة، واتسام هذه الخطط بالاستمرارية والديمومة لتزويد العاملين بالأفكار الجديدة التي تخص عملهم، ومساعدتهم على تبني الاساليب الجديدة، وتزويدهم بالمهارات التي تسمح لهم بالتقدم الوظيفي وبالتالي تنمية مواهب العاملين.

12. على المصارف توفير فرصة الاستفادة من المعرفة فضلاً عن تحويل الصلاحيات للعاملين والسماح لهم بتطبيق معارفهم من اجل الاحتفاظ بالموهب التي يمتلكها.

### ثالثاً: التوصيات الخاصة بنماذج التأثير

1. على المصارف العمل على توليد المعرفة بالاعتماد على خبراتها الداخلية واقامتها للتحالفات المعرفية مع المصارف الاخرى وبما ينعكس في زيادة قدرتها اجراء تخطيط شامل لاحتياجاته من الموارد البشرية وبشكل يتماشى مع الخطط والاهداف الموضوعية وبما يمكنها من مواكبة التغيرات المتسارعة في البيئة المصرفية.

2. على المصارف ان تسعى لامتلاك حواسيب مركزية تحفظ فيها المعرفة وتحديثها باستمرار وبما يزيد من قدرتها على القيام بتخطيط للموارد البشرية يستند الى معلومات دقيقة، واختيار الافراد الذين تنطبق عليهم معايير المصرف.

3. على المصارف القيام بإصدار نشرات وتقارير، فضلاً عن عقد اللقاءات بين الخبراء والعاملين بهدف نشر المعرفة وجعلها متاحة لجميع العاملين ولتزويد العاملين بالأفكار الجديدة التي تخص عملهم، ومواكبة المستجدات في مختلف المجالات وبما يسمح لهم بالتقدم الوظيفي.

4. ينبغي ان تقوم المصارف ببناء قاعدة بيانات وتوفير فرصة الاستفادة من المعرفة المخزنة فيها فضلاً عن تحويل الصلاحيات للعاملين والسماح لهم بتطبيق معارفهم بالشكل الذي ينعكس في زيادة تحفيز العاملين على رفع مستوى ادائهم ورفع مستوى الفاعلية التنظيمية، فضلاً عن جذب ذوي الكفاءات العالية، وتنمية الشعور بالمسؤولية لديهم.

5. ينبغي ان تعتمد المصارف طبيعة الوظائف وادوارها عند استقطاب الموهبة، وتضع البرامج والمحفزات اللازمة لذلك، لزيادة قدرتها على توفير موارد بشرية ذات كفاءة عالية، ولتكون قادرة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، واختيار العاملين على اساس الكفاءة والجدارة.

6. على المصارف توفير الاتصالات مناسبة بين العاملين الموهوبين والمشرفين لتسهيل عملية التنسيق بين مختلف الاقسام عن القيام بعملية التخطيط للموارد البشرية فضلاً عن اخبار العاملين بنتائج ادائهم ومنحهم الفرصة للاعتراض عليها.

7. ينبغي أن تعتمد المصارف على برامج محددة لتطوير الموهبة تعتمد المعلومات الشخصية للعاملين كأساس لها، واعتمادها على معايير محددة لتحديد متطلبات تطوير الموهبة، واتسام هذه الخطط بالاستمرارية والديمومة لتزويد العاملين بالأفكار الجديدة التي تخص عملهم، ومساعدتهم

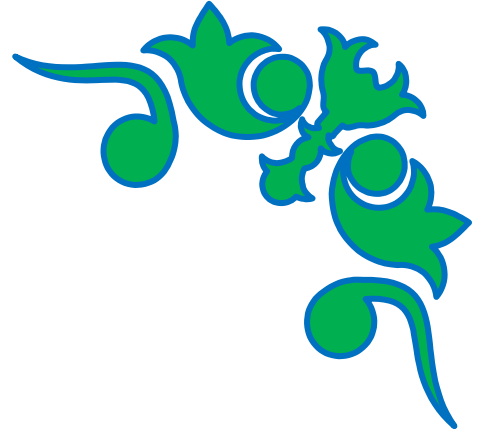
على تبني الاساليب الجديدة، وتزويدهم بالمهارات التي تسمح لهم بالتقدم الوظيفي وبالتالي تنمية مواهب العاملين.

### رابعاً: المقترحات

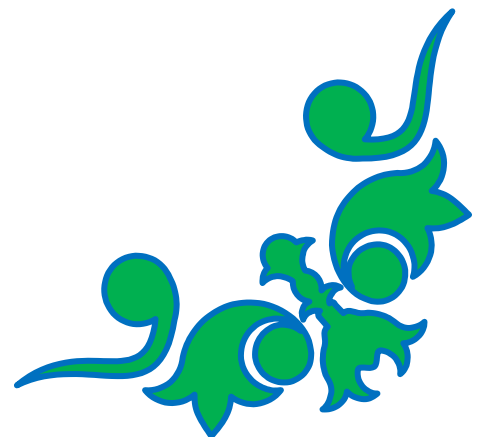
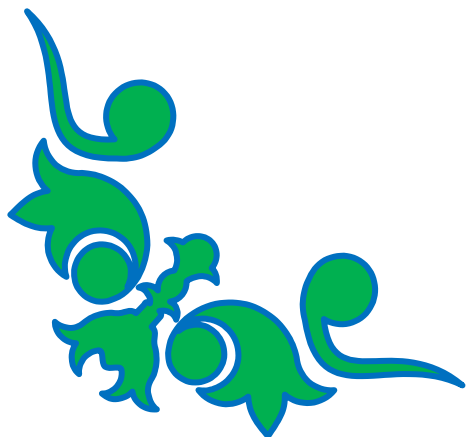
- في ضوء استنتاجات الدراسة وتوصياتها، يقترح الباحث إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:
1. التوسع في دراسة علاقة إدارة المعرفة و الموهبة بمتغيرات إدارية أخرى، مثل التعلم التنظيمي، وإدارة الذكاء الشعوري .
  2. قياس أثر التدريب والتعلم التنظيمي في تطوير المواهب القيادية.
  3. دور الدعم القيادي والتنظيمي المدرك في كفاءة وفاعلية برامج إدارة المعرفة والموهبة.
  4. إعادة تطبيق الدراسة الحالية في القطاعات الأخرى مثل القطاع الصناعي والتجاري، ودراسة إمكانية تعميم نتائج الدراسة في البيئة العراقية.
  5. على المصارف المبحوثة أعداد كشوفات بأسماء الموهوبين .
  6. على المصارف تطبيق ادارة المعرفة بصورة الصحيحة كما لاحظنا ان اكثر الافراد لا يعرفون معنى المعرفة أي هناك ضعف في الادارات العليا.

### خامساً: محددات الدراسة

1. واجه الباحث صعوبة في الحصول على البيانات الكمية من المصارف عينة البحث.
2. تدهور الوضع الامني في البلد مما دفع بعض المصارف لعدم استقبال الباحث، وهو امر قد حال دون شمولها في الدراسة.
3. امتناع بعض المدراء في المصارف المبحوثة عن ملء استبيان الدراسة، وعدم تقبل الكثير منهم لها.
4. عدم معرفة بعض المدراء بأبعاد الدراسة، مما حال دون اجابتهم عن اسئلة الباحث.



## المصادر والمراجع



1. القران الكريم
2. التقارير السنوية لمصرف بغداد من عام 2009 ولغاية 2015.
3. التقارير السنوية لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار من عام 2009 ولغاية 2015.
4. التقارير السنوية الخليج التجاري من عام 2009 ولغاية 2015.
5. التقارير السنوية لمصرف المتحد للاستثمار من عام 2009 ولغاية 2015.
6. التقارير السنوية لمصرف الاهلي من عام 2009 ولغاية 2015.
7. التقارير السنوية لمصرف الاهلي من عام 2009 ولغاية 2015.
8. التقرير السنوي لسنة (2013) للاستقرار المالي في العراق البنك المركزي العراقي – المديرية العامة للإحصاء والابحاث قسم بحوث السوق المالية –بغداد.

## الكتب العربية

1. ابن خلدون ، عبد الرحمن بن محمد(1981)، مقدمة ابن خلدون ط4 ، دار العلم ، بيروت لبنان .
2. ابو جدائل ، و حاتم صلاح ، (2013) "ادارة المواهب " نحو نموذج متكامل لعملية ادارة المواهب و الطبعة الاولى ، مركز الخبرات المهنية للإدارة " بميلك ، مصر – القاهرة .
3. ابو شيخة ، نادر (2010)" ادارة الموارد البشرية اطار نظري وحالات عملية \_ دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .
4. أبو عايد ، محمود محمد احمد (2006) ، " اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة "دار الأمل للنشر والتوزيع ، اربد .
5. الأحمر، ساهر عبد الكاظم (2007) تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في استراتيجية العمليات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
6. ألفرجي ، عادل ،وصالح ، احمد (2003) " راس المال الفكري طرق قياس واساليب المحافظة عليه "، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة .
7. بارب ، ويتجلد " (2013) كيف تحتفظ الموظفين المتميزين في 50 دقيقة ،ثمر قيمة خالد العامري ، القاهرة دار فاروق للطباعة والنشر .
8. برنس ، بورك (2005) " إدارة المعرفة . " سلسلة المميزون الإدارية ،لونجمان للنشر والتوزيع .القاهرة
9. برنوطي، سعاد (2004) ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان الاردن.
10. جاد الرب ، سيد محمد (2009) " نظم المعلومات الإدارية السياسات والتطبيقات الإدارية " مطبعة العشري ، مصر .
11. الجهني ، فايز سويلم ، (2010) مناهج وبرامج الموهوبين – تخصص .
12. جودة، محفوظ احمد (2010) إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
13. جودة، محفوظ احمد(2014) إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
14. حجازي ، هيثم (2005) " إدارة المعرفة مدخل نظري " بيرون الاهلية للنشر والتوزيع

15. حرحوش عادل والسالم، مؤيد (2009) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
16. الحريري، محمد سرور (2016) إدارة الافراد الحديثة، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع
17. حمود، خضير كاظم والخرشة، ياسين كاسب (2007) إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان الأردن دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
18. الخزامي ، عبد الحكيم (2003) " ادارة الموارد البشرية الى اين التحديات ، التجارب ، التطلعات ، ادارة الفجر للنشر والتوزيع \_ القاهرة .
19. الخفاجي ، نعمة عباس ، (2008) ، الفكر الاستراتيجي ، قراءات معاصرة ، دار الثقافة للنشر والتوزيع و عمان - الاردن .
20. درة ، عبد الباري والصباغ، زهير (2008) إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، الأردن عمان دار وائل للنشر.
21. الدهوي ، حيدر حميد (2002) ، رحلة الابداع ، "الطبعة السابعة ، دار علاء الدين للنشر ، دمشق - سوريا p43 .
22. الدوري ، زكريا ،وصالح ، أحمد علي ، (2009) " الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح المنظمات والأعمال قرارات وبحوث" ، الطبعة العربية ، دار الياوزي العلمية للنشر والتوزيع ، عمان- الأردن .
23. ديسلر، جاري (2010) إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال وعبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض
24. رزوقي ، نعيمة حسن (2004) " رؤية مستقبلية لدى اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة و مجلة مكتبة الملك ، فهد الوطنية ، الرياض ، المجلد التاسع (العدد الثاني) .
25. رضوان، محمود عبد الفتاح (2013) لاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية ، المجموعة العربية للتدريب والنشر
26. زكريا ،فؤاد(1988)، "التفكير العلمي" سلسلة كتب عالم المعرفة ، ط2 ، كويت.
27. الزيادات ، محمد عواد ، (2008) ، " اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة "، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان .
28. السالم ، مؤيد سعيد وسالم، عادل حرحوش ( 2000 ) ادارة الموارد البشرية ، مديرية الكتب للطباعة والنشر - بغداد.
29. السالم ، مؤيد سعيد وصالح ، عادل حرحوشي (2014) "ادارة الموارد البشرية " ط 1 دار اقرأ للتوزيع بيروت - لبنان .
30. السالم ، مؤيد(2008) " منظمات النظم، القاهر : المنظمات العربية للتنمية الإدارية ،
31. السالم مؤيد سعيد (2009) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
32. السالم، مؤيد سعيد وصالح ، عادل حرحوش (2000) إدارة الموارد البشرية" مديرية الكتب للطباعة والنشر، بغداد.
33. سلطان ، محمد ،(2003) ، " ادارة الموارد البشرية دار الجامعة الجديدة - الاسكندرية .
34. سلطان، محمد سعيد (1993) إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية، الاسكندرية.

35. الشماع ، خليل محمد حسن وحمد ، خضير كاظم (2000) " نظرية المنظمة ، دار المسيرة ، ط2 بغداد.
36. الشماع ، خليل محمد حسن وحمد ، خضير كاظم (2000) " نظرية المنظمة ، دار المسيرة ، ط2 بغداد.
37. الشمري ، صادق راشد ، (2009) " ادارة المصارف الواقع والتطبيق " دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان .
38. شنانندر ، جاري (2007) " التجارة الالكترونية " تقريب سرور علي إبراهيم ، دار المريخ للنشر السعودية .
39. الصاعدي ، ليلى سعيد (2001) " التفوق والموهبة والابداع واتخاذ القرار " (روبيه من واقع المناهج ) الطبعة الاولى ، دار حامد للنشر والتوزيع عمان -الأردن .
40. صبحي ، تسيير ، قطامي ، يوسف (1992) مقدم في الموهبة و الابداع
41. الصيرفي ، محمد (2005) "ادارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي ، ط2 ، دار وائل للنشر والتوزيع -عمان.
42. الصيرفي، محمد (2009) التدريب الإداري تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية، دار المناهج للنشر والتوزيع.
43. طيطي ، خضر مصباح إسماعيل (2010) ، " إدارة المعرفة التحديات والتقنيات " والحلول، ط2 ، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان.
44. طيطي ، خضر مصباح إسماعيل ، (2010) ، إدارة المعرفة : التحديات والتقنيات والحلول ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
45. الظاهر ، نعيم إبراهيم (2009) " إدارة المعرفة ، عالم الكتب الحديث للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان .
46. عباس ، النسر (2011) ، ادارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان . العامري، صالح مهدي محسن والغالي ، طاهر محسن منصور (2007) إدارة الاعمال، دار وائل للنشر
47. عبد النبي ،وليد عيدي ، (2014) " البنك المركزي العراقي وتطوره ودوره الرقابي والنقدي / توجهات خطة استراتيجية.
48. عبد الوهاب ، محمد (2007) " دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة" مع الإشارة الى رؤساء المدن العرب " مركز مؤسسات واستشارات الإدارة العامة ، كلية الاقتصاد والعلوم، جامعة القاهرة- مصر .
49. عبد الوهاب ، علي محمد عبد ، (2015) " هندسة الاستثمار البشري" دار قرطبة للمشر والتوزيع ، الرياض / السعودية.
50. عبدالرحمن ، عيسون " علم النفس والانتاج " مؤسسة شبان الجامعة للطباعة والنشر.
51. عبوي، زيد منير (2007) إدارة الموارد البشرية، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
52. العزاوي ، فراس رحم يونس،و الخفاجي ، عثمان إبراهيم احمد (2015) " إدارة تكنولوجيا ونظم المعلومات في ظل الاقتصاد العراقي " ط الأولى مطبعة العزاوي ، دار الكتب والوثائق ، العراق- بغداد .
53. عقيلي ، عمر وصفي (2009) إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، همان الأردن.

54. عقيلي، عمر وصفي ( 2005 ) إدارة الموارد البشرية المعاصرة دار وائل،
55. العلق، بشير (1998) اسس الادارة الحديثة" ،دار اليازوري العلمية، عمان الأردن
56. العلي ، عبد الستار ، قنديلجي ، عامر، والعمرى ، غسان (2012) "المدخل إلى إدارة المعرفة ط 3 دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة ، عمان .
57. علي ، نبيل (2001) " الثقافة العربية وعصر المعلومات" سلسلة عالم المعرفة ، ط 1 مطابع الوطن ، كويت .
58. العنزى ، سعد علي حمود ، وصالح و احمد علي (2009) " ادارة راس المال الفكري في منظمات الاعمال ، دار الباروزي لنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .
59. العنزى ، سعد علي ، الماجدي ، عبد الرزاق جبر ، (2016) " مبادئ ادارة الاعمال " ، مفاهيم علمية – امثلة تطبيقية – تساولات فكرية ، مطبعة الكتاب بغداد – العراق.
60. العنزى، سعد علي (2015) نظرية المنظمة مفاهيم وعمليات، الطبعة الاولى ، مكتبة السيسبان للنشر والتوزيع
61. العنزى، سعد علي (2015) نظرية المنظمة مفاهيم وعمليات، الطبعة الاولى ، مكتبة السيسبان للنشر والتوزيع
62. عواد، محمد (non) تأملات في إدارة الموارد البشرية، سلسلة ميس نحو ثقافة وظيفية
63. فتحي ، محمد ، (2001) "مهارات لا بد فيها الصعود للصعود الى القمة" دار التوزيع ونشر الاسلامية ، القاهرة .
64. فوزي ، حبيش (1999) " الادارة العامة والتنظيم الاداري" ط3 ،دار النهضة للطباعة والنشر ، لبنان - بيروت .
65. الفياض، مجيد حميد طاهر (2011) اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، دراسة ميدانية في وزارة النقل، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
66. القاموس ، المحيط ، (1996) ، المجلد الثاني ط 2 دار أحباء التراث .
67. القحطاني، محمد بن ديلم (2015) إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، الطبعة الرابعة، العبيكان للنشر والتوزيع.
68. الكبيسي ، صلاح الدين عواد كريم (2014) ، "إدارة المعرفة " دار سيسبان للطباعة والنشر والتوزيع ، بغداد.
69. الكبيسي ، صلاح الدين عواد كريم ، (2015) " إدارة المعرفة الطبعة الثقافية دار سيسبان للنشر والتوزيع والطباعة ، بغداد
70. كرماللي ، سلطان ، (2005) "ادارة المعرفة مدخل تطبيقي ، ترجمة هيثم حجازي ، عمان ، دار الاهلية للنشر والتوزيع .
71. مروان ، فتحي ، (2008) أساليب الكشف عن الموهوبين ، عمان ، دار الفكر للنشر والتوزيع ط 3 .
72. المعالي ، احمد ، عريفات ، احمد ، الصالح ، اسماء ، مروان ، ناصر ، درة ، عبد الباري ، قضايا ادارة معاصرة دار وائل للنشر – عمان .
73. معروف ، ابراهيم خليل 1999 – تفعيل اقتصاد العراق في ظل قانون الشركات العام رقم (22) 1997 و (21) لسنة 1997 بيت الحكمة \_ بغداد .



74. مكليود ، رايموند ، (2000) " نظم المعلومات الإدارية تقريب سرور علي إبراهيم ، دار المريخ للنشر ، الرياض .
75. المنيعي ، عقيل بن شاهر (2008) " أهمية التوجه نحو إدارة المعرفة "، كتاب الوكاد .
76. الموسوي، سنان (2004) إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي، عمان الأردن.
77. ناصر ، دادي عدون (2004) " ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي " دار المحمرية العامة ، الجزائر.
78. نجم ، عبود نجم ، (2001) " ادارة العمليات : النظم والاساليب والاتجاهات الحديثة الجزء الثاني – الرياض.
79. نور الدين ، عصام ، (2010) " إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة " ، ط 1 دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان- الأردن .
80. هاشم، زكي محمود(2001) ادارة الموارد البشرية، ذات السلاسل، ط 3، الكويت
81. الهيبي ، خالد (2003) " ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر – عمان
82. الهيبي ، خالد (2006) "ادارة الموارد البشرية " دار فكري الجامعي – الاسكندرية.
83. الوكيل، منال (2012) دليلك الى إدارة الموارد البشرية، جمهورية مصر العربية، القاهرة.
84. ياسين . محمد خضر (2008) ( دور المصارف الخاصة في تنمية الاقتصاد العراقي ، وزارة التخطيط –الجهاز المركزي للإحصاء – مركز تدريب والبحوث الاحصائية – بغداد

## البحوث والدوريات والمجلات

1. ابو خضير ، ايمان سعود (2009) "تطبيق ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ، المؤتمر المنعقد للتنمية الادارية نحو اداء تميز في القطاع الحكومي ، الرياض ، السعودية.
2. بادارعو ، جوزيف (1993) ، حلقة المعرفة – كيف تتنافس الشركات من خلال التحالفات الاستراتيجية خلاصات كتب مديرو رجال الاعمال ، القاهرة – مصر .
3. البكري ، ثامر ياسر وسليمان ، احمد ، (2006) ، " إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتخفيف الميزة التنافسية "المؤتمر العلمي الثاني ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية .
4. بو عثيه ، مبارك (2012) " إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة . المؤتمر العلمي الدولي ، جامعة الجنان ، طرابلس – لبنان .
5. تيشوري ، عبد الرحمن ، (2006) " من يجذب الموظفين المتميزين يصنع المستقبل المتميز " ، مجلة الحوار المتمدن العدد 1429.
6. جثير، سعدون حمود وحسين، حسين وليد (2016) ( علاقة واثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بتقليل ضغوط العمل، دراسة استطلاعية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 87

7. جمعة ، محمود حسن ، (2015) " الأنماط القيادية ودورها في تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية " دراسة تطبيقية في رئاسة جامعة ديالى ،كلية الادارة واقتصاد- بحث منشور في مجلة كلية المأمون ، العدد التاسع والعشرون - بغداد.
8. حسوني، أثير عبد الأمير متعب، كاظم (2011) عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تميز الأداء المؤسسي دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات المطاطية في الديوانية ، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد،13.
9. حمد ، علاء دهام ،ى (2014) " أثر القيادة التحويلية في ادارة المواهب" دراسة تطبيقية في وزارة العلوم وتكنولوجيا ، بحث منشور في مجلة دنانير بالعدد5 - جامعة العراقية / كلية إدارة والاقتصاد - بغداد .
10. حمداوي، وسيلة (2008) الابداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في الالفية الثالثة.
11. الخطيب ، محمد شمات (2003) اتجاهات وتجارب عالمية حول تعليم الاطفال الموهوبين وامكانية الاستشارة منها في مقر المؤتمر الموسيقي للموهوبين والمتفوقين الذي نظمه المجلس العربي رعاية الموهوبين في عمان - الاردن من
12. الخفاجي ، نعمة عباس (2005) مواهب الطفل الاسطوري منبع استراتيجية الوفة بحيث نوقش في وقائع المؤتمر العلمي الدولي القوس الخامس - جامعة الزيتونة -عمان - الاردن
13. الدجني ، أياد ، (2007) " تجربة الجامعة الإسلامية في تقييم الأداء الإداري كمدخل لتقييم الأداء " ، بحث منشور ، الجامعة الإسلامية غزة.
14. الدليمي ، خالد خلف شاحوذ وسلمان ، احمد عبدالرزاق (1995) " قياس فاعلية الكليات الاهلية ،مجلة العلوم الاقتصادية والادارية المجلد السابع ، العدد(22) بغداد.
15. دهميش ، نعيم ، وابو زر ، عفاف (2005) " إدارة المعرفة بين تكنولوجيا المعلومات والتأجيل المحاسبي ، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع ( إدارة المعرفة في العالم العربي ) القيادات الادارية في مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، مجلد ابريل جامعة الزيتونة - الاردن .
16. الدوري ، زكريا مطلق ، السعدي ، يعرب الرنان (2012) إستراتيجية إدارة الموهبة وتكاملها مع إستراتيجية الأعمال لمدخل لذكاء الأعمال ، المؤتمر العلمي الدولي الحادي عشر لجامعة الزيتونة للفترة 23-26 مجلة المأمون .
17. الزبيدي، غني دحام تناي وحسين ،حسين وليد (2013) استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي ، مجلة كلية التراث ، العدد13.
18. سعيد ، عباس محمد حسين (2015) تأثير نظرية السلوك المخطط في الاداء التنظيمي عبر مشاركة المعرفة ، بحث استطلاعي لآراء عينة من اعضاء البيئة التدريسية في كلية المأمون الجامعة ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية المجلد 7 العدد13
19. سيف ، نادر يوسف ، (2010) " الإبداع على مستويات الموهبة " مجلة الموهبة - مصر / أطفال الخليج.

20. شريف، اثير أنور وعبد، صبا منور (2015) دور القوة التنظيمية في تحديد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، بحث ميداني في مجلس محافظة كركوك، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 14
21. الشخيلي ، عبد الرزاق إبراهيم ، (2016) " دور بعض العوامل التنظيمية في جذب استراتيجيات إدارة المواهب " بحث ميداني في عدد من مدارس الموهوبين في العراق بحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية بالعدد 90 مجلد 22، بغداد.
22. صالح ، قيس عبد الهادي وباني ، باسمه محمد (2013) " القيادة الإبداعية وعلاقتها بمتطلبات إدارة المعرفة من جهة القيادات الإدارية مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، مجلد 15 ، العدد 4 .
23. صالح ، قيس عبد الهادي وباني ، باسمه محمد (2013) القيادة الإبداعية وعلاقتها بمتطلبات إدارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر 15.
24. صالح احمد (2003) " دور نظم المعلومات وإدارة المعرفة في اتخاذ القرارات ورقبه الحثية مفهوم إلى الدكتور أياد الرحيم جزء من متطلبات مادة النظم المعلومات ، القي على طلبة الدكتوراه .
25. صالح، عائدة عبد الكريم (2013) ادارة الموارد البشرية وتحديات العولمة، مجلة كلية التربية للبنات، المجلد (24) 1
26. الصمادي ، نسيم ، (2002) "كيف تجذب الموظفين المتميزين وتحفظ بهم " ، مجلة خلاصات ، كتب المدير ورجال الأعمال، العدد 220 ، القاهرة .
27. الطعان، حاتم فارس وطاهر، مجيد حميد (2013) اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة ميدانية في وزارة النقل، مجلة الدناير، العدد 13.
28. الطعان، حاتم فارس وطاهر، مجيد حميد(2011) اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، دراسة ميدانية في وزارة النقل العراقية ، مجلة دنانير ' العدد الثالث .
29. العبادي ، هاشم فوزي ، (2009) " إدارة المواهب في منظمات الأعمال روى ونماذج مقترحة" بحث منشور في مجلة الكوفة / كلية إدارة واقتصاد.
30. عباس ، سعاد خضر ، (2012) إدارة المعرفة لدى مديري ومديريات المدارس الابتدائية من وجهة نظر معاونيهم
31. عبد القادر ، محمد احمد وابو قله ، محمد عبد مهاوي (2013) " إدارة المعرفة والإبداع وانعكاسها على الأداء التطبيقي
32. عبد القادر ، ندى (2010) " إدارة المعرفة وأثرها في رأس المال الفكري ، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة
33. عبد القادر ، ندى (2010) " إدارة المعرفة وأثرها في راس مال الفكري / دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الاسمنت ، بحث منشور في مجلة دراسات إدارية ، مجلد 3 ، العدد 6 ، العراق .
34. عبد المعيد خان، محمد ، (1981) " الأساطير والخرافات عند العرب " ط 3 ، سلسلة العلوم الاجتماعية ، دار حداثة للطباعة بيروت .

35. عبدالقادر، محمد احمد وابو نايله ، محمد عبد مهاوش ( 2013 ) "ادارة المعرفة والابداع وانعكاسهما على الاداء الوظيفي ، بحث / مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 34 بغداد ، جامعة الإسراء .
36. عبدالله، ناهدة إسماعيل (2006) دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية تطبيق في عدد من الشركات الصناعة العامة والمختلطة في محافظة نينوى تنمية الرافدين 81 (28) 151-171
37. العبيدي ، عبد الكريم احمد ( 2011 ) الملامح الاتجاهات المرافقة للسياسة النقدية في العراق ( من التقيد الى التحرير ) مجلة العلوم الاقتصادية والاجتماعية العدد الثامن ، جامعة الكوفة / كلية ادارة واقتصاد .
38. عرفه ، رشا ، (2010) " إدارة المواهب والاستثمار الأمثل للثروة البشرية " بحث منشور المجلة الاقتصادية الالكترونية – العدد 15.
39. العنزي ، سعد علي محمود ، (2001) " رأس المال الفكري " المنظمة الحقيقية لمنظمات الأعمال القرن الحادي والعشرون مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية مجلد 8، العدد 25 ، بغداد .
40. العنزي، سعد على حمود والعايدي، علي رزاق جواد وكاظم، فايق جواد(2009) دور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء الجامعي المتميز ، دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد15، العدد56.
41. العنزي، سعد حمود، والعطواني ، عامر علي والعايدي ، علي رزاق جبار ، (2011) " أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة المواهب " ، بحث منشور ، في مجلة العلوم الاقتصادية – بغداد ، العدد التاسع.
42. العنزي، سعد(2004) الدور المميز لإدارة الموارد البشرية في الألفية الثالثة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية / المجلد السابع، العدد 21.
43. عياصرة ، سامر مطلق محمد واسماعيل ، نور عزيز (2012) ، سمات وخصائص الطلبة الموهبين المتفوقين كأساسيات لتطوير مقاييس الكشف عن العملية العربية للتطوير والتفوق العدد 4 / جامعة العلوم الإسلامية – ماليزيا .
44. فلمبية ، زياد وعبد العزيز (2005) الموهوبين وازاحة المصطلحات العربية العربية المؤتمر العلمي الرابع لرعاية الموهوبين والمتفوقين الدراسات العلمية – الاردن .
45. فوزية ، محم علي ، (2012) " أساليب تنمية الموهوبين في المدرسة " ، بحث منشور في مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية – جامعة الزرقاء الجزائر .
46. فوطة، سحر محمد والقطب، محي الدين ( 2013 ) اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، سلسلة العلوم الإنسانية، (15)العدد (1).
47. فيصل، منى وإبراهيم، نور خليل وعبد الخالق، وردة (2016) دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز عمليات إدارة المعرفة بحث ميداني في وزارة النقل ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد22 العدد8
48. القيسي، بلال جاسم والركابي، حسن فليح ( 2015 ) تحقيق متطلبات الرقابة الادارية على وفق ممارسات ادارة الموارد البشرية بحث ميداني في مكاتب المفتشين العاملين لعدد من

- الوزارات العراقية ، مجلة العلوم مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية الاقتصادية والإدارية المجلد 21 العدد 68 - 305 272
49. الكبيسي ، صلاح الدين عواد كريم ، (2005) ، " إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي " ، دراسة استطلاعية مقارنة لبعض شركات القطاع المختلط أطروحة دكتوراه ، جامعة بغداد.
50. متعب، حامد كاظم وحاجم ، ستار كاظم (2013) دور أبعاد إدارة الموهبة في دعم الإبداع في المنظمات التعليمية دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة القادسية ، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 15 ، العدد 2.
51. مجلة البحوث التربوية والنفسية العدد 38 / بغداد .
52. محمد ، سلمان عبد (2013) " علاقة ادارة المعرفة الاستراتيجية واثرها في الميزة التنافسية ، ودراسة استطلاعية في شركة اسياسيل للاتصالات في الموصل . كلية الحداثة والجامعة / مركز الدراسات المستقبلية / بحوث مستقبلية ، العدد 41 .
53. مقري، زكية ويحياوي ، نعمة ، (2014) " أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي " / دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للتصنيع والمعصرات ، جامعة بآنته الجزائر / كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التيسير / الجزائر .
54. الملكاوي ، ابراهيم (2007) " ادارة المعرفة ممارسات والمفاهيم ، ط1 ، الوراق – عمان .
55. المهدي ، صلاح مهدي والغالب ، طاهر محسن ، (2004) رأس المال المصرفي الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي " المؤتمر السنوي الرابع كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، عمان – الأردن .
56. هدى ، بدروني ، (2011) " راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل اقتصاديات حديثة ، بحث في جامعة حسبية بن بو علي الشلف ، مجلة العلوم / شمال افريقيا / الملتقى الدولي الخامس .
57. يحيى، وزيرة محمد (2012) تأثير نظام الاتصالات في مشاركة المنظمات بالمعرفة الموجهة نحو الميزة التنافسية ، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في عينة من المستشفيات الأهلية بالموصل ، بحوث مستقبلية.

## الرسائل والاطاريح

1. ابراهيم ، احلام واحمد ، لانا وعلي ، سميرة (2007) " ذو عمليات ادارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي لدى القيادات الجامعية المؤتمر العالمي للتصليح العالي في العراق – اربيل .
2. الأحمر، ساهر عبد الكاظم (2007) تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في استراتيجية العمليات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

3. اسماعيل منصور (2015) " دور ادارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم " / دراسة حالة الجامعة الاسلامية بفز / لنيل شهادة الماجستير / كلية التجارة / قسم ادارة اعمال / الجامعة الاسلامية ، غزة – فلسطين .
4. البير قدار ، محمد قاسم عبد الخالق ، (2015) " اساليب الاكتساب المصرفي وانعكاسها على المعرفة المنظمة . بحث ميداني تحليل لآراء عينة من الملاك التمريض من مستشفى الطوز / تكريت / رسالة ماجستير / ادارة واقتصاد/ بغداد
5. التميمي، طارق فيصل (2011) "أساسيات إدارة المعرفة" رسالة ماجستير في التسويق، الأكاديمية العربية المفتوحة / كلية ادارة واقتصاد
6. الجرجري، احمد حسين حسن (2006) تأثير إدارة المعرفة في الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية: دراسة استطلاعية في بعض الشركات الصناعية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
7. حامد ، أثمار مرتضى ، (2011) "إدارة الموهبة المتكاملة في القطاع الصحي ،دراسة استطلاعية في وزارة الصحة ، دبلوم عالي في المستشفيات ، كلية إدارة واقتصاد – جامعة بغداد .
8. حمود ، عماد علي (2015) " انعكاس العلاقة بين ادارة الموهبة والتفكير الابداعي على التغير المنظمي " بحث ميداني في الكليات ، اطروحة الدكتوراه ، جامعة بغداد / كلية ادارة واقتصاد .
9. الدليمي ،احسان علاوي حسين ،(2006) "تحليل علاقة تقانة المعلومات بفاعلية ادارة الموارد البشرية وأثرها في بناء الكفايات الجوهرية / دراسة ميدانية في عينة من الكليات جامعة بغداد ، اطروحة دكتوراه ،ادارة عامة جامعة بغداد.
10. دهام ، عبد الستار ابراهيم ،(2015) " تنافسية منظمات الاعمال طبقاً لدور ادارة المعرفة في التوجه نحو الزبون باستخدام معيار القيم المضافة/ بحث ميداني في شركتي اربيل ستيل وGK ستيل اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال جامعة بغداد.
11. الزهراني، عبدالله محمد، (2011) " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية وظائف ادارة الموارد البشرية في ديوان وزارة الداخلية السعودية /دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير في الادارة العامة / جامعة مؤتة السعودية.
12. الزواهره، إبراهيم عبد الكريم احمد (2014) واقع إدارة الموارد البشرية في قطاع المستشفيات الحكومية الأردنية: المعوقات والحلول، أطروحة دكتوراه في الإدارة، الجامعة الإسلامية العالمية، عمان الأردن.
13. الزيدانيين، مفلح عودة عيادة (2015) التخطيط الاستراتيجي واثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية: الدور المعدل لتمكين العاملين: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم الأردنية، أطروحة دكتوراه في الإدارة ، الجامعة الإسلامية العالمية، عمان الأردن.
14. السالم ، زين العابدين جاسم محمد (2005) " تحليل مقومات ادارة المعرفة وعلاقتها بالابداع ، دراسة استطلاعية لعينة من متبقي الشركتي / اطروحة دكتوراه ، جامعة البصرة / كلية ادارة واقتصاد .
15. سامي، عمري (2007) فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي، دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال مقدمة لكلية العلوم الاقتصادية، جامعة بومضيايف بالمسيلة.

16. السعيدة، فهد حامد عبدالله (2014) اثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في الابداع التنظيمي (دراسة ميدانية على شركات الاتصال الأردنية ) رسالة ماجستير في الإدارة الجامعة العلوم الإسلامية العالمية ، الأردن.
17. سلمان ، قيس حمد ، (2005) " ادارة المعرفة الشاملة في الفاعلية التنظيمية على وفق مدخل رأس المال الفكري دراسة ميدانية في وزارة الكهرباء " اطروحة كلية ادارة والاقتصاد / بغداد .
18. الشجيرى ، وسام علي حسين (2016) "العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والثقافة التنظيمية وتأثيرهما في كفاءة اداء العاملين/ دراسة ميدانية في عينة من المصارف العراقية الخاصة ، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال جامعة النيلين – السودان.
19. الشمري، ارضي عبد مقمش(2013) ( إشكالية تخطيط القوى العاملة في أقطار عربية مختارة للمدة 1980 الى 1995 رسالة ماجستير في الاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة البصرة .
20. صالح ، احمد علي ، (2006) ، بناء محافظ رأس المال الفكري من الأنماط المعرفية ومدى ملامتها لحاجيه لشركات ، دراسة اختباريه لاداء عنيه من مسؤولي بعض الشركات في القطاع الصناعي المختلط في بغداد ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
21. العاني ، علي فائق ، (2004) " دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة حالة في شركات القطاع الصناعي العام " رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال / كلية ادارة والاقتصاد / جامعة بغداد .
22. العاني ، مؤيد عبدالكريم شاكر (1999) " العلاقة بين خصائص البيئة وكل من الهيكل التنظيمي ونمط القيادة وأثرها في فاعلية المنظمة " أطروحة دكتوراه – كلية الادارة والاقتصاد – ادارة اعمال – الجامعة المستنصرية.
23. عباس ، حسين وليد حسين (2013) "ادارة الموهبة والمقدرة الجوهرية للموارد البشرية كخيار للميزة التنافسية للمنظمات " رسالة ماجستير – كلية ادارة واقتصاد- ادارة اعمال – جامعة بغداد.
24. عبلة ، حمادي ، (2013) " دور ادارة المعرفة في بناء المنظمات المستقلة / دراسة حالة / ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية / قسم علوم التسيير / جامعة الكلي – الجزائر .
25. العزاوي، محمد عبد الوهاب محمد و الجرجري، احمد سليمان محمد (2005) ادارة الموارد البشرية وامكانية تطبيق الجودة الشاملة دراسة نظرية تحليلية ، تنمية الرافدين 1 (8) 222-226
26. العسكري ، هناء جاسم محمد ، (2010) " اثر عمليات ادارة المعرفة الجوهرية في فاعلية مؤسسات التعليم العالي / دراسة تطبيقية في كليات جامعة القادسية ، رسالة ماجستير بحث منشورة / كلية ادارة واقتصاد ، جامعة القادسية .
27. عيسى ، محمد ، (2012) " ادارة المعرفة ودورها في ادارة الموارد البشرية " اطروحة دكتوراه / كلية الادارة والاقتصاد / ادارة اعمال / جامعة دمشق.
28. الفياض، مجيد حميد طاهر (2011) اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، دراسة ميدانية في وزارة النقل، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

29. المطرفي ، محمد بن سليم عطية ، (2013) ، " المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق ادارة المعرفة " / من وجهة نظر العاملين في امارة منطقة المدينة المنورة / رسالة ماجستير / في العلوم الادارية / كلية الدراسات العليا / قسم العلوم الادارية / جامعة شارنق العربية للعلوم الامنية / المدينة المنورة - الرياض .
30. المعموري ، ايثار عبد الوهاب محمد (2000) " اثر المنظمة في اسناد ابعاد التنافس " اطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة في علوم ادارة الاعمال ، بغداد .

## الانترنت

1. العديلي ، ثامر محمد (2009) كيف هي حالة ادارة الموهبة في الشركات السعودية ، رئيس افاق الابداع للجودة والتدريب .
2. كريم عبد الامير، مصرف اشور [www.ahjaredH.com](http://www.ahjaredH.com)
3. النعمة – نغم (2016) ادارة المواهب <http://www.kitabat.com>

## English reference

### Books

1. Ackerman, Mark. Piepek, Volkmar and Wulf, Volker (2002) sharing expertise- beyond knowledge management , the MIT press, Cambridge , Massachusetts London
2. Al-Alawi, Adel. Almarzooqi, nayala and Mohammed, Yasmeen (2007) organizational culture and knowledge sharing: critical success factors, journal of knowledge management.
3. Al-Awamleh , Raida A. (2009) *Developing Future Leaders: The contribution of Talent Management* , Dissertation Submitted to Greenleaf University In partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctorate of Business Administration, DBA.
4. Allison Stamm,(2007) , The strategic Development of Core HR Systems ; Helping Leaders Go Beyond Administrivia and Compliance Aberdeen Group , September .
5. Armstong ,M,(2009) " A hand book of human resource management practice " ,Editoin, Kogan fage, great Britain , Cambridge University press.
6. Armstrong , Michael (2006) strategic human resource management , a guid to action , 3 edkogan page , London
7. Armstrong , Michael , (2009) , A RMASTRONG'S Handbook of Human Resource management practice )) , 11<sup>th</sup> edition , London and Philadelphia



8. Armstrong, Michael (2006) A Handbook of Human Resource Management Practice, 10<sup>th</sup> ed, Kogan page
9. Armstrong, Michael (2009) A Handbook of Human Resource Management Practice, Cambridge university press.
10. Arthur , Diane (2001) . The employee Recruitment And Retention Handbook , Library of Congress cataloging in Publication , United States of America .
11. Averbuch, Jason (2007) Talent Management Initiatives: Successes and Challenges Facing Organizations , Chief Executive Officer, Knowledge Infusion,p
12. Bach, Stephen (2005) managing human resources – personal management in transition , wiley Blackwell
13. Bahra, Nicholas, (2001), "Competitive Knowledge Management", Palgrave, New York.
14. Bechet , T.P ., (2008) , (Strategic staffing : a comprehensive system for effective workforce planning )) ,2<sup>nd</sup> edition , New York .
15. Bellinger, G., (2003), " Knowledge Management-Emrging Perspective", New York.
16. Berger , A. Lance & Berger , R. Dorothy , (2004) "'The Talent Management Handbook : Creating Organization Excellence by Identifying , Developing , and promoting Your best people , 4<sup>th</sup> ed .,McGraw – Hill , New York .
17. Bersin & Assoeites (2012) : per formance management [http ://www.bersin .com / search / Index . aspx? search .](http://www.bersin.com/search/Index.aspx?search=)
18. Bersin , J., (2006), Talent Management What is it? Why now? Sinclair Consulting Inc, Morristown, NJ, USA.
19. Bhattacharyya, D K (2006) Human Resource Planning, 2th ed excel books
20. Blass,E.,(2007) , Talent management : maximising talent for business performance )) . London and Hertfordshire :chartered management Instiute and Ashridge consulting .
21. Blass , E ., & April , K ., (2008) , Developing Talent for Tomorrow , Ash ridge Business school , (BY INTERNET ) , [http ://www.ashridge . org . uk](http://www.ashridge.org.uk)
22. Bratton J. & Gold J., (2003) , " Human Resource Management: Theory and Practice " , 3/e:Great Britain, Bath Press m Bath.
23. Brenner ,L& Kaivan . sh (2012), How to Develop atalent Management strategy , Design on Talent , Ilc , Atlantic . WWW. designsontal . come

- some Organizational Factors Role in Limited Talent Management strategies Filed Research in Number of talent schools in Iraq.
24. Brewster, Chris et al., (2000), Contemporary Issues in Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage, Oxford University Press, Cape Town, P. 56.
  25. Burk, Mike, (2009) " knowledge management ,Everyone Benefits by sharing information " PR.Nov.Dec.
  26. Carson, F.D., Lo Rutes, Define Human Resources Role, Personnel, 1989.
  27. Chadee, Doren & Raman, Revti (2012) external knowledge and performance of offshore it service provider in India: the moderating role of talent management, Asia pacific journal of human resource, vol.50.
  28. Chandra , G., (2009) , ((Human Resource management In WIHG )) , master thesis , University of Ljubljana Faculty of Economics .
  29. Charan R ., Drotter S., and Noel J (2001) , "The Leadership Pipeline : How to Build Leadership -Powered Company" , San Francisco : Jossey Bass .
  30. Clake , R & Winker , V , (2006), "Change Agenda : Reflection on Talent Management " , Chartered Institute of Research and Development (CIPD) , London , March .
  31. Conger , J.A.,(2003) ,& Fulmer , R.M. Developing your Leadership pipeline . Harvard Business Review .
  32. Creelman , D., (2004) , ((Return on Investment in Talent Management : Measures you can put to Work Right Now)) , Human Capital Institute .
  33. Cumming T.G ,& Worley C.G . (2005) . Organization Development and change . 8th ed . Ohio : Thomson South – Western .
  34. Daft, Richard (2010) organizational theory and Design, 10<sup>th</sup> ed., south-western, Cengage Learning
  35. Daft, Richard .L.,(2007), " Understanding the Theory and Design of
  36. Daft, Richard L., (2001), "Organization Theory and Design", 7<sup>th</sup> Ed, South-Western College Publishing, Ohio.
  37. Daft, Richard L., (2010), "Understanding The Theory and Design of Organization", 10th ed, South-Western.
  38. Daft. L, Richard, 2001, organization theory add design assosiatcs , ins, 7ed , south Western.
  39. Dalkir, Kimiz (2005) "knowledge management in theory and practice " eisevier,London.
  40. Davenport, T.H. (2004) "*Working knowledge How organization manage what the know*", Harverd business school press, Boston.

41. Denisi, Angelo S & Griffin, Ricky W, " Human Resource management", Houghton Mifflin company, Boston, 2001
42. Dessler, Gary (2000), " Human Resource Management" 8th ed, Prentice Hall, Inc, New Jersey
43. Dransfield, Robert (2000) Human Resource Management, Heinemann
44. Drucker, p (1993) post-capitalist society, Harper business, New York
45. Evans, c (2003) managing for knowledge: HR strategic role, Butterworth Heinemann, Boston.
46. Farham, D. and Horton, s., Managing people in the Public Service Basingstoke :Macmillan, 1996
47. Fernandes, I.B., Gonzales, A., & Sabherwal, R. R. R., (2004), "Knowledge Management: Challenges. Solutions, and Technologic" 1ed., Pearson Prentice Hall, New, Jersey.
48. Gigg S, (2002) " Learning and Development in work and organization " Palgrave Macmillan, London
49. Guillory, William A. (2009) The Age of Human Potential – Talent Management, Innovations International, Salt Lake City, pp 01-08.
50. Hackett, J. (2002) *"Beyond knowledge management new way to work"*, Oxford University, New York.
51. Harris, D" Creating a knowledge centric information Technology Environment "Un published Paper, 1995.
52. Hatum, Andres (2010) Next generation talent management talent management to survive, Turmoil-Palgrave macmillan
53. Hempel D. mark, (2000) *"Building Knowledge sharing culture to promot knowledge creation"*, Minneapolis, USA.
54. Holsapple, C. and M. Singh 2001" The Knowledge Value Chain Model : Activities for Competitiveness Schema Press, Arlington,
55. Horváthová, Petra (2011) *The Application of Talent Management at Human Resource Management in Organization*, 3rd International Conference
56. Ivancevich, J (2002) Human resource management, right by the mc Graw-Hill companies, Inc New-York
57. Ivancvich, J., Human Resources management, Irwin, Chicago, 1998
58. Jennex, Murray E: Smolnik, Stefen & Cromasdell, David T, (2012), "Towards a Consensus Knowledge Management Success Definition", IGI Global Disseminator of Knowledge, USA.

59. Jennex, murray, E., (2009), " knowledge management, organizational memory, and transfer behavior : Global Approaches and Advancement , Information Science Reference (an imprint of IGI Global ), New York.
60. Jones , Rhonda (2009) Talent management in the new economy, Applying Lessons learned from knowledge workers, UMUC-GSMT ,pp01-35.
61. Kaila, H .L (2005) Human Resource Management (2 Vols.), Kalpaz publication
62. Kenz , M. and Ruse , D. H. (2004) "Optimizing your investment in your employees " , McGraw - Hill New York .
63. Kermally , Sultan , (2004) , "Development and Managing Talent : : A blueprint for business survival " , Thorogood , Rivington Street London EC2A .
64. Kevin, Hinde , Corporate and Strategic Management , Irawn , Inc , 2000.
65. Kravetz , D., The Human Resources Revaluation : Implementing Progressive Management Practices For Bottom –Lin Success , San Francisco , 1988 .
66. Latham, G. and Wexley, K. N. (1981). Increasing Productivity Through Performance Appraisal. Reading, MA: Addison-Wesley
67. Laudon, K.C. & Laudon, J. (2012) " Management Information Systems " ; Organization & Technology, In the work Enterprise, prentice-Hall, inc, Upper Saddle River, new jersey.
68. Laudon, K.C., & Laudon, J.P., (2003), *"Essential of Management Information Systems"*, Prentic-Hall, New Jersey.
69. Lubitsh , G ., & Smith , I., (2007), ((Talent management strategic imperative )) , The Ashridge Journal , pp .1-6 .
70. Maier , Ronald, (2002) " knowledge management system" , university of Regensburg Department of Business information III, Berlin Germany.
71. Maier, Ronal, (2002), "Knowledge Management Systems, Information and Communication Technologies for Knowledge Management", Springer-Verlag berlin Heidelberg, Germany, New York.
72. Martin, John (2010) Key Concepts in Human Resource Management, SAGE publications ltd.
73. Martin, H.Z. Alvani, S.M. Jandaghi, G.R and Pashazadeh , Y (2010) designing and clarifying knowledge sharing model in administrative agencies to improve the performance , european journal of economic, finance and administration science.
74. Martine . Lexy , (2007) , director of Research and Analytics , Cedar Crestone , Inc ., interviewed by Oracle Corporation , December .

75. Martine . Lexy , (2007) , director of Research and Analytics , Cedar Crestone , Inc ., interviewed by Oracle Corporation , December .
76. Martins, K., Heisig, P. & Vorbeck, J., (2001), "Knowledge Management Best Practices in Europe", Spring-Verlag Berlin, hedeberg
77. Mathis, L & Jackson, H (2003), " Human Resource Management", 10 th ed, South Westren , Ohio
78. Mathis, R.L, and Jackson, J.H., Personnel: Human Resources, 4th ed., West Publishing Co. New York, 1985.
79. Mathis, Robert & Jackson, John, (2006), " Human Resource management" , South Western
80. Mertinise. K, Hesing. P & Vorbeck. J, (2001) "knowledge management – best practice in Europe" spring.
81. Michaels , E . Handfield-Jones . H and Axel rod, B (2001). Boston, MA Harvard Business school press
82. Michaels E., Jones H. and Axelrod B . (2001) ."The War for talent ". Harvard Business prees ., Boston – London.
83. Millar Bill (2007) , Building an integrated talent management strategy . Briefing Paper from the Economist Intelligence Unit November .
84. Mondy, R. Wayne. (2010). Human resource management, 10<sup>th</sup> ed. Boston
85. Murpy , Emmett (2007) , Talent IQ-Identify You Companys Top Performance –Improve Underachievers , Platinum press .
86. Nancy , R., & Lockwood , (2006) , ((Talent management : Driver for organization success)), SHRM , Society for Human Resource Management .
87. Narayanan VEEAY V.K & Rachu Nath. (1993). "Organization Theory : A Strategic Approach, Richard D. Irwin, Inc.
88. Natarajan, G. & Shekhar, S., (2000), "Knowledge Management, Enabling Business Growth" , Tata Mc Graw-Hail Publishing Company Limited, New delhi.
89. Natarajan, G. & Shekhar, S., (2000), "Knowledge Management, Enabling Business Growth", Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, New delhi.
90. Nickels, W. G., McHugh, J. M. & McHugh, S. M., (2002) "Understanding Business", 6<sup>th</sup> Ed, McGraw-Hill Companies, Inc., New York
91. Noe Raymond A., Hollenbeck John R., Gerhart Barrt , and Wright

- 92.Noel, Raymond A ,Hollenback ,J ,Geraint ,B& Wright ,P(1994) , "Human Resource Management":Gaining a Competitive Advantage ,Richard D. Irwin ,USA
- 93.Nor, FadhilahMohd and Egbu, Charles (2010) an insight into knowledge sharing practices in quantity surveying firms in Malaysia, 26 the annual ARCOM conference.
- 94.Ntonga , Sibusiso (2007) the impact of talent management practices on business performance , university of pertoria , in partial fulfillment of the requirements for the degree of master of business administration .
- 95.Odell, C and Grayson, C.J (1998) if only we knew what we know, the free press, New York
- 96.Odell, C and Grayson, C.J (1998) if only we knew what we know, the free press, New York.
- 97.O'Donohue, Wayne & Torugsa, Nuttaneeya (2014) the role of responsible HRM practices and a culture related capability on the CSR performance association: a small firm perspective, management and industrial engineering.
- 98.Organizations" 8 ed,Thomson,sowth-western.
- 99.osle , t1 . cooper, J . (2005) Structuring HR Formaximum vlalu -9
100. Patrick M., ( 1994) " fundamental of Human Resource Management ", 4th ed , McGrawHill Irwin, New York.
101. Ray, G.,Barney, J.B.& Muhanna ,W .A. (2004) Capabilities business processes , and competitive advantage : choosing the dependent variable in empirical tests of the resource- based view Strategic Management Journal .
102. Redman , Tom and Wilkinson , Adrian (2013) contemporary human resource management – text and cases – person
103. Robbins, Stephen P. (1990). "Organization Theory, Structure, Design & Application, (3<sup>th</sup>Ed). Prentice-Hall, Inc.
104. Rothwell , William (2008) , Introduction Talent Management , Adale caringly-white paper , The Pennsylvania State University .
105. Rueff , R and Stringer , H (2006) Talent force, A New manifesto for the Human side of Business . Upper saddle River , Nj : Pearson and prentic Hall
- 106.Rynes , S.L and Barber , A.E (1989) Applicant attraction strategies : an organizational perspective , center of Adraneed human resource studies , New York

107. Sear, David , (2003) , " Successful Talent Strategies Achieving Superior Business Results Through Market – Focused Staffing , American Management Association , Broadway , New York.
108. Sears , David , (2003) , "Successful Talent Strategies : Achieving Superior Business Results Through Market – Focused Staffing ", AMACOM : a division of American Management Association , Broadway , New York .
109. Silzer , Rob & Dowel , Ben , (2010) , strategy- Drinen Talent Management A leader ship Imperative , John Wiley & Sons< New York.
110. Sloan , E.B., Lewis , R.E. (2003)Managing succession successfully Workshop presented at the Annual Conference of the Society for Industrial / Organizational Psychology , Orlando .
111. Sloan ,E.B., Lewis ,R.E.( 2003 )"managing succession successfully workshop presented at the annual conference of the society for industrial /organizational psychology.
112. Stettner, Morey (2000) Skills for New Managers. Mc Graw-Hill; U.S.A.,
113. Stewart,G. L, Browm, K.G, (2009)," Human Resource Management", Linking Strategy To Practice, John Wiley & Sons, Inc, USA
114. Stockley , D., (2005) , ((Talent management concept : definitions and explanation , (one line) Available : // derekstockley . com.
115. Sveiby, Karl-Erk, (1997),"The New Organizational Wealth: Management and Measuring Knowledge-Based Assets", Koehier Publishers, Inc., San Francisco.
116. Sween , S., (2008) , engaging a talent management strategy for the 21 century : a case study of how talent management is defined and initiated , 2008 Midwest academy of management doctoral paper orristown university .
117. The, Pei-Lee and Young, Chan- Chan (2011) knowledge sharing in is personal: organizational behavior perspective, journal of computer information system.
118. Torrington , Derek & Hall , Laura & Taylor , Stephen & Atkinson, Carol (2011) Human resource management , Eighth edition , financial times prentice hall is an imprit of pearson .
119. Torrington, Derek Hall, Laura & Taylor, Stephen (2008) HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, 7<sup>th</sup> ed, Pearson Education Limited
120. Torrington,D & Hall,L., (1998),human resource management this fourth edition first published, by prentice Hill Europe .

121. Turban , E., Kelly, R. Jr.& Potter , R.E., (2001), "Interoduction to Information technology " , John wily and sons , Inc.,New York.
122. Turban E. et al, (2002) "*Introduction to information Technology*", John wiley & sons, New York.
123. Turban, E., Kelly, R. J., & Potter, R.E., (2002), "Information Technology for Management" , John Wiley & Sons, Ins., New York .
124. Turban, E., Mclean, E., Wetherbe, J., Westfall, R. & Rainer, K., (1999),"Information Technology for Management, Making Connections for strategic Advantage", 2<sup>ed</sup>Ed, John Wiley & sons, Inc., New York.
125. Ulrich,D., Brockbank,W. andYeung."Beyond Belief: ABenchmark for Human Resources". Human Resources Management.,vol 28 (3) ,1989.
126. Wang , Jia & Hutchins , Holly M. & Garavan , Thomas N. (2010) *Exploring the Strategic Role of Human Resource Development in Organizational Crisis Management* , The online version of this article can be found at: <http://hrd.sagepub.com>.
127. Wiig, M. K., (2000) "*Application of knowledge management in public Administration*", knowledge management Iustitute, Texas.
128. Woods , R.(2003) Inspirational Leadership Model . International . Leadership Studies Conference .

## Journals

1. Abel-Usoro, Grzegorz and Khan, Imran (2011) knowledge sharing in immersive virtual communities of practice, the journal of information and knowledge management system, 41(1).
2. Abzari, Mehdi and Abbasi, Rasoul (2011) investigating impact of organizational climate on intention to knowledge sharing behavior by using theory of planned behavior , journal of contemporarily research in business ,12(12).
3. Alavi, M. & Leidner E., (2001), "*Review K.M. and K.M. System: Conceptual Foundations and Research Issues*", MIS Quarterly, Vol.25,
4. Alavi,M. & Leidner, D (2001), Knowledge Management and Knowledge Management Systems ; Conceptual Foundation and Research Issues, management Information systems, MIS Quarterly, Vol.25, No.1.
5. Areiqat , A. Y., Abdelhadi , T., and Al-Tarawneh , H . A ., (2010) , "Talent Management as astrategic practice of Human resource



management to improve human performance " , Journal of Contemporary Reasearch in Business , Vol . 2 , No . 2 ,Pp 329-341 .

6. Ashton , Chris & Morton , Lynne (2005) Management talent for competitive Advantage , journal strategic HR review , Volume 4 Issue 5,PP25-31.

7. Ashton, C., &Morton , L., (2005) , ((Managing talent for competitive advantage )) , strategic Human Resource Review , melcrum publishing Ltd , Vol.(4),No.(5),pp. 28-31 .

8. Azeri, Brikendm.Veseli,Nexhbi.and Ibraimi Sadudin(2013), Human Resources and knowledge management.

9. Bano , Schehar & Khan , Muhamamd Aslam & Rehman , Qazi Habib Ur & Humayoun , Asad Afzal (2011) *Schematizing talent management, A core business issue (Study of the factors those impacts on talent management in the corporate sector of Islamabad, Pakistan)* , Far East Journal of Psychology and Business , Vol. 2 , No 1, pp.04-16.

10. Bano , Schehar & Khan , Muhamamd Aslam & Rehman , Qazi Habib Ur & Humayoun , Asad Afzal (2011) Schematizing talent management , a core business issue (Study of the factors those impacts on talent management in the corporate sector of Islamabad, Pakistan) , Far East Journal of Psychology and Business , Vol. 2 No 1, p9.

11. Bartol, K and Srivastava , A (2002) encouraging knowledge sharing : The role of organizational reward system, Journal of leadership and organization studies, 9(1)

12. Bartol, K and Srivastava , A (2002) encouraging knowledge sharing : The role of organizational reward system, Journal of leadership and organization studies, 9(1)

13. Bassi, Lauire , McMurrer , Daniel , (2007) , Maximizing your Return O people , Harvard Business Review.

14. Beijers, R., (1999), "*Questions in Knowledge Management Defining and Conceptualizing a phenomenon*", JKM, Vol.3, No.2.

15. Bersin ,Josh (2006) , Talent Management What Is It ? Why Now ? Hay Group

16. Bhatnagar , Jyostna (2007) Talent Management strategy of employee engagement in Indian ITES employee : key to retention The current issue and full text archive of this journal is available at

17. Blake,p,"the knowledge management expansion " , information today, vol.(15),no.(1).

18. Bontis, N., (2002), "*The Rising Star of the Chief Knowledge Officer*", IVEY Business Jornal, March-April.

19. Brandon , Carolyn (2005) truth in recruitment Branding , HR magazine 50 , November -89-96
20. Brandt ,Erik ,&Kull, patrik,(2007) " Talent Management How firms in Sweden find and nurture value adding human resources " , International Handels Hhogskolan , Jonkopin.
21. Carneiro, Alberto, (2000), "How Does Knowledge Management Influence Innovation and Competitiveness", Journal of Knowledge Management, Vol.4, No.2.
22. Chanig, Hsu-Hsin. Han, Tzu-shian and Shuang,Ju-sung (2011) the relationship between high commitment HRM and knowledge sharing behavior and its mediators, international journal of manpower, 32(5).
23. Chanig, Hsu-Hsin. Han, Tzu-shian and Shuang,Ju-sung (2011) the relationship between high commitment HRM and knowledge sharing behavior and its mediators, international journal of manpower, 32(5).
24. Chatzkel, J. (2000), "A conversation with Hubert Saint-Onge", Journal of Intellectual Capital, Vol. 1 No. 1, pp. 101-5.
25. Corporate , Leadership Council . Hallmarks of Leadership Success Strategies for Improving Leadership Quality and Executive Readiness . Corporate Executive Board .(2003).pp.14-37.
26. Damarest, M., (1997), "Understanding Knowledge Management", Long Range Planning.
27. Darling, M.S., (1996), "Building the Knowledge Organization", Business Quarterly, Vol. (61), Issue(2).
28. Darroch, J. (2005), " Knowledge Management, Innovation and Firm Performance " , Journal of Knowledge Management , Vol(9),No.(3
29. DeLong, David & Seemann, Patricia, (2000), "Confronting Conceptual Confusion and Conflict in Knowledge Management, Organizational Dynamics", Elsevier science, Vol.29, No.7.
30. Dermott, R.,(1998), "Why Information Technology Inspired but cannot Deliver Knowledge Management", California Management Review, Vol. (41), No.(4) , Summer.
31. Desouza, Kevin C. & Awazu, Yukika, (2003), "Knowledge Management, HR Management Systems Can Help track and Distribute Information throughout The Organization", HR Technology Magazine, Nov., 48:11.

32. Desouza, Kevin C., (2004), "Knowledge Management: a New Commission for Industrial Engineers", Industrial Management, Jan-Feb., 46:1
33. Dijk , H.G. van (2009) Administration Vs. Talent: The Administrative Context For Talent Management, Journal of Public Administration • Vol 44 no 3.1 • October, p528 .
34. Duffy, Jan, (2000), "*Knowledge Management: To Be or not To Be?*", IMJ, Vol. 14, January.
35. Hajimirarab, Seyed . M & Nobar , Mohammad . N & Ghalambor , Mohammad .A (2011) ,Identifying and improving the talent management indicators (Case study in Iranian in dusstry) Business and Management Review Vol. 1(4) p. 20.
36. Hansen , M.T.,Nohria , N .& Tierney, T., (1999) , "What's Your Strategy For Managing Knowledge", Harvard Business Review, Mar-Apr.
37. Hansen, M. T. Nohria. N. and Tierney. T., (1999), "What's Your Strategy for Managing Knowledge?", Harvard Business Review, March-April, pp.106-116
38. Hansen, M. T., Nohria, N. & Tierney, T., (1999), "What's Your Strategy For Managing Knowledge", Harvard Business Review, Mar-Apr.
39. Hartmann E , Feisel E and Schober H ., (2010) ,"Talent management of western MNCs in Chine : Balancing global integration and iocal responsiveness , " Journal of World Business , Vol . 45 , Pp. 169-178 .
40. Heinen , S.J., & Oneill , C., (2004) , ((managing talent to maximize performance Employment Relations Today )) , Vol.(31),pp:67-82.
41. Heisig .B & Vorback. J(2000) " Knowledge best practice" journal of Knowledge Management ,Vol(3)No(2).
42. Hills, A.,(2009) " Succession planning – or smart talent management " , industrial and commercial training , vol. 41 , no 1,pp 3-9.
43. Hitt, M., et al., (2001), Strategic Management Competitiveness and Globalization, 4<sup>th</sup> ed., South-College Pub.
44. Horváthová , Petra & Durdová , Irena (2011) *Talent Management and its Use in the Field of Human Resources Management in the Organization of the Czech Republic* , Journal Engineering and Technology ,Vol 77 ,pp 809 -824

45. Jackson , S.E., Schuler, R . S. (1990) , "Human resource planning : Challenges for industrial / organization psychologists , American psychologists , Vol (45) , No . (2) , p: 223-239.
46. Jackson and Klobas, J (2008) building knowledge in projects practical application of social constructivism to information system development, international journal of project management, 26(3).
47. Jain , Divya , Sharma , Abhineet , and Sharma , Vishakha , (2012) , " Talent Management Strategies in Current Scenario " , International Journal of Business and Management Research , Vol . 2 , No . 9 , Pp 496-501.
48. Jean Marie Peritti, "Gestion du ressources humaines", Vuibert, 2 eme édition, Paris, 1998, p. 32. 2 Jean Pierre Citeau, "Gestion des ressources humaines", 3 eme edition, ed Armond Colin, Dalloz, 2000, p16. 3 François Gonin - Yves Emery, "Dynamiser les ressources humaines", Presse poly technique et . universitaires, 1ere edition, Lausanne, 1999, p. 16. . 13 5، ص
49. Jelsoft, (2002), human resource management : copy right © . Swalif . [http://www\) article from,-enterprises limited \( 2000 .sforum / showthread . php](http://www) article from,-enterprises limited ( 2000 .sforum / showthread . php)
50. Jillinda, J. et al., (2001), "*Applying Corporat K.M. Practices in Higher Educlion*", Quarterly, No.4.
51. Johannessen, J. A. and Olsen, B. (2003), "Knowledge management and sustainable competitive advantages: the impact of dynamic contextual training", International Journal of Information Management, Vol. 23 No. 4, pp. 277-89.
52. Jordan, J. and Jones, P. (1997), "Assessing your company's knowledge management style", Long Range Planning, Vol. 30 No. 3.
53. Kaniki, M and Mphahlele, (2002) Indigenous Knoeledge for the Benefit of all; can Knoeledge Management Principles. Be used effectively. South African Journal of Library and Information, Vol. 68 by Internet; EBSCO host ).
54. Kasmi ,Z. (2011), " Talent A critical driver for corporate performance and competitive advantage' international gournal of multidisciplinary management studies , vol , 1, issue 2 pp152-162.
55. Kehinde, J.S,(2012)" Talent management ,effect on organizational performance " journal of management ,vol. 14 no. 2 ,pp178-186.
56. Khaled Aladwan, Ramudu Bhanugopan, Alan Fish, (2014) "Human resource management practices among frontline employees in the

Jordanian organizations: Navigating through the crossroads of change and challenge", *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 24 Iss: 1, pp.6 – 24

57. King, W.R., (2000), "*Playing an Integral Role in Knowledge Management*", *Information System Management*, Vol. (17), Issue (4).

58. Koch, M. J. and McGrath, R. G. (1996). 'Improving labor productivity: human resource management policies do matter'. *Strategic Management Journal*, 17, 335–54.

59. Kossovsky, Nir, (2002), "Fair Value of Intellectual Property: An Options-Based Valuation of Nearby (8000) Intellectual Property Assets, *Journal of Intellectual Capital*, Vol.3, No.1.

60. Lam, Alice and Lamermond-ford, Jean-paul (2010) knowledge sharing in organizational contexts: a motivation based perspective, *journal of knowledge management*, 14(1).

61. Lewis , Robert E & Heckman . Robert J , (2006) " Talent management : A critical review ", *Human Resource Management Review* , Vol . 161:139-154.

62. Line, Hsiu-Fen and Lee, Gwo-Guang (2004) perception of senior managers toward knowledge sharing behavior, *management decision*, 42(1).

63. Ling, Chen wai. Sandhu, Manjit and Jain, Kamal Kishore (2009) knowledge sharing in an American multinational company based in Malaysia, *journal of workplace learning*, 21(2).

64. Ling, H.F (2007) affects of extrinsic and intrinsic motivation an employee knowledge sharing intention, *journal of information science*, 23(2).

65. Livingstone, L. P .,Palich, L.E.& Carini, G.R.,(1998), " Viewing strategic Innovation The logic of contradiction " , *Competitiveness Review* , Vol,8,ISS.I,Indiana.

66. Longenecker ,Clinton O.&Fink ,Laurence S.,(2013),"Creating human-resource management value in the twenty-first century",Emerald Group Publishing Limited, VOL. 21 NO. 2, pp. 29-32.

67. Maier, R.,(2001), "Toward a Framework for Knowledge Management Strategies Starting Point", *International Conference on System Sciences*, Hawaii.

68. Maier. Ronald and Remus.Vlrich., (2003), "Implementing Process-Oriented Knowledge Management Strategies" Journal of Knowledge Management, Vol.7, No.4, pp.62'74.
69. Malharta, Y.,& King, W.R., (2001), "Knowledge Management and New Organization Forms; A Framework for Business Model Innovation", Information Resources Management Journal, Vol.(13), No. (1).
70. Manoharan .T& Muralidharan .C& Deshmukh S"A composite model for employees' performance appraisal and improvement ",(2012),European Journal of Training and Development,V 36 , N .4
71. Martennson, M.(2000) "*A critical Review of K.M. as Management tool*", JKM vol.4 No.3.
72. Martenson , M. (2000) " Acritical Review of K.M as Management tool" JKM vol.4 No.3
73. McCartney, L., (1998), "Getting Smart about Knowledge Management", Industry Week, May, Vol.247, ISS.9, Cleveland.
74. McDonnell ,A, Lamare R, Gunnigie p and Lavelle, J.(2010) ." Developing tomorrow's leaders – evidence of global talent management in multinational enterprises" journal of world business ,vol.45, pp150- 161.
75. Menezes, Joaquim, (1999), "Knolege Apps Hit the High End", Computing, Jul., Vol.25, ISS.27, Willowdale, Canada.
76. Menguc, Bulent. Auh, sigyoung and Kim, Young Chan (2011) salespeople knowledge sharing behavior with coworkers outside the sales unit , journal of personal selling and sales management ,6(2).
77. Merton , Robert, C (2004) " Core Competence Framework " journal Harvard business review ,No(302) ,pp257.
78. Michaels, E.,Hand field – Jones , H , & Axelrod , B The War for Talent , Boston : Harvard Business School press, (2001).
79. Morten Hanson, et al (1999) " What your strategy for managing knowledge " HBR. VOL .77No.2 .
80. Morten Hanson, et al (1999) "*What your strategy for managing knowledge*", HBR. Vol.77 No.2.
81. Murillo, M., Garcia & Annabi, H., (2002), "Customer knowledge Management ", Journal of the Operational Research Society, Vol. (53).
82. Murray, p.,(2002), "Knolege Management as a Sustained Copetitive Advantage", Ivey Business Journal, March-April.

83. Murray, Philip ,C., (2004) ," Technologies, Techniques, and Disciplines in knowledge Management " , New Language for New Leverage, The Terminology of Knowledge Management, Part;5.
84. Murray, Philip C., (2004),"Technologies, Techniques, and Disciplines in Knowledge Management", New Language for New Leverage, The Terminology of Knowledge Management, Part:5.
85. oebbecke, joseph & flatoff MAJ Michael (2011), knowledge mangement important training priority. Knowledge mangement featured . Vol . 36 No 2 summer . PP(14-19).
86. Percin, Selcuk., (2010), Use of analytic network process in selecting knowledge management strategies, Management Research Review Vol. 33 No. 5, pp. 452-471
87. Perez, J. R. & Pablos, P. C., (2003), "Knowledge Management and Organizational Competitiveness: A Framework for Human Capital Analysis", Journal of Knowledge Management, Vol.7, No.3.
88. Pfeffer, J (1998) Seven practices of successful organizations California Management Review; Winter; 40, 2
89. Pfeffer, Jeffrey (1998) seven practice of successful organization, california management review 4(2)
90. Philips, Deborah & Roper, Kathy (2009) a framework for talent management in real estate , emerald group publishing limited, journal of corporate real estate, vol.11, no.1
91. Probst ,Gilbert J.B, (1998) " practical knowledge management" A Model that works , prism , second Quarter.
92. Pruis , E ., (2011) . "The Five key principles for talent development " , Industrial and Commercial Training , Vol . 43 , Pp 206-216 .
93. Prusak, Larry, (2000), "knowledge, Can it be Managed?" Presented at the IBM Academy of Technology Conference on Knowledge Management, Fishkill, New York, June
94. Quinn, J. B., Aderson, P. & Finkelstein, S., (1996), "Knowledge Professional Intellect: Making the Most of the Best", Harvard Business Review, Vol.74, No.2
95. Raybould, J&Sheedy , V.(2005) "Are graduates equipped with the right skills in the employability stakes" , industreil and commercial training ,Vol .37.No .5

96. Renzulli , J.S. & Rise , S.M., (1997) , The Schoolwind Enrichment Moodel, A How-to- Guide for Educational ", Excellence , Creative Learning Press .
97. Reychar, Iris and Weisberg, Jacob (2009) good for workers, good for companies: how knowledge sharing benefits individual employees, knowledge and process management, 16(4).
98. Reychar, Iris and Weisberg, Jacob (2009) good for workers, good for companies: how knowledge sharing benefits individual employees, knowledge and process management, 16(4).
99. Riege, a (2005) three dozen knowledge sharing barriers managers must consider, journal of knowledge management, 9(3)
100. Rivera-Vazquez, Juan. Ortiz-Fournier, Lillian and Florses, Felix Rogelio (2009) overcoming cultural barriers for innovation and knowledge sharing, journal of knowledge management, 13(5).
101. Romance , J & Lardner , L, (2005) , " Integrated talent Management at BD Japan : How a holistic approach to talent Management built a high Performance Culture " , Strategic HR Review , Vol . 4 :16-19 .
102. Rowland , M., (2011) , "How to cement adversity Policy : The key role of talent development , "Human Resource Management International Digest , Vol , 19 , No .5:Pp
103. Sarvary, Milkos, (1999), "Knowledge Management and Competition in the Consulting Industy", California management Review, Winter, Vol.42, No.2.
104. Seeley ,Chuck,& Dietrck,Bill,(2010) "Crafting A knowledge management Stretegy,"KMR, VOL.3,Issue.I.
105. Seleim, A.Ashour A and Bontis, N (2007) human Capital and Organizational performance: A study of Egyptian software companies, management decision, Vol.4 , No.4 Pfeffer, Jeffrey (1998) seven practice of successful organization, california management review 4(2)
106. Sharma, Rakesh & Bhatnagar, Jyotsna, (2009), Talent management – competency development: key to global leadership, Journal of Industrial and commercial Training Vol. (41) No.(3)
107. Snell, S. A., Lepak, D. P., Dean, J. W. and Youndt, M. A. (2000). 'Selection and training for integrated manufacturing: the moderating effects of job characteristics'. Journal of Management Studies, 37, 3.
108. Stromquist.N.,& Samoff,G.,(2000), " Knowledge Management System; on the Promise and Actual forms of Information Technology", Journal of Comparative Education, Vol. (30), Issue.(3).



109. Susan, R, (2004) human resource management, Tuesday November : 36, Article, [http://www. Susa](http://www.Susa)
110. <sup>1</sup>Syed-Ikhsam, S and Rowland, F (2004) knowledge management in public organization: a study on the relationship between organizational element and the performance of knowledge transfer, journal of knowledge management, 8(2)
111. Syed-Ikhsam, S and Rowland, F (2004) knowledge management in public organization: a study on the relationship between organizational element and the performance of knowledge transfer, journal of knowledge management, 8(2).
112. Tansley C., Harris L., Stewart J. and Turner P . (2006), " Talent Management Under standing the dimensions", Journal of Management , vol . (15) , No. (2).
113. The, Pei-Lee and Sun, Hongyi (2012) knowledge sharing, job attitude and organizational citizenship behavior, industrial management and data system, 12(1).
114. Warren,Paul& Davies ,Grohan.(2008) " knowledge management at BT Labs, RMT, May , Vol 43, issue 3
115. Whelan ,E. and M. carcary , (2011), 'integrating talent and knowledge management: where are the benefits?" journal of knowledge management, Vol . 15 , no . 4. Pp
116. Whit paper (2008) , Integrated Talent Management Optimizing The Employee Life Cycle . Available at: [www.pageuppeople.com](http://www.pageuppeople.com) .
117. Wiggeman, (1997), "Knowledge Management Measuring Knowledge In Learning Economies and Societies", London.
118. Williamson, D., (2011), " Talent management in the new business world : how organizations can create the future and not be consumed by it" human resource management international digest, vol ,19, no,6.pp33-37.
119. Workitect Inc . (2011) , Integrated HR And Talent Management Process , Avilable at : [www.workitect .com](http://www.workitect.com) [www.emeraldinsight .com](http://www.emeraldinsight .com) , Vol . 29 No . 6 , PP640-663 .
120. Zack, Micheil, H, (1999), Developing a knowledge Strategy, California Management Review, Vol,41,No.30.
121. Zack . M ()2003) Re- Thinking The knowledge Best Organization" Sloan Management Review, Vol (44) No (4).

## thesis

1. Ali, Hafizi Muhamed. & Ahmed, Nor Hayati.(2006),"Knowledge Management in Malaysian Banks: A new paradigm". Journal of Knowledge Management Practice.(
2. Easa, Nasser Fathi Hassan.(2012),"Knowledge Management and SECI model: A study of innovation in the Egypt banking scoter", Doctoral thesis, University of Stirling
3. Fang ,fang Li .Deros Pierre, (2008) " Talent management" : art or science ,The in visible mechanism between talent and talent factory , program : master programme in leadership and management in international context, Level and semestpr : Master Level – spring.
4. Kristina, Nystrom , (2013) , Talent management –Retaining and managing technical specialists in technical career , master oolm , Sweden .f science Thesis stock h
5. Kucherov , Dmitry and zavyalova , Elena (2012) HRD parched and talent management in the companies with the employer brand European journal of training and development vol 36 , no
6. Manson & Schmidt, (2011), Managing talent for global leadership position in multinational corporations, Master thesis, university of
7. Tseng, Shu-Mei.(2008)," The effects of information technology on Knowledge Management Systems", Expert Systems with Application, 35,pp150-160,Elsevier .

## internet

1. Bersin & Assoeites (2012) performance management [http ://www.berstin .com / search / Index . aspx? search .](http://www.berstin.com/search/Index.aspx?search=)
2. Ellis, K. M., (2003), "Learning and Knowledge Management", Training, Nov., [edit@trainingmag.com](mailto:edit@trainingmag.com)>
3. Iles , Paul & Chuai , Xin & Preece , David (2009) Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers , Journal of World Business , [www.elsevier.com/locate/jwb](http://www.elsevier.com/locate/jwb)
4. Markus , Leanne (2010) Have talent management systems delivered ? if not , why not ? – a blue print for the future , [www.centranum.com](http://www.centranum.com) , p11.
5. osle , t1 . cooper, J . (2005) Structuring HR Formaximum vlalue .

6. Probst, G., Raub, St., & Romhardt, K., (1998), "Wissenmanagement: Wie Unternehmen ihre Wertvollste Resource Optimal nutzen", Frankfurt/Main, Wiesbaden2.
7. Santosus , Megen, and Surmacz,Jon,2001, the ABC of Knowledge Management ,retrieved form Httpllwww.cio.com\researchj\ knowledge\ edit\ kmabcs. html.
8. SHL Group Limited (2008) ,Guidelines for Best Practice in Integrated Talent Management , SHI people performance , [www.shl.com](http://www.shl.com),p5
9. Skyrn David,(2011) "Knowledge management Basics" http ://www.skyrm.com/ kmbisics/ definition .htm.
10. Sveiby, Karl-Erik, (2001),"What is Knowledge Management", Microsoft Internet Explorer, All Rights Reserved, Apr
11. Wig,K (1999)"comprehensive Knowledge management " Knowledge Research institute .www.Kriis.com
12. [www.answer](http://www.answerthing.com) thing . com

بسم الله الرحمن الرحيم

جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث  
العلمي

السادة المحييون المحترمون

تحية طيبة واحترام .....

أن مشاركتكم الفعالة في هذا الاستقصاء وتعاونكم معنا في الإجابة على اسئلة الاستبانة بصراحة وموضوعية تُعد ضرورية في اغتناء الدراسة الموسوم (إدارتي المعرفة والموهبة في المصارف وتأثيرهما على فاعلية إدارة الموارد البشرية / دراسة استطلاعية في عينة من المصارف التجارية العراقية ) لذا يأمل الباحث تفضلكم بقراءة جميع فقرات الاستبانة بدقة ووضوح، ونظراً لما نعهده فيكم من خبرة وقدرة علمية وكونكم الأقدر على التعامل مع فقرات الاستبانة ، لذا نرجو الإشارة بعلامة (√) تحت الإجابة التي تختارونها ، ونود إعلامكم بان المعلومات التي ستدلون بها تستخدم للأغراض الدراسة فقط ، لذا لا ضرورة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة ، وأخيراً نثمن جهودكم وتعاونكم معنا خدمة لهذا البلد.

علما إن المقصود :

- 1- إدارة المعرفة: بأنها عملية تنظيمية متكاملة من أجل توجيه نشاطات المنظمة للحصول على المعرفة و تخزينها ومشاركتها وتطويرها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات من أجل تحقيق أهداف المنظمة .
- 2- إدارة الموهبة: بانها مجموعة من العمليات والبرامج والمعايير الثقافية المتكاملة المصممة لجذب وتطوير ونشر المواهب والمحافظة عليها وتلبية احتياجات الأعمال بهدف تحقيق الأهداف الإستراتيجية في المستقبل.
- 3- فاعلية إدارة الموارد البشرية: بأنها عملية نظامية ورسمية تصمم لقياس تكاليف كل برامج هذه الإدارة ومنافعها ومقارنته مع أداء المنظمة السابق ، وأداء المنظمات المنافسة، وكذلك مقارنته مع أهداف المنظمة.

الباحث

ماجد إبراهيم حمادي

معلومات أولية تعريفية ضع إشارة (✓) أمام الجواب المناسب لطفاً.

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- التحصيل العلمي:  بكالوريوس  دبلوم عالي  ماجستير  دكتوراه
- 3- العمر:  30-25  35-31  
 40-36  45-41  
 50-46  50 فما فوق
- 4- سنوات الخدمة 5 سنوات فأقل  10-5  15-10  20-15   
 25-20  35-30
- 5- سنوات الخدمة في المنصب الحالي ( ) سنة.
- 6- الدورات التدريبية المتخصصة عدد فقط
- داخل العراق ( ) دورة.
  - خارج العراق ( ) دورة.

البعد	ت	العبارات	المقياس			
			اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
توليد المعرفة	1	يعتمد المصرف في توليد المعرفة على الخبرات الداخلية				
	2	لا يحتاج المصرف الى توليد معرفة جديدة				
	3	يسعى المصرف لإقامة تحالفات معرفية مع المصارف الأخرى				
	4	اغلب المعرفة المكتسبة هي نتيجة عمليات التجربة				
	5	يعمد المصرف لخلق معرفة خاصة به				
	6	توليد المعرفة يحتاج الى دراية غير متوفرة في المصرف				
خزن المعرفة	7	يقوم المصرف بحفظ المعرفة في حواسيب مركزية				
	8	تحرص إدارة المصرف على إدامة الخزين المعرفي				
	9	يجري التحديث المستمر على المعرفة المخزنة				
	10	هنالك مجال واسع لاستخدام التقنيات الحديثة لخزن المعرفة				
	11	توجد مرونة عالية في عمليات خزن المعرفة				
نشر المعرفة	12	تعد النشرات والتقارير الداخلية وسيلة رئيسة لنشر المعرفة				
	13	يصدر المصرف منشورات علمية حول العمل بقصد نشر المعرفة				
	14	المعرفة الموجودة في المصرف متاحة لجميع العاملين				
	15	تنتشر المعرفة من خلال اللقاءات بين الخبراء والعاملين في المصرف				
	16	يعمل المصرف بأسلوب الفريق لتحقيق مشاركة المعرفة بين العاملين				
	17	يعتمد المصرف في تطبيق المعرفة على الارشاد والتوجيه				
تطبيق المعرفة	18	يوجد تخويل للصلاحيات بشكل كبير للعاملين لإنجاز المهام الموكلة لهم				
	19	يستند المصرف في تطبيق المعرفة على بناء قاعدة بيانات توفر فرص الاستفادة من المعرفة				
	20	يواجه العاملون في المصرف صعوبة في تطبيق المعرفة بسبب التخوف من حدوث الأخطاء				
	21	يمنح المصرف العاملين فرصة تطبيق معارفهم حتى وان كانت النتائج دون مستوى الطموح				

البيانات	ت	البيانات	المقياس			
			اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
استقطاب الموهبة	22	يعتمد المصرف طبيعة الوظائف وأدوارها عند استقطاب الموهبة .				
	23	يميل المصرف لاستقطاب المواهب الخارجية مقارنة بالداخلية				
	24	يستقطب المصرف الأفراد الموهوبين بسهولة مقارنة بالمصارف الأخرى				
	25	يضع المصرف برامج ومحفزات لاستقطاب الموهبة بنجاح				
	26	يستقطب المصرف الموهبة باعتبارها من المصادر المهمة لتحقيق أهدافه وإضافة القيمة له				
	27	يمتلك المصرف القدرة على توفير الأمن اللازم للعاملين الموهوبين في الأقسام كافة				
ادارة اداء الموهبة	28	يمتلك المصرف القدرة على وضع اوزان لأهداف العاملين الموهوبين بشكل مختلف استناداً للمعايير معروفة من قبلهم .				
	29	يمتلك المصرف القدرة على تحديد إجراءات الأداء بشكل معروف من قبل العاملين الموهوبين				
	30	يمتلك المصرف القدرة على القدرة على توفير الاتصالات اللازمة بين العاملين الموهوبين والمشرفين أثناء مدة التقييم				
	31	يوفر المصرف معلومات كافية لكل من المدراء والعاملين الموهوبين في كل مرحلة من دورة إدارة الأداء				
تطوير الموهبة	32	يعتمد المصرف أسس محددة لتحديد متطلبات خطط تطوير الأفراد مستندة على المعايير المعروفة من قبلهم				
	33	تعتمد خطط تطوير الأفراد على المعلومات الشخصية للموظف، وسنوات الخدمة، وبيانات إدارة الأداء... الخ				
	34	لا يحتاج المصرف الى اسس محددة لتحديد متطلبات خطط تطوير الاداء				
	35	تمتاز خطط تطوير الأفراد باستمرارية وديمومة التجديد اعتماداً على التغيرات في المعلومات الخاصة بالعمل والعاملين الموهوبين				
	36	يساعد المصرف العاملين الموهوبين والمدراء على تكوين خطة تطوير مستندة الى طرائق أداء الوظيفة				
	37	ترتبط نظاماً لتعويض في المصرف بخطة تطوير العاملين لضمان التناسب بين الأجر والأداء				
الاحتفاظ بالموهبة	38	تقوم إدارة المصرف بوضع مقاييس لمراقبة ومتابعة أداء المتدربين لمعرفة الأداء المتضارب مع أهداف التطوير				
	39	يمتلك المصرف القدرة على تقييم الفجوات بين متطلبات الوظيفة الحالية والمستقبلية لتحديد خطط التطوير على أساسها				
	40	يمتلك المصرف معلومات متكاملة عن المسار الوظيفي للعاملين الموهوبين لديه				
	41	توفر نتائج نظام معلومات الموارد البشرية معلومات عن التغيرات التي تحصل في خصائص العاملين الموهوبين				
	42	توجد شروحات وتوضيحات مقنعة ومفهومة للعاملين الموهوبين لإدراك رؤية المصرف ورسالته				

					يشجع المصرف روح الإبداع لدى العاملين الموهوبين لديه	43
					يشجع المصرف أرقامها لحفلات النقاشية بين أفرادها لاستثمار طاقاتهم الفكرية وتعزيز ولائهم	44
					يعد المصرف الحوافز المادية والمعنوية من المتطلبات الأساسية للاحتفاظ بالموهوبين وتشجيعهم ولانجاز مهمات العمل بفاعلية	45

ثالثا: فاعلية ادارة الموارد البشرية

المقياس					العبارات	ت	الابعاد
لا اتفق بشدة	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق بشدة			
					التخطيط للموارد البشرية هو :		تخطيط الموارد البشرية
					جزء من التخطيط الشامل للمصرف	46	
					تتماشى أهدافه مع خطط واهداف المصرف	47	
					باستمراريته لمواجهة التغيرات المتسارعة في بيئة الاعمال	48	
					يتضمنه إطارا زمنيا محدد	49	
					يستند الى معلومات دقيقة	50	
					يساعد على توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية	51	
					يسهم بالتنسيق بين مختلف الأقسام عند القيام به	52	
					الغرض من استقطاب الموارد البشرية يتمثل بـ :		
					اجتذاب الأكفاء لشغل الوظائف بشكل مستمر	53	
					وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	54	
					عمل اختبارات وامتحانات للمرشحين لشغل الوظائف	55	
					اختيار العاملين على أساس الكفاءة والجدارة	56	
					الاعتماد على معايير موضوعية	57	
					عدم تأثره بالضغوط الاجتماعية على قرار اختيار العاملين في المصرف	58	
					يتأثر قرار اختيار العاملين بالاعتبارات الشخصية	59	
					اعتماد نظام للاستقطاب يتصف بالسرعة والدقة	60	
					الغرض من الاختيار والتعيين هو :		الاختيار والتعيين
					استخدام الأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل	61	



					62	الدراسة عن الأفراد الصالحين لشغل الوظائف الشاغرة
					63	المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف وفق المعايير العلمية
					64	انتقاء الأفراد الذين تنطبق عليهم معايير المنظمة
					65	اختيار العاملين وفقا لمؤهلاتهم بغض النظر عن اعتبارات اخرى

						يهدف تدريب الموارد البشرية الى :
					66	تزويد العاملين بالأفكار الجديدة التي تخص عملهم
					67	مساعدة العاملين على تبني أساليب جديدة في العمل
					68	مواكبة المستجدات في مختلف المجالات
					69	ضمان استخدام التقنيات الحديثة في تخطيط البرامج التدريبية وتنفيذها
					70	توفير المهارات التي تسمح للعاملين بالتقدم الوظيفي
						يؤدي تقييم الأداء إلى :
					71	تزايد الشعور بالمسؤولية لدى العاملين
					72	رفع مستوى الفاعلية الخاصة بالمنظمة
					73	تنمية أداء العاملين وتطويره
					74	اعتماد معايير لتقييم الأداء واضحة ومحددة
					75	اخبار العاملين بنتائج تقييم أدائهم
					76	اتاحة الفرصة للعاملين للاعتراض على نتائج تقييم أدائهم
						تهدف الرواتب والحوافز بالاتي
					77	تتناسب مع ظروف معيشة العاملين في المصرف
					78	تستند أسس موضوعية
					79	تكون مصدر لجذب ذوي الكفاءات العالية
					80	تحفيز العاملين لرفع مستوى أدائهم
					81	اعتمادها على الموازنة بين الواجبات والمسؤوليات
					82	ربط المكافاة بمعدل الأداء والإنتاجية

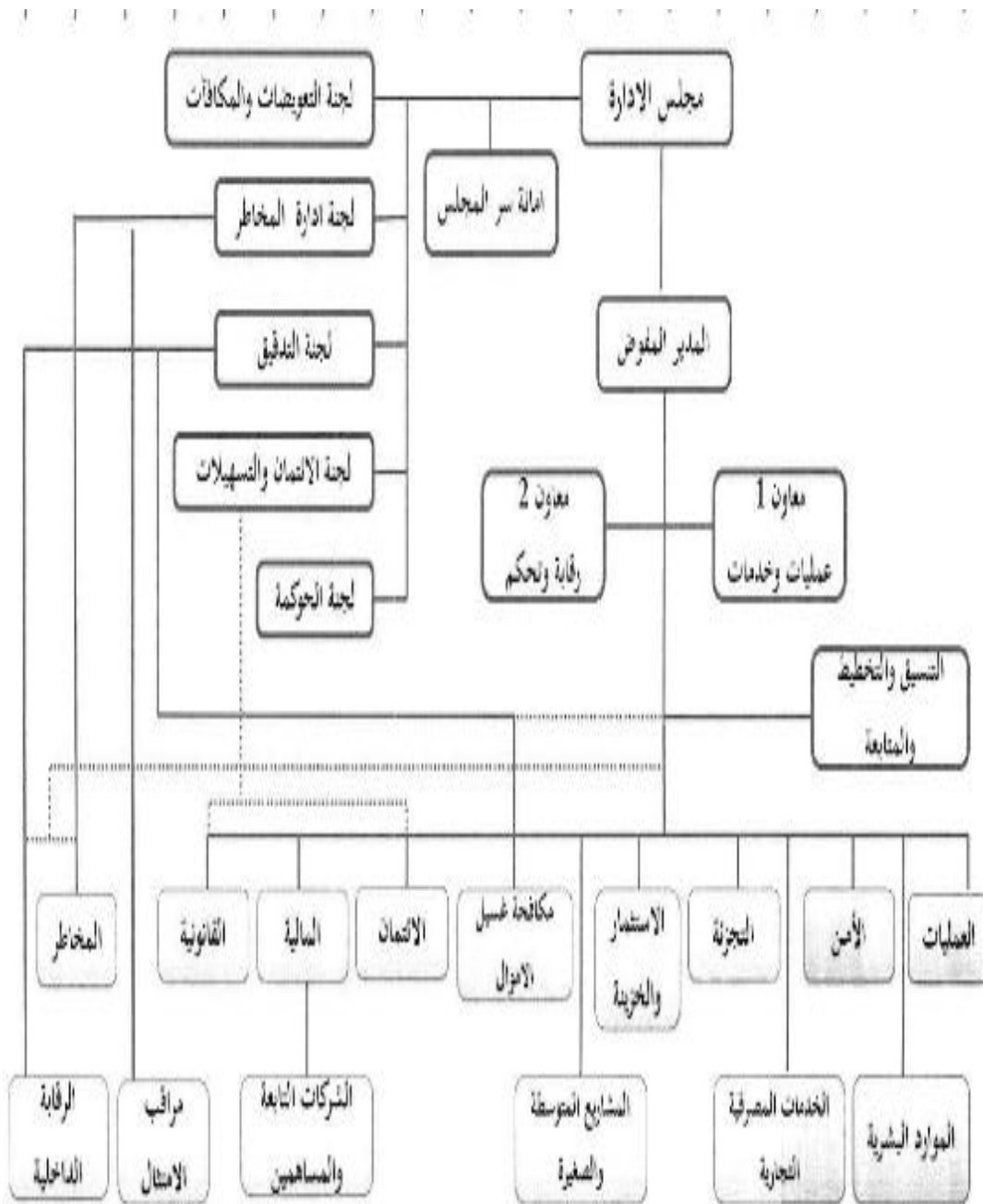
## الملحق (2) اسماء الاشخاص التي تم مقابلتهم شخصيا

ت	الاسم	المنصب	مكان العمل
1	محمد عدنان	مدير	مدير الموارد البشرية في مصرف بغداد
2	علي مهدي كريم	مدير	مدير الموارد البشرية في مصرف الاهلي العراقي
3	صبا باسم ندا	م. مدير	مدير التخطيط والتدريب/ مصرف الشرق الاوسط
4	نادية عبدالستار عبد الجبار	مدير	مدير مصرف الراقدين / فرع المحيط
5	نهاية سايس علك	مدير	معاون مدير مصرف الرشيد فرع الصالحية
6	صلاح جابر محمد	مدير	مصرف الراقدين مديرية الاحصاء
7	هيثم جمعة حمود	مدير	مدير الموارد البشرية/مصرف الراقدين فرع المحيط
8	رواء جواد عباس	مدير	مدير مصرف الراقدين / فرع الزهراء

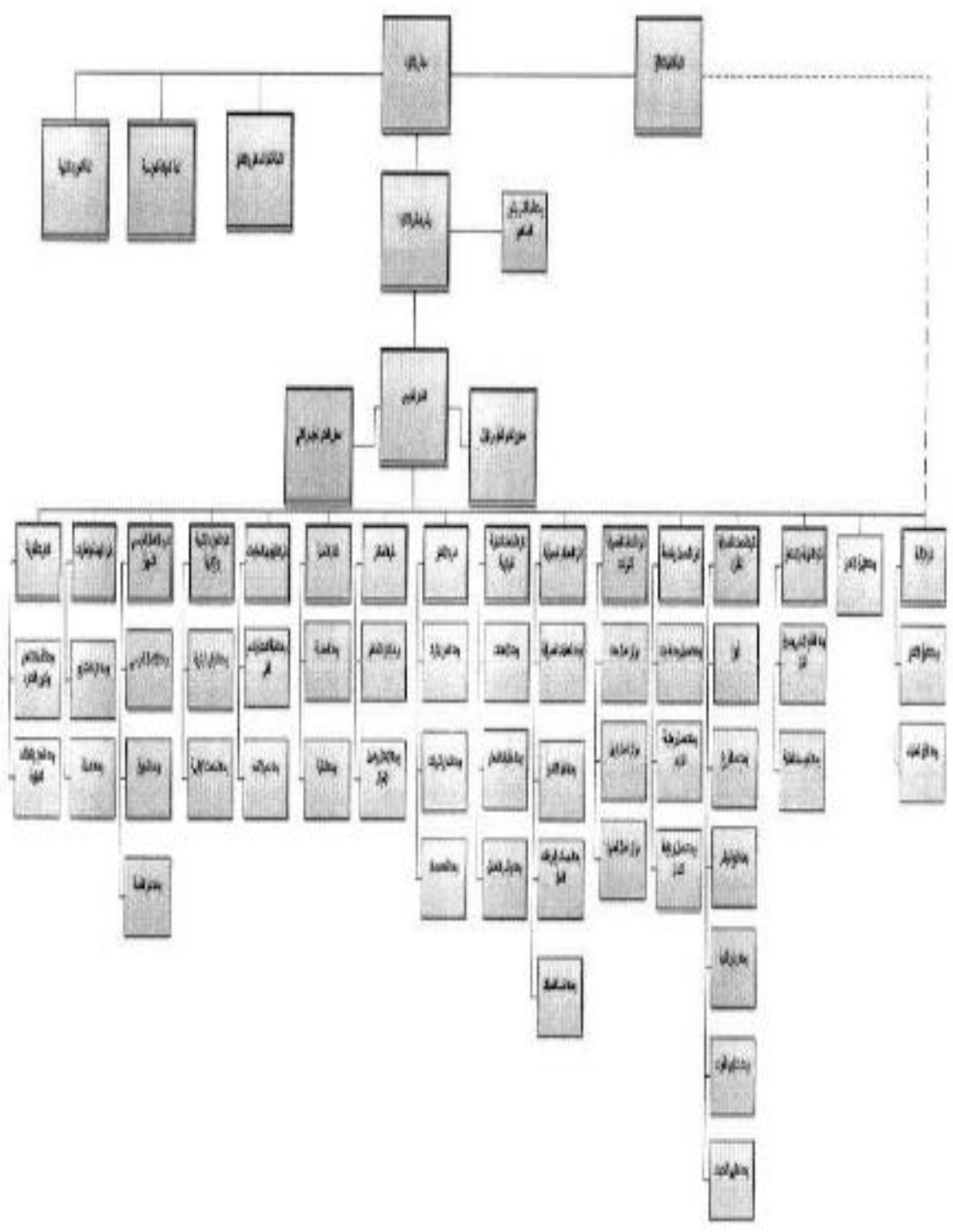
## الملحق (3) اسماء محكمين الاستبانة

ت	الاسم	التخصص العام	التخصص الدقيق	مكان العمل
1	ا.د صلاح الدين حسين الهيتي	ادارة عامة	موارد بشرية	الجامعة العراقية معون العميد
2	ا.د صلاح الدين عواد الكبيسي	ادارة اعمال	موارد	جامعة بغداد/ كلية الادارة والاقتصاد
3	ا.د مصطفى منير	ادارة مالية	ادارة مصارف	جامعة بغداد
4	ا. فانز غازي البياتي	ادارة اعمال	موارد	كلية المأمون الجامعة
5	ا.م.د مؤيد عبدالكريم النقيب	ادارة اعمال	موارد بشرية	كلية المأمون الجامعة
6	ا.م.د عدنان تايه النعيمي	ادارة عامة	ادارة مالية	كلية المأمون الجامعة
7	ا.م.د ايمان علي خميس	اللغة العربية	ادب	الجامعة العراقية/ كلية الاعلام
8	ا.م.د حسين جاسم شيحان	احصاء	احصاء تطبيقي	الجامعة العراقية/ كلية الادارة والاقتصاد
9	ا.م.د فاضل حمد القيسي	ادارة عامة	موارد بشرية	كلية المأمون الجامعة
10	ا.م.د خالدية عطا	ادارة اعمال	استراتيجية	الجامعة العراقية/ كلية الادارة والاقتصاد
11	ا.م.د سامي احمد عباس	ادارة اعمال	موارد بشرية	الجامعة العراقية/ كلية الادارة والاقتصاد
12	ا.م.د بكر ابراهيم محمود	محاسبة		الجامعة المستنصرية/ كلية الادارة والاقتصاد

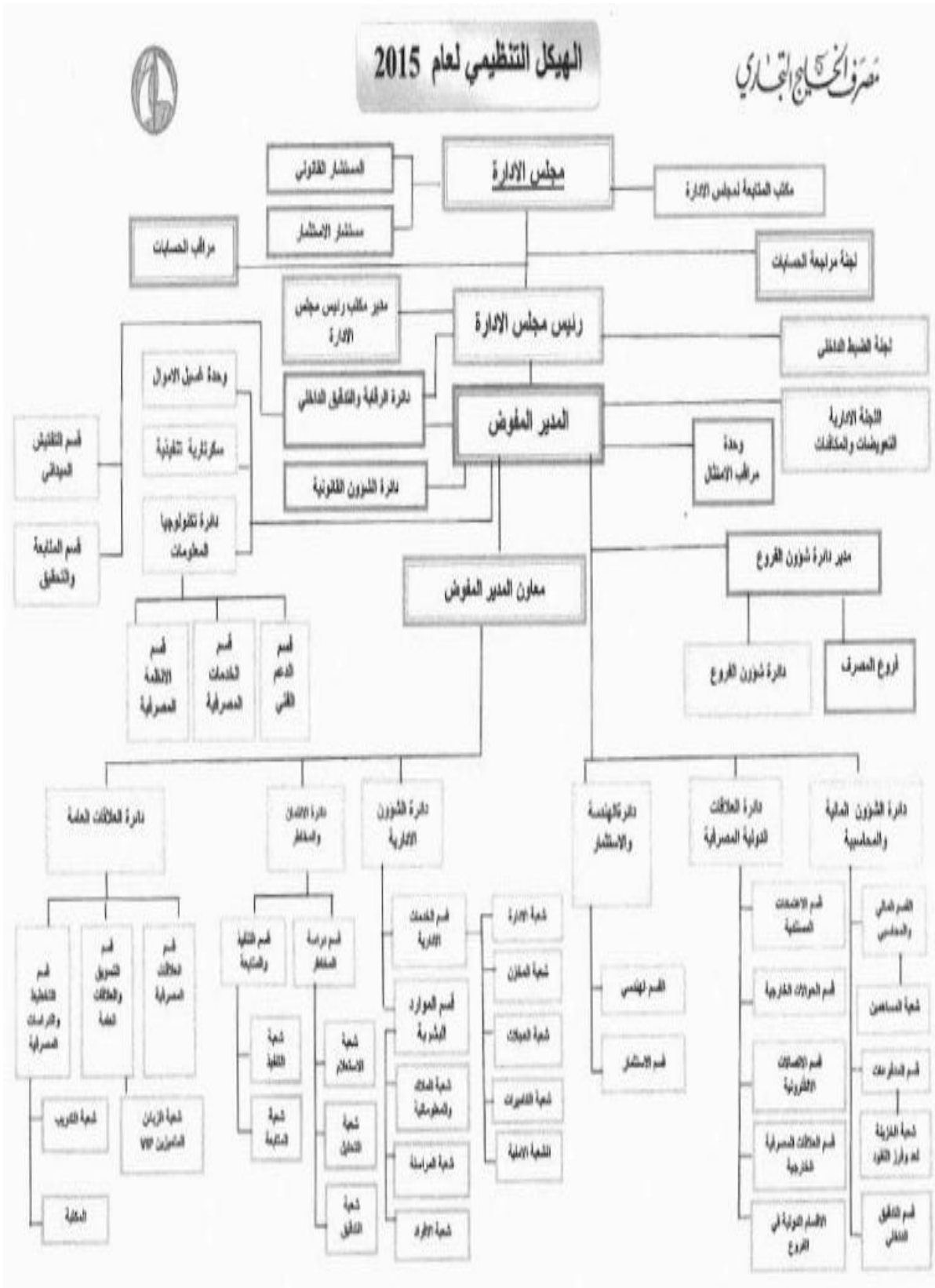
الملحق (4) الهياكل التنظيمية للمصارف عينة الدراسة



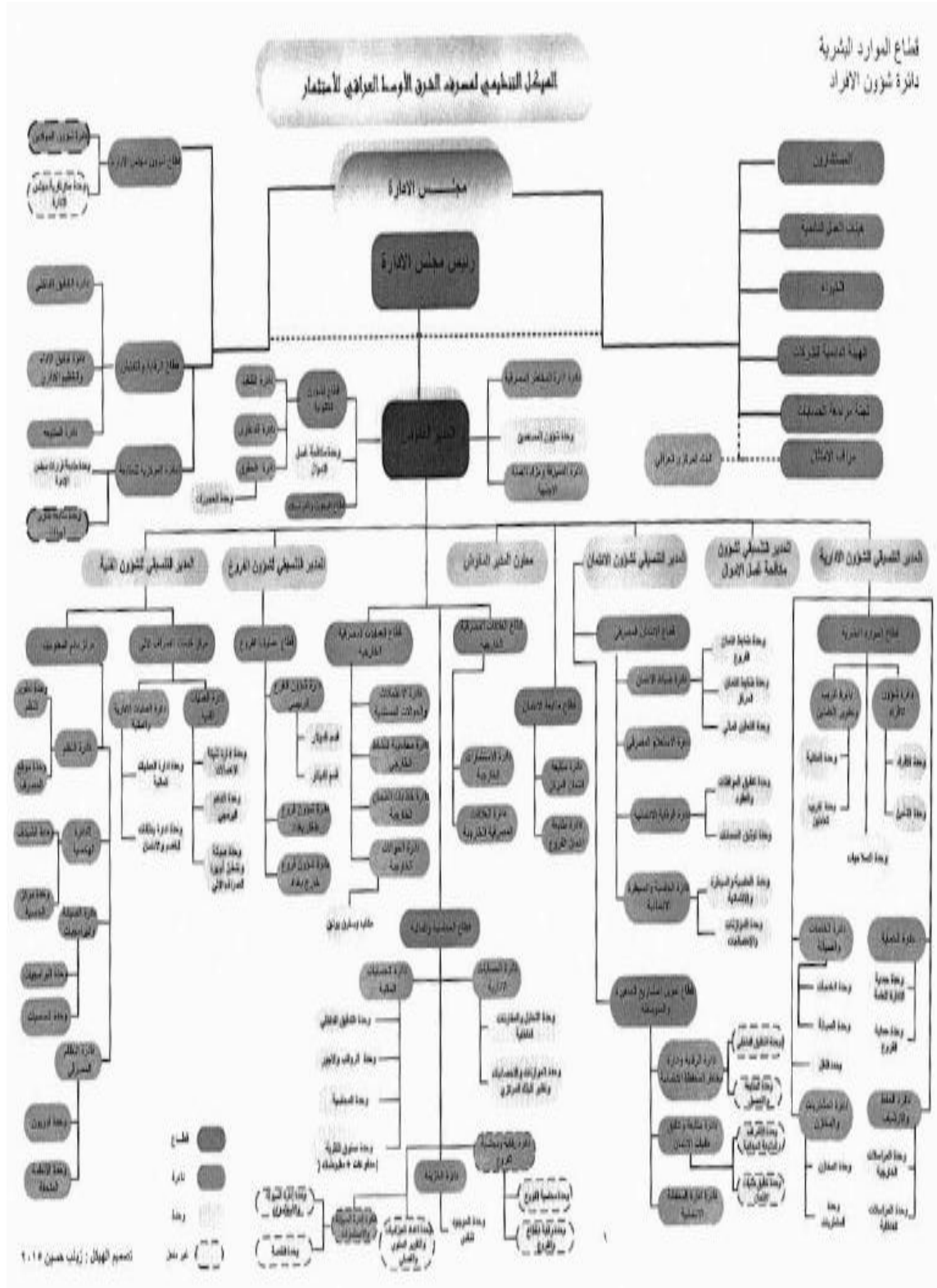
الهيكل التنظيمي لمصرف بغداد



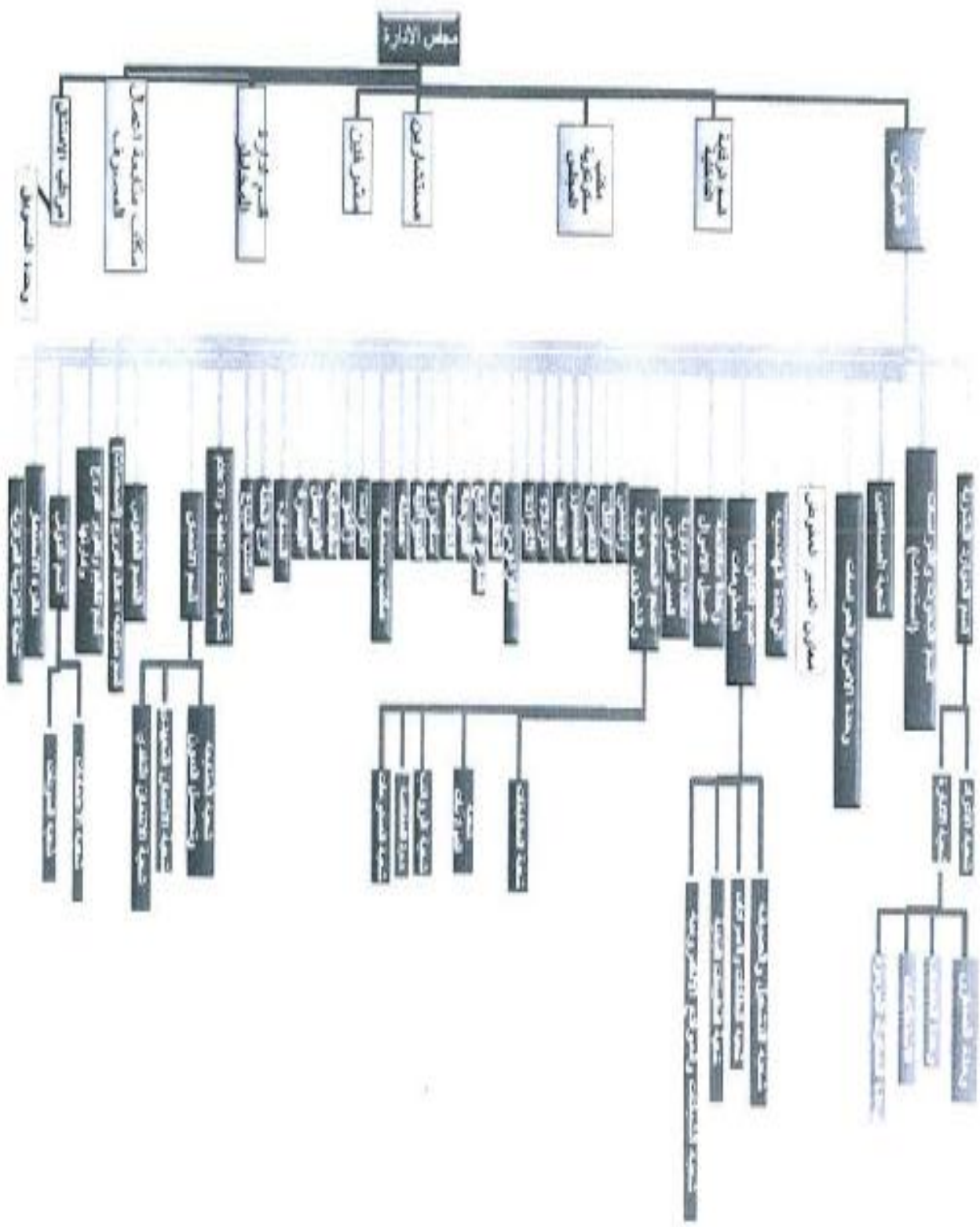
المبكل التنظيمي لمصرف اشور



الهيكل التنظيمي لمصرف الخليج



**الهيكل التنظيمي لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار**



الهيكل التنظيمي لمصرف المتحد للاستثمار





الهيكل التنظيمي للمصرف الاهلي

اسم الله الرحمن الرحيم  
 جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
 كلية الدراسات العليا والبحث العلمي  
 مكتب المسجل

Sudan University of Science & Technology  
 College of Graduate Studies and Scientific Research  
 Registrar's Office

  
 كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

التاريخ: 2017/2/9 م  
 النمرة: ج س ع ت / ك د ع / د ب خ

السيد/ مدير المصاريف التجارية الخاصة

المحترم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...

**الموضوع: تيسير أمر الباحث / ماجد ابراهيم حمادي محمد (عراقي)**

بالإشارة للموضوع أعلاه نفيدكم علماً بأن الدارس المذكور أعلاه مسجل لنيل درجة  
 الدكتوراه في الدراسات المصرفية - بكلية الدراسات التجارية بتاريخ: 2015/8/23م تحت  
 اشراف دكتور ابراهيم فضل المولى البشير عنوان الرسالة :  
ادارتي الموهبة والمعرفة في المصارف التجارية ودورها في فاعلية ادارة الموارد البشرية (دراسة تطبيقية في  
المصارف التجارية العراقية )  
 نرجو التكرم بالسماح له بالحصول علي المعلومات المطلوبة لتكملة متطلبات البحث .

ولكم منا خالص الشكر والتقدير ،،،،،



MINISTRY OF HIGHER EDUCATION  
 & SCIENTIFIC RESEARCH  
**AL-IRAQIA UNIVERSITY**  
 Economic and  
 Administration

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
 الجامعة العراقية  
 كلية الإدارة والاقتصاد

No: ٥٢ / ١٥٠٠  
 Date: ٨ / ٢٠١٧

**إلى/المصارف التجارية الأهلية**  
**م/ تسهيل مهمة**

نهديكم أطيب تحياتنا :  
 راجين التفضل بتسهيل مهمة السيد (ماجد إبراهيم حمادي)  
 لغرض توزيع الاستبانة الخاصة بمشروع بحث دراسة الدكتوراه  
 الخاصة به والموسوم :-  
 (إدارتي المعرفة والموهبة في المصارف التجارية وتأثيرها على  
 فاعلية إدارة الموارد البشرية) دراسة استطلاعية في عينة من  
 المصارف التجارية الخاصة العاملة في العراق ، علماً بأننا نقوم  
 بالإشراف الميداني على بحثه أعلاه شاكرين تعاونكم معنا خدمة  
 لعراقنا العزيز.

مع التقدير...

أ.د. معتز سلمان عبد الرزاق  
 عميد كلية الإدارة والاقتصاد  
 ٢٠١٧/٢/٨

الجامعة العراقية  
 مكتب العميد  
 كلية الإدارة والاقتصاد

نسخة منه الي:-  
 مكتب السيد العميد .  
 الصخرة .

www.iubaghdad.edu.iq  
 E-mail: ecoadm@iubaghdad.iq

بغداد- حي الجامعة- شارع الربيع - ٠٧٨١٦٩٣١٠٤٥