



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا



الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والالتزام التنظيمي: دراسة على المصارف الحكومية العراقية

## Mediating Role of Employees Empowerment on the Relationship between Talent Management Practices and Organizational Commitment: Study on Iraqi Governmental Banks

بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة

إعداد الـدارس

مثنى محمد أبراهيم الشجيري

إشراف البروفسور

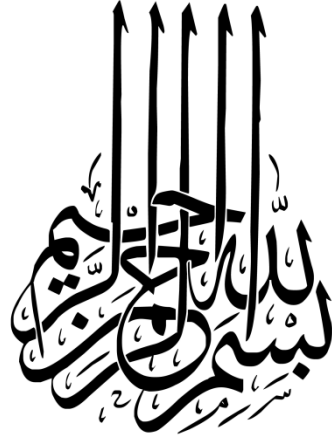
علي عبدالله الحاكم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

2021م

الخرطوم

1443هـ



﴿وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ

وَالْأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ﴾ سورة النحل/﴿٧٨﴾

صدق الله العظيم

## الإهداء

إلى المنعم الكريم، رب العرش العظيم، الذي علمنا ما لم نكن نعلم، نسأله أن يجعل هذه الأطروحة  
علماً ينتفع به.

إلى نبينا ورسولنا محمد (صلى الله عليه وسلم)، الذي أخرجنا من ظلمات الأنفس، وضلالات  
الجهل، إلى الطريق المعتدل القويم، عليه افضل الصلاة والسلام.  
إلى أبي ، نسأل الله أن يحفظه لنا من كل مكروه.

إلى القلب النابض بالحنان والحب والتضحية، إلى من كانت ولا تزال دعواتها الصادقة سر  
نجاحي، (أمي الغالية) حفظها الله وعافاها ومد في عمرها.

إلى زهرة حياتي زوجتي سندي في هذه الدنيا

إلى وردة حياتي أبنتي

إلى لب قلبي، وشمعة الدنيا، وضوء الدار، أبنائي .

إلى الاوفياء اخواني وأخواتي حفظهما الله من كل شر الذين لولاهم لما حققت حلمي.

أهدي إليهم هذا الجهد المتواضع، سائلاً الله العلي القدير أن ينفع به، أنه سميعٌ مجيب وهو ولي

التوفيق.

## الشكر والتقدير

اللهم لك الحمد حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، ثم الحمد لله حمداً أستلذ به ذكرى وله الحمد لا أحصي ثناءً عليه ولا حصرأ، ولك الشكر ربي على أن يسرت لي إتمام هذه الأطروحة. اشكر جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا هذه الصرح العلمي الكبير والشكر موصول الى كلية الدراسات العليا وكلية الدراسات التجارية، ثم أتوجه بالشكر والتقدير الجزيل إلى من رعاني في برنامج الدكتوراه في إعداد هذه الأطروحة، أستاذي ومشرفي الفاضل الأستاذ الدكتور (علي عبدالله الحاكم) الذي له الفضل بعد الله تعالى على هذه الأطروحة منذ كان الموضوع عنواناً وفكرةً إلى أن صار أطروحة وبحثاً فله مني الشكر كله والاحترام والعرفان، و الذي لم يبخل علياً بعلمه الوافر فله مني جزيل الشكر والتقدير.

وأقدم بالشكر والتقدير إلى جميع أساتذتي الفضلاء في قسم ادارة الاعمال في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات التجارية الذين لم يألوا جهداً في توجيهي وإمدادي بما أحتاج إليه من مخاطبات وكتب من مكنباتهم الثرية. كما واتقدم بالشكر الى الدكتور عماد الذي قام بتحليل بيانات الدراسة وإستخراج نتائجها فله مني جزيل الشكر.

ويتوجب علي الاعتراف بالفضل أن أقدم شكري للأساتذة الأكارم في جامعة السودان رئاسةً وعمادةً وبحث علمي وإدارةً على إسنادهم لي طوال مدة الدراسة. وأتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذة لجنة المناقشة رئاسةً واعضاءً لتفضلهم علي بقبول مناقشة هذه الأطروحة، فهم أهل لسد خللها، وتقويم معوجها، وتهذيب نتواتها، وبالإنابة عن مواطن القصور فيها، سائلاً الله الكريم أن يجزهم عني خيراً.

والشكر والامتنان للجمهورية السودانية بلداً وشعباً لحسن الضيافة والاقامة. وأشكر كل من ساعدني وأعانني على إنجاز هذه الرسالة فلهم في النفس منزلة، وان لم يسعف المقام لذكرهم فهم أهلاً للفضل والخير والشكر.

## المستخلص

تسعى المؤسسات المصرفية لتحقيق أعلى مستوى من الالتزام التنظيمي الذي يمكنها من أن تكون في مكانة تنافسية قوية كي تحقق بذلك الأهداف المرسومة لها كالديمومة والبقاء، لذلك يتوجب أن تتعامل الإدارة مع كل معطيات الفكر الإداري الحديث القائم على التغيير والتجديد كي تكون أكثر ابتكاراً، من هذا المبدأ كانت نقطة البداية التي تأسست بموجبها فكرة هذا البحث والتي تركز على تقديم الدراسة المناسبة لإشكالية ومسببات إخفاق المؤسسات المصرفية في تحقيق أهدافها وعدم قدرة القادة على وضع رؤية واضحة للأنظمة بشكل شامل وعليه تهدف هذه الدراسة الى توضيح الدور الوسيط لتمكين العاملين في تفسير العلاقة بين ممارسات ادارة المواهب والالتزام التنظيمي، وهذا ما يمكن تحقيقه من خلال التعرف على مدى توافر ممارسات ادارة المواهب في المصارف الحكومية العراقية موضع البحث، والكشف عن طبيعة العلاقة واتجاهها بين ممارسات ادارة المواهب والالتزام التنظيمي، إضافة إلى تحديد ما إذا كان لتمكين العاملين دور وسيط في العلاقة بينهما، بناءً على ما سبق واستناداً الى الدراسات السابقة ونظرية التبادل الاجتماعي تم تطوير الفرضيات وأستخدم المنهج الوصفي والتحليلي في الدراسة، لقد تكون مجتمع الدراسة من مجموعة من المصارف الحكومية في محافظة الانبار وعددها (19) مصرفاً، حيث تم توزيع (233) استبانة، وتم استرجاع (220) استبانة صالحة للتحليل بنسبة (94%) استبانة سليمة أخضعت للتحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS-Amos23) لاختبار الفرضيات، إضافة لما سبق تم التأكد من الاعتمادية عن طريق استخدام العديد من الاساليب الإحصائية، والتي أظهرت نتائجها أن هناك علاقة ايجابية بين ممارسات ادارة المواهب والالتزام التنظيمي، وان تمكين العاملين يتوسط العلاقة بين ممارسات ادارة المواهب والالتزام التنظيمي، وقد خرجت الدارسة بعدد من المضامين النظرية والتطبيقية واقتراحات بصدد الدراسات المستقبلية.

## **Abstract**

Banking institutions seek to achieve the highest level of organizational commitment that enables them to be in a strong competitive position in order to achieve the goals set for them, such as permanence and survival. Therefore, the administration must deal with all the data of modern management thought based on change and renewal in order to be more innovative, from this principle, the starting point on which the idea of this research was established, which is based on providing an appropriate study of the problematic and causes of the failure of banking institutions to achieve their goals and the inability of leaders to develop a clear vision of the systems in a comprehensive manner. and organizational commitment, and this can be achieved by identifying the availability of talent management practices in the Iraqi government banks in question, and revealing the nature and direction of the relationship between talent management practices and organizational commitment, in addition to determining whether empowering workers has an intermediary role in the relationship between them, based on Based on the above and based on previous studies and the theory of social exchange, hypotheses were developed and the descriptive and analytical approach was used In the study, the study population consisted of a group of (19) governmental banks in Anbar Governorate, where (233) questionnaires were distributed, and (220) valid questionnaires were retrieved for analysis with a percentage of (94%) valid questionnaires subjected to analysis using the statistical analysis program (SPSS-Amos23) to test the hypotheses, in addition to the above, the reliability was confirmed by using many statistical methods, the results of which showed that there is a positive relationship between talent management practices and organizational commitment, and that empowering workers mediates the relationship between talent management practices and organizational commitment, the study came out with a number of theoretical and applied implications and suggestions regarding future studies.

## قائمة الموضوعات

الصفحة	عنوان الموضوع	
أ	الإهداء	
ب	الشكر والتقدير	
جـ	المستخلص	
د	Abstract	
هـ	قائمة المحتويات	
ي	قائمة الجداول	
ل	قائمة الأشكال	
1	الفصل الاول: المقدمة	
1	الاطار العام للدراسة	1-1
3	مشكلة الدراسة	2-1
7	اهداف الدراسة	3-1
8	اهمية الدراسة	4-1
10	متغيرات الدراسة	5-1
12	نموذج الدراسة	6-1
13	حدود الدراسة	7-1
13	مصطلحات الدراسة	8-1

الصفحة	عنوان الموضوع	
16	الدراسات السابقة العربية	1-2-1
28	الدراسات السابقة الانجليزية	2-2-1
34	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	3-2-1
35	التعقيب على الدراسات السابقة	4-2-1
39	الفجوات البحثية والجوانب الاضافية للدراسة	4-2-1
<b>الفصل الثاني: الاطار النظري للدراسة</b>		
	<b>المبحث الاول: ادارة المواهب</b>	<b>1-2</b>
44	تمهيد	1-1-2
44	المواهب لغة واصطلاحا	2-1-2
46	مفهوم ادارة المواهب	3-1-2
48	اهمية ادارة المواهب	4-1-2
50	فوائد ادارة المواهب	5-1-2
52	عمليات ادارة المواهب	6-1-2
53	مبررات ادارة المواهب	7-1-2
55	مداخل ادارة المواهب	9-1-2
56	مبادئ ادارة المواهب	10-1-2
57	تصنيف المواهب داخل المنظمة	11-1-2



الصفحة	عنوان الموضوع	
	المبحث الثاني: ممارسات ادارة المواهب	2-2
59	تمهيد	1-2-2
60	استقطاب المواهب	2-2-2
65	الاحتفاظ بالمواهب	3-2-2
67	تطوير المواهب	4-2-2
68	ادارة اداء المواهب	5-2-2
	الفصل الثالث: المبحث الاول - الالتزام التنظيمي	3-3
71	تمهيد	1-1-3
72	مفهوم الالتزام التنظيمي	2-1-3
74	اهمية الالتزام التنظيمي	3-1-3
75	العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي	4-1-3
78	ابعاد الالتزام التنظيمي	5-1-3
	المبحث الثاني : تمكين العاملين	
84	تمهيد	1-2-3
85	مفهوم تمكين العاملين	2-2-3
87	أهمية التمكين الاداري	3-2-3

الصفحة	عنوان الموضوع	
88	أساسيات التمكين الإداري	4-2-3
90	عناصر تمكين العاملين	5-2-3
92	أبعاد تمكين العاملين	6-2-3
	<b>الفصل الرابع المبحث الاول- نظريات ونموذج الدراسة</b>	<b>1-4</b>
95	تمهيد	0-1-4
95	نظريات الدراسة	1-1-4
95	نظرية التبادل الاجتماعي	2-1-4
101	تطوير الفرضيات	3-1-4
	<b>المبحث الثاني/ منهجية الدراسة</b>	<b>4-2</b>
109	تمهيد	1-2-4
109	تصميم البحث	2-2-4
109	التأسيس الفلسفي للبحث	3-2-4
110	نوع ومدخل البحث	4-2-4
111	منهجية الدراسة	5-2-4
112	مجتمع وعينة الدراسة	6-2-4
114	مصادر جمع البيانات	7-2-4
114	مقياس الدراسة	8-2-4

الصفحة	عنوان الموضوع	
115	وصف اداة الدراسة	9-2-4
116	مصادر فقرات الاستبانة	10-2-4
116	متغيرات الدراسة	11-2-4
117	مفاهيم متغيرات الدراسة	12-2-4
123	فقرات متغيرات الدراسة	13-2-4
123	اختبار صدق وثبات اداة الدراسة	14-2-4
124	اختبار صدق محتوى القياس	15-2-4
125	الاساليب الاحصائية المستخدمة	16-2-4
126	إجراءات اختبار الصدق والثبات وذلك باستخدام	17-2-4
126	اساليب الاحصاء الوصفي	18-2-2
	<b>الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار الفرضيات</b>	<b>5</b>
129	تمهيد	0-5
129	تنظيف البيانات	1-5
130	الاجابات المتماثلة	2-5
131	معدل استجابة العينة	3-5
132	تحليل البيانات الديموغرافية	4-5

الصفحة	عنوان الموضوع	
135	جودة القياس	5-5
135	التحليل العاملي الاستكشافي	6-5
139	التحليل العاملي التوكيدي	7-5
150	المتوسطات والانحرافات المعيارية للأسئلة الدراسة	8-5
151	تحليل الارتباط	9-5
153	اختبارات التوزيع الطبيعي	10-5
156	مؤشرات جودة المطابقة بعد تعديل النموذج	11-5
156	فروض الدراسة المعدلة	12-5
159	اختبار الفرضيات	13-5
179	ملخص اختبار الفرضيات	14-5
	<b>الفصل السادس: مناقشة النتائج</b>	6
182	تمهيد	1-6
194	خلاصة النتائج	2-6
184	مناقشة النتائج	3-6
185	مستوى ممارسات ادارة المواهب في المصارف الحكومية	1-3-6
186	مستوى ابعاد الالتزام التنظيمي في المصارف الحكومية	2-3-6
187	مستوى ابعاد تمكين العاملين في المصارف الحكومية	3-3-6

الصفحة	عنوان الموضوع	
187	العلاقة بين ممارسات ادارة المواهب و الالتزام التنظيمي في المصارف الحكومية	4-3-6
190	العلاقة بين ممارسات ادارة المواهب وتمكين العاملين في المصارف الحكومية	5-3-6
191	العلاقة بين الالتزام التنظيمي وتمكين العاملين في المصارف الحكومية	6-3-6
192	تمكين العاملين تتوسط العلاقة بشكل كلي بين ممارسات ادارة المواهب والالتزام التنظيمي في المصارف الحكومية العراقية	7-3-6
193	اسهامات الدراسة النظرية والتطبيقية	4-6
197	محددات الدراسة	5-6
198	الدراسات المستقبلية	6-6
199	خلاصة	7-6

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-4	معامل كرونباخ الفا لعينة لفقرات الاستبانة المبدئية (حجم العينة،34).	125
1-5	تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة	132
2-5	تحليل بيانات الديمغرافية	134
3-5	التحليل العاملي الاستكشافي ممارسات ادارة المواهب	136
4-5	التحليل العاملي الاستكشافي الالتزام التنظيمي	137
5-5	التحليل العاملي الاستكشافي تمكين العاملين	138
6-5	مؤشرات جودة المطابقة لنموذج الدراسة قبل التعديل	141
7-5	مؤشرات جودة المطابقة لممارسات إدارة المواهب	143
8-5	مؤشرات جودة المطابقة المشاركة بالمعلومة	144
9-5	مؤشرات جودة المطابقة الالتزام التنظيمي	146
10-5	مؤشرات جودة المطابقة لنموذج الدراسة بعد التعديل	148
11-5	تحليل الاعتمادية والصلاحية لنموذج الدراسة	149
12-5	تحليل الارتباط	149
13-5	الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة	150
14-5	قيم معامل الارتباط	152
15-5	اختبارات التوزيع الطبيعي	153
16-5	اختبار التوزيع الطبيعي انوفا	154
17-5	مؤشرات جودة المطابقة لنموذج الدراسة المعدل	156
18-5	مؤشرات جودة نموذج ممارسات إدارة المواهبو الالتزام التنظيمي في المصارف الحكومية العراقية	162
19-5	قيم تحليل المسار من ممارسات إدارة المواهب الى الالتزام التنظيمي	163

	في المصارف الحكومية العراقية	
167	مؤشرات جودة نموذج ممارسات إدارة المواهب المشاركة بالمعلومات	20-5
168	قيم تحليل المسار من ممارسات إدارة المواهب الي المشاركة بالمعلومات	21-5
170	مؤشرات جودة النموذج من المشاركة بالمعلومات و الالتزام التنظيمي في المصارف الحكومية العراقية	22-5
171	قيم تحليل المسار من المشاركة بالمعلومات الي الالتزام التنظيمي في المصارف الحكومية العراقية	23-5
173	مؤشرات جودة النموذج الدور الوسيط المشاركة بالمعلومات بين ممارسات إدارة المواهب والالتزام التنظيمي في المصارف الحكومية العراقية	24-5
174	قيم تحليل المسار (العلاقات المباشرة) الدور الوسيط المشاركة بالمعلومات وبين ممارسات إدارة المواهب والالتزام التنظيمي في المصارف الحكومية العراقية	25-5
177	الاثر غير المباشر (Estimates For Indirect Effects)	26-5
177	قيم bootstrap (المشاركة بالمعلومات)	27-5

## قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	نموذج الدراسة	1-1
38	كافة المحاور والعلاقات التي تناولتها الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة	2-1
41	ابعاد ممارسات ادارة المواهب التي حظيت باهتمام الباحثين.	3-1
42	ابعاد الالتزام التنظيمي التي حظيت باهتمام الباحثين.	4-1
43	ابعاد تمكين العاملين التي حظيت باهتمام الباحثين.	5-1
47	مفهوم ادارة المواهب بمختلف وجهات النظر	1-2
50	مراحل تطور ادارة المواهب	2-2
51	الفوائد المتحققة من ادارة المواهب.	3-2
53	عمليات ادارة المواهب	4-2
59	ابعاد ممارسات ادارة المواهب	5-2
73	مفهوم الالتزام التنظيمي بمختلف وجهات النظر	1-3
75	اهمية الالتزام التنظيمي	2-3
77	اهم العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي	3-3
79	أبعاد الالتزام التنظيمي	4-3
85	مفهوم تمكين العاملين بمختلف وجهات النظر	5-3
103	العلاقة بين ممارسات ادارة المواهب والالتزام التنظيمي	1-4
104	العلاقة بين ممارسات ادارة المواهب وتمكين العاملين	2-4
105	العلاقة بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي	3-4
107	الدور الوسيط لتمكين العاملين بين ممارسات ادارة المواهب والالتزام التنظيمي	4-4
113	عينة الدراسة	5-4
114	درجات مقياس ليكرت الخماسي	6-4
115	الوزن النسبي ودرجة الموافقة	7-4



116	البيانات الشخصية	8-4
117	متغيرات الدراسة ومصادر عبارات متغيراتها	9-4
118	قياس استقطاب المواهب	10-4
118	قياس تطوير المواهب	11-4
119	قياس الاحتفاظ بالمواهب	12-4
119	قياس ادارة اداء المواهب	13-4
120	يقيس عبارات الالتزام العاطفي	14-4
121	قياس عبارات الالتزام المعياري	15-4
121	قياس عبارات الالتزام المستمر	16-4
122	قياس عبارات المشاركة بالمعلومات	17-4
123	قياس عبارات الحرية والاستقلالية	18-4
123	المتغيرات وعدد فقرات الاستبانة التي تم من خلالها قياس متغيرات الدراسة	19-4
140	التحليل العاملي التوكيدي لنموذج الدراسة قبل التعديل	1-5
142	التحليل العاملي التوكيدي.	2-5
144	التحليل العاملي التوكيدي	3-5
145	التحليل العاملي التوكيدي.	4-5
147	التحليل العاملي التوكيدي	5-5
155	نموذج الدراسة المعدل	6-5
171	العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب و الالتزام التنظيمي	7-5
166	العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والمشاركة بالمعلومات	8-5
169	العلاقة بين المشاركة بالمعلومات و الالتزام التنظيمي	9-5
172	العلاقة بين المشاركة بالمعلومات في العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والالتزام التنظيمي	10-5
179	ملخص النتائج	11-5

## الفصل الأول

### الإطار العام والدراسات السابقة

#### 1-1 المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

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

تواجه المصارف الحكومية العراقية ضغوطاً كبيرة من اجل تقديم خدمات مصرفية بمستوى عالي تلبية لحاجات ورغبات المواطنين، من خلال العنصر البشري الذي يعتبر ركن اساسي وهام في تقديم تلك الخدمات للمواطنين بمستوى يتناسب مع الثورة التكنولوجية واستخدام احدث الخدمات لتواكب متغيرات البيئة الحالية، وترتبط عضويًا بالعديد من العوامل المباشرة أو الغير مباشرة، ولما كان الإنسان يشكل المتغير الأساس في هذا النظام فأن من الطبيعي أن يتأثر نجاح هذا النظام بنجاح العاملين فيه، وينظر إلى العاملين في المصارف الحكومية على أنهم ركن

أساسي يقوم عليه كيان المصارف، والمحرك الأساسي لطاقتها وإمكاناتها البشرية(الجميل،2016: 28).

حيث تعد إدارة المواهب عنصراً فعالاً في نجاح المنظمات بكافة أنواعها ومستوياتها ودرجاتها، كونها تعمل على رفق القوة للمنظمة التي يتواجدون بها، لذا برز الاهتمام بإدارة المواهب في المنظمات باعتبارها تسهم بشكل كبير في الالتزام التنظيمي لدى العاملين، حيث أصبح اكتشاف العاملين والمحافظة عليهم من الأمور الأساسية والجوهرية لإدارة الموارد البشرية عند القيام بوظائفها الأساسية المتمثلة بالاستقطاب والاختيار والتدريب للعاملين(عباس وعطا،2017: 64)، لذا يجب على الإدارات المعنية في المصارف اعارة اهتماماً كبيراً بالمواهب المتواجدة من خلال اكتشافهم، والمحافظة عليهم، وإعطائهم حقوقهم جميعها دون تقصير والعمل على إعطائهم الحوافز والمكافآت لكي يشعروا أنهم بمنظمات تقدر جهودهم ولكي يعطوا أكثر ما بوسعهم وجهدهم من أجل المنظمة التي يعملون بها من خلال الإبداع والابتكار، وتعد مهمة استقطاب العاملين والمحافظة عليهم من أهم التحديات التي تواجه المنظمات مع اشتداد المنافسة في بيئة تتسم بالتغيير(الحمادي،2018: 275).

يعتبر تمكين العاملين من قبل الإدارة عنصراً هاماً وحاسماً بمجال تنظيم العاملين ودفعهم نحو الالتزام لتحقيق الأداء المتميز، ورقابة الأعمال التي تناط بهم على مستوى الفرد والجماعة والتنظيم في المنظمات بشكل عام، كما ويعد عملية مشاركة العاملين للعمل من خلال الصلاحيات والقرارات للوصول للتطوير والتخطيط والذي بدوره يؤدي إلى الرضا الوظيفي للعاملين حيث تقوم المنظمات بوضع قوانين للعاملين فيها وذلك لقياس كفاءة أداء الموظفين

لأعمالهم(علي،2018: 286)،انطلاقاً مما سبق فقد لمس الباحث الحاجة لضرورة الاخذ بممارسات ادارة المواهب حيث اصبحت ضرورة ملحة وحتمية للمؤسسات المصرفية الحكومية العراقية، وذلك اذا ارادت تلك المؤسسات تحقيق زيادة في تطوير التزامها التنظيمي، اصبحت هذا الاتجاه هو السبيل الوحيد لبقاء واستمرارية تلك المؤسسات، وخاصة في ظل حرصها المتواصل على تحسين وتطوير ادائها للوصول الى الاداء المتميز الذي تسعى للوصول اليه اغلب المؤسسات لتحقيق الاهداف المرجوة منها والارتقاء بمستوى جودة الخدمات المصرفية من خلال الاستجابة السريعة للعملاء والتغييرات البيئية السريعة التي نشهدها في الظروف الحالية، لأهمية المصارف الحكومية ولضمان استدامتها كان دافعا لتناول الدور المفسر لتمكين العاملين في العلاقة بين ممارسات ادارة المواهب والالتزام التنظيمي في المصارف الحكومية العراقية.

## 1-2 مشكلة الدراسة

تمر المصارف الحكومية في الوقت الحاضر بمرحلة تحول جذري بسبب الضغوط الناجمة عن التغييرات المتسارعة في البيئة المصرفية والتكنولوجية على حدا سواء، ولقد اتجهت المؤسسات المصرفية مع الزيادة المتكررة في إعداد المواطنين وزيادة اعداد طالبي الخدمة والمال تحديداً إلى محاولات لتحسين عملية الالتزام التنظيمي من خلال ادخال اساليب مصرفية حديثة ورفع مستوى الاداء العام فيها مما تستوجب عليها الاهتمام بالالتزام التنظيمي لمواكبة التطلعات المستقبلية من خلال الاهتمام بالمواهب وإدارتها؛ إذ أن إدارة الموارد البشرية غالباً ما تركز على قياس الفجوة في الأداء، وتعمل على معالجتها من خلال البرامج التدريبية والتطويرية والتوجيه والتحفيز حيث أن استمرار هذه الفجوة يهدد الاداء المستهدف للمنظمة؛ بمعنى أن المؤسسات

الحكومية تركز على إدارة التهديدات في المنظمة بدون الأخذ بعين الاعتبار إدارة الفرص التي يمكن أن تحتاج إلى جهد وتكلفة أقل لتحقيق التميز والنجاح مع إدارة التهديدات وهي "إدارة المواهب"، ولا يعني ذلك التجاهل التام لإدارة التهديدات إنما الموازنة في الجهود بين إدارة التهديدات والفرص.

ويعد عدم الالتزام التنظيمي والميل إلى ترك العمل من قبل العاملين في المنظمات في جميع دول العالم بوجه العموم والدول العربية بشكل خاص مشكلة قادت بعض تلك المنظمات إلى التصفية والخروج من السوق، وبعضها الآخر إلى التراجع والتأخر عن مواكبة التطورات المعاصرة التي خلقتها بيئة الأعمال. والعراق كغيره من الدول التي شهدت في الآونة الأخيرة مزيداً من غياب تلك الفئة من الموهوبين سواء غيابها بعد اكتشافها، أو عدم اكتشافها من الأصل(الشمري،2017: 16).

وقد خلصت دراسة(خليل،2014) الى ان المؤسسات الخدمية تحتاج الى المحافظة على المواهب بقدر اكثر اهمية لما يستثمر في تطوير المواهب من اموال طائلة لا بد ان يكون هناك توافق بين اكتشاف المواهب والمحافظة عليها، وتطرقت دراسة(فخري،2018) الى ضرورة ان تعمل المنظمات على رفع مستويات جميع ممارسات ادارة المواهب لدى العاملين بكافة مستوياتها وضرورة تبني الاهتمام بالمواهب، وتناولت دراسة(عباس واخرون،2017) ادارة الموهبة في المجال الصحي لمستشفى مدينة الطب في بغداد، وخلصت دراسة(Oehley,2007) الى تطوير نموذج الكفاءات لإدارة المواهب البشرية من قبل المدراء من اجل تنفيذ ممارسة ادارة الموهبة للمنظمة، وشددت دراسة(الملا حسن وجرجري،2018) الى ضرورة تعزيز المنظمات بممارسات

ادارة المواهب البشرية من خلال الالتزام بالسلوكيات الداعمة لتوفير بيئة داعمة للموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم، وظهرت دراسة(ماجد وبدر اوي،2013) الى ان تمكين العاملين يؤدي دورا فاعلا في زيادة تأثير نمط القيادة المتبع في المنظمات الامر الذي يؤدي الى رفع مستويات الالتزام التنظيمي، وخلصت دراسة(خوين،2017) الى ان الاهتمام بالالتزام التنظيمي يعتبر سلاح مهم تتمكن من خلاله المنظمات المبحوثة لتحقيق اهدافها، وشددت دراسة(صادق،2016) الى المحافظة على المستويات العالية من الالتزام التنظيمي لدى الكوادر البشرية من خلال تهيئة مناخ ملائم لسير العمليات التنظيمية.

يمكن القول ان اغلب الدراسات السابقة اخذت ممارسات ادارة المواهب واقتصرت على ممارسة جانب واحد او اثنين الامر الذي تجاوز في هذه الدراسة، وكذلك تم تناول الالتزام التنظيمي خلافا لأغلب الدراسات السابقة التي اعتبرته كمتغير مستقل، وقام الباحث ايضا بإثراء هذه الدراسة في استخدام تمكين العاملين باعتباره متغير وسيط يفسر العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، على حد علم الباحث لم تتطرق الدراسات السابقة له ويعني قدرة المؤسسات المصرفية على الاستجابة السريعة للفرص والتغيرات البيئية.

جدير بالذكر هل الالتزام التنظيمي للمصارف الحكومية هو امر مقبول من حيث التعقيد في تحديد المؤشرات الواضحة لقياس الالتزام، والى اي حد تسهم تلك المؤسسات في تحقيق الالتزام وهل ممارسات ادارة المواهب تقضي الى التزام تنظيمي جيد ام لا، مما دفع الباحث الى اضافة متغير وسيط وهو تمكين العاملين فأبداع المؤسسات واتخاذها قرارات ومواقف صعبة لها دور اكبر من دور ادارة المواهب.

ويرى الباحث من خلال مشكلة الدراسة ان نتائج الدراسة الميدانية يمكن التعبير عنها كليا في ما تؤكد صحة فروض الدراسة من عدمها، وقد قام الباحث بصياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

• ما مستوى **أبعاد** تبني ممارسات ادارة المواهب والالتزام التنظيمي في المصارف الحكومية العراقية؟ وقد انبثقت من خلال هذا السؤال الرئيسي عدة تساؤلات فرعية على النحو التالي:

1- ما درجة علاقة **أبعاد** ممارسات إدارة الموهب على تمكين العاملين والالتزام التنظيمي في المصارف الحكومية العراقية؟

2- ما تأثير **بُعد** استقطاب المواهب على تمكين العاملين والالتزام التنظيمي في المصارف الحكومية العراقية؟

3- الى اي مدى يؤثر **بُعد** تطوير المواهب على تمكين العاملين والالتزام التنظيمي في المصارف الحكومية العراقية؟

4- ما هو تأثير **بُعد** الاحتفاظ المواهب على تمكين العاملين والالتزام التنظيمي في المصارف الحكومية العراقية؟

5- ما علاقة **بُعد** ادارة اداء المواهب على تمكين العاملين والالتزام التنظيمي في المصارف الحكومية العراقية؟

6- هل يوجد اثر لتمكين العاملين على الالتزام التنظيمي في المصارف الحكومية العراقية؟

7- ما مدى **بُعد** ادراك العاملين في المصارف الحكومية العراقية موضوع الدراسة بممارسات ادارة المواهب في المصارف الحكومية العراقية؟

8- ما مستوى توافر متطلبات ممارسات ادارة المواهب في المصارف الحكومية العراقية؟

9- ما مستوى الالتزام التنظيمي في المصارف الحكومية العراقية؟

10- ما مستوى تبني مفاهيم تمكين العاملين في المصارف الحكومية العراقية؟

11- هل يتوسط تمكين العاملين العلاقة بين ممارسات ادارة المواهب والالتزام التنظيمي في

المصارف الحكومية العراقية؟

### 3-1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة ممارسات المدراء في المصارف الحكومية العراقية لممارسات إدارة المواهب المتمثلة بـ(استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، ادارة اداء المواهب) وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، ولتحقيق هذا الهدف فقد تم صياغة مجموعة من الأهداف لتلك الدراسة، تمثلت فيما يلي:

1. التعرف على مدى توافر ممارسات ادارة المواهب المتمثلة بـ(استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، ادارة اداء المواهب) في المصارف الحكومية العراقية.
2. التعرف على الالتزام التنظيمي في المصارف الحكومية العراقية.
3. اختبار العلاقة بين ممارسات ادارة المواهب المتمثلة بـ(استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، ادارة اداء المواهب) والالتزام التنظيمي في المصارف الحكومية العراقية.
4. بيان اثر ابعاد ممارسات ادارة المواهب المتمثلة بـ(استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، ادارة اداء المواهب) والالتزام التنظيمي في المصارف الحكومية العراقية.



5. التعرف على تأثير كل بعد من ابعاد ممارسات ادارة المواهب على تمكين العاملين في المصارف الحكومية العراقية.

6. التعرف على اثر تمكين العاملين على الالتزام التنظيمي في المصارف الحكومية العراقية.

7. معرفة مدى تبني الادارة العليا لأهمية ممارسات ادارة المواهب في تحقيق الاهداف المرجوة.

8. اضافة مجموعة من التوصيات والمقترحات التي قد تساعد الادارات في تبني مفهوم ادارة المواهب للوصول الى الالتزام التنظيمي في المصارف المبحوثة.

9. التعرف على مدى تاثير ممارسات ادارة المواهب على الالتزام التنظيمي في اتباع المصارف لمفاهيم تمكين العاملين.

10. اثراء المكتبات الاكاديمية بدراسة ميدانية.

## 1-4 أهمية الدراسة

تتبع اهمية الدراسة من خلال تركيزها على الدور الذي تقوم به ممارسات ادارة المواهب في الالتزام التنظيمي للمصارف العراقية الحكومية وفق منظور تمكين العاملين، خاصة في ضوء الثورة العلمية التي تطرأ في عالمنا اليوم والتوجه من قبل العديد من الطلاب الوافدين الى هذه المصارف، حيث تعد هذه العملية النواة الاساسية لبقاء المصارف واستقرارها وخططها المستقبلية وتمكين موقعها التنافسي في ضوء المناقشة من قبل المصارف على الحصول على تصنيف ومكانه علمية عالمية، ويعد قطاع المصارف من القطاعات الواسعة التي تشهد تحولات سريعة تتطلب بحكم خضوعها لمتغيرات عديدة وقد تؤثر في مسيرتها عن تحقيق اهدافها الى استخدام

ادارة المواهب، وتوفير معلومات موضوعية ودقيقة عن مستوى ممارسات ادارة المواهب في المصارف الحكومية العراقية الخاصة، ويمكن تلخيص اهمية هذه الدراسة على النحو الاتي:

### اولا: الاهمية النظرية(العلمية)

1.تعد الدراسة الحالية على حد علم الباحث من اوائل الدراسات التي تطرقت وتناولت ممارسات ادارة المواهب في الالتزام التنظيمي متخذه تمكين العاملين كمتغير وسيط وتطبيقها في المصارف الحكومية العراقية.

2. اثراء الجانب العلمي والبحثي في المصارف الحكومية العراقية، وذلك لدور تلك المصارف في تطور وازدهار القطاع المصرفي الذي يعد من اهم القطاعات في بلد الدراسة.

3. اثاره الاهتمام بالقطاع المصرفي وايجاد الطريق الصحيح الذي يمكن ان تسلكه المصارف الحكومية في توفير بيئة خدمية وتقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية والاستغلال الامثل للموارد المتاحة.

4. يمكن ان تلفت هذه الدراسة اهتمام الباحثين في تقديم العديد من الدراسات في مجال تطوير الالتزام التنظيمي في المصارف من خلال ممارسات ادارة المواهب في المصارف الحكومية العراقية.

5. من خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية لاحظ عدم وجود اهتمام كافي في ممارسات ادارة المواهب وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المصارف الحكومية العراقية.

6- تعد هذه الدراسة مكمله للدراسات السابقة التي تبين مدى اهمية تمكين العاملين في المصارف الحكومية العراقية والتطرق.

7. تساهم هذه الدراسة في اثراء مكتبات الجامعات العراقية في مجال تطوير الالتزام التنظيمي باستخدام ممارسات ادارة المواهب بوجود تمكين العاملين كمتغير وسيط للعلاقة بين متغيرات الدراسة.

### ثانيا: الاهمية العملية

1. مساعدة الادارة العليا في المصارف المبحوثة على وضع رؤية استراتيجية وخطة وامكانية تنفيذها في ظل التغييرات البيئية المتسارعة، واستعمال الاساليب الحديثة في قياس الالتزام التنظيمي والابتعاد عن الاساليب القديمة.

2. محاولة تقديم اساليب جديدة ترشد العاملين في المصارف الحكومية على اهمية العلاقة بين ممارسات ادارة المواهب وتمكين العاملين والالتزام التنظيمي، ودورهما في التطوير والابداع والابتكار المستمر.

3. قام الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الحالية في التعرف على امتلاك المصارف للممارسات ادارة المواهب وتمكين العاملين والالتزام التنظيمي وتوضيح جوانب القصور لديها.

4. تزويد ادارة المصارف بالمعارف والقدرات والمهارات اللازمة للممارسة جوانبها الادارية من خلال التعرف على جوانب الهدر والوقت والموارد والطاقات ومن ثم التخلص منها.

5. محاولة تقديم المشورة لإدارة المصارف للتجديد والابتكار وتبني الاساليب الجديدة في تمكين العاملين.

6. حاجة المصارف الحكومية الى الالتزام التنظيمي والاستغلال الامثل للموارد المتاحة وتقديم خدمات مميزة في ظل شحة الموارد والامكانيات المحدودة.

### **1-5 متغيرات الدراسة**

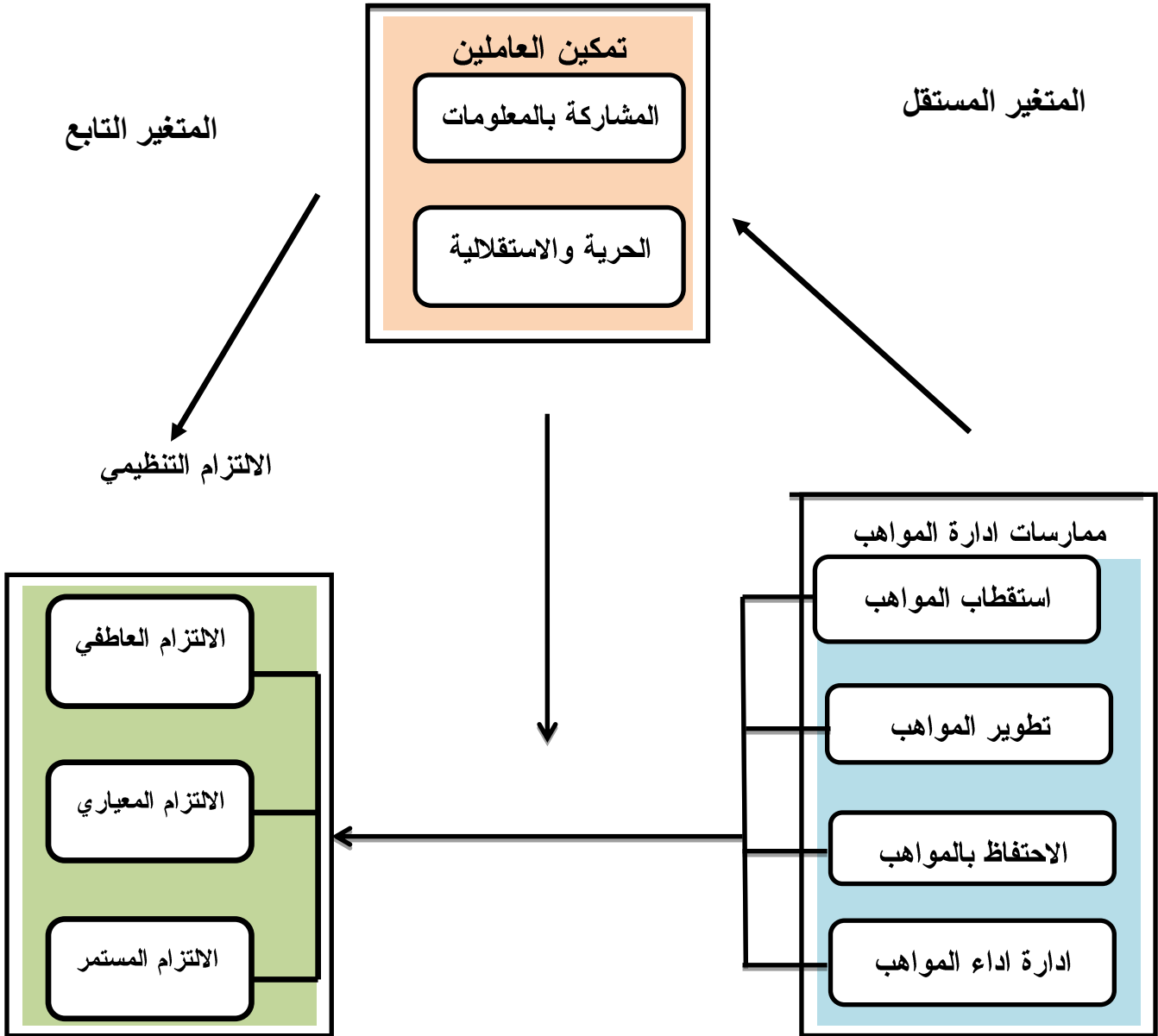
يرى الباحث ان من الضروري الاشارة الى متغيرات الدراسة التي تم اختيارها بناء على الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والتي تم تحديدها في ضوء فرضيات الدراسة والتي اقتضت تحديد نموذج الدراسة.

## 6-1 نموذج الدراسة:

نموذج الدراسة عبارة عن تخیل للعلاقات بین متغیرات الدراسة المستقلة والتابعة والوسیطة. كما موضح ادناه فی الشكل التالي.

الشكل رقم (1-1)

### المتغیر الوسیط



المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة بالدراسات السابقة.

شكل (1-2) ابعاد ممارسات ادارة المواهب التي حظيت باهتمام الباحثين.

الباحث	استقطاب	تطوير	احتفاظ	التعويضات	ادارة الاداء	التخطيط	الدعم والتدريب
فخري، 2018	█	█	█		█		
الجراح وابو دوله، 2015	█				█	█	
Barunila, 2013	█	█	█		█		
Piti, 2010				█		█	█
Dessler, 2011	█	█			█		
متعب وحاجم، 2012		█	█		█		
Elnakhala, 2013	█	█	█		█		
الحمداني، 2018	█	█	█		█		
ابو بطيخ، 2016	█	█	█		█		
ابراهيم وسعد، 2016		█	█			█	
Soewignyo 2015				█			█
Gupta et al. 2011	█	█			█		
الخطاطبة، 2016	█	█	█		█		
العدد	9	10	8	2	10	3	2

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة بالدراسات السابقة

الجدول أعلاه يوضح ممارسات ادارة المواهب التي حظيت بأكبر اهتمام الباحثين من

حيث متغيرات الدراسة .

شكل (1-3) يوضح ابعاد الالتزام التنظيمي التي حظيت باهتمام الباحثين.

المسؤولية	الايمان	الولاء	المستمر	المعياري	الرغبة	العاطفي	الباحث
			█	█		█	مقري وحياوي، 2015
█	█	█			█		العبيدي، 2012
			█	█		█	عطية ومهدي، 2016
			█	█		█	خوين، 2017
			█	█		█	Ul-haq, etal, 2012
			█	█		█	Meyer, 1997
			█	█		█	عبيد، 2015
█		█			█		Ayodeji, 2011
			█	█		█	صادق، 2018
			█	█		█	صالح، 2016
	█	█			█		الوزان، 2006
2	2	3	8	8	3	8	العدد

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة بالدراسات السابقة

الجدول أعلاه يوضح ابعاد الإلتزام التنظيمي التي حظيت بأكبر اهتمام الباحثين من حيث

متغيرات الدراسة .

شكل (1-4) يوضح ابعاد تمكين العاملين التي حظيت باهتمام الباحثين.

الباحث	المشاركة بالمعلومات	الحرية والاستقلالية	العدالة	الانصاف	الاتصالات
فخري، 2019	█	█			
Salak&Khoeini, 2017	█	█			
البناء والخفاجي، 2014			█	█	█
رؤوف وسعدون، 2018	█	█			█
الخطيب، 2009	█		█		█
Suliman, 2012	█	█			
الدوري، 2010	█	█			
الياسري، 2008	█				█
Ali, 2018	█	█			
حمدي، 2015	█	█			
Judith, 2012	█	█			
العدد	10	8	2	1	4

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة بالدراسات السابقة

الجدول أعلاه يوضح أبعاد تمكين العاملين التي حظيت بأكبر اهتمام الباحثين من حيث

متغيرات الدراسة .



## 1-7 حدود الدراسة

1. **الحدود المكانية:** انحصرت هذه الدراسة على المصارف الحكومية العراقية العاملة في محافظة الانبار وعددهم (19) مصرف.

2. **الحدود الزمنية:** تتمثل الحدود الزمانية بهذه الدراسة من الفترة التي اجريت فيها الدراسة الميدانية بين عامين (2019-2021).

3. **الحدود البشرية:** انحصرت عينة هذه الدراسة على العاملين في المصارف الحكومية العراقية في محافظة الانبار.

4. **الحدود الموضوعية:** يتمثل موضوع الدراسة الحالية بـ(الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين ممارسات ادارة المواهب والالتزام التنظيمي).

## 1-8 مصطلحات الدراسة:

ممارسات إدارة المواهب: تعني توقع الادارة الاحتياجات المستقبلية لراس المال البشري وكشف الافراد الموهوبين وتنميتهم والاحتفاظ بهم (Hana & Laucie, 2015: 6).

ويتفرع منه الابعاد التالية:

أ. **استقطاب المواهب:** استقطاب وجذب الأفراد الأكثر موهبةً بحيث يكونوا الأكثر ملائمةً لاحتياجات التوظيف الحالية والمستقبلية والقادرون على التكيف والتأقلم والإنتاجية العالية داخل المنظمة (عباس واخرون، 2017: 77).

ب. تطوير المواهب: تطوير الافراد الموهوبين و تحديد هل هذا الموظف بحاجة إلى تحسين في الاداء والدعم ومن يستحقه وتقييم عمل الموظف (الجراح، 2013: 26).

ج. الاحتفاظ بالمواهب: إبقاء الموظف داخل المنظمة، من خلال تشجيعها على الاستثمار في الأفراد العاملين بشكل مستمر نتيجة الاداء المتميز وكونها تقلل من درجة فقدانهم وتركهم للعمل (Oehley, 2007: 30).

د. ادارة اداء المواهب: تهدف المنظمة من خلال ادارة الاداء الى تحديد العاملين الذين يمتلكون اداء عالي والاحتفاظ بهم وصياغة خطط التنمية الشخصية (Oehley, 2007: 32).

ثانيا: الالتزام التنظيمي: استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، ومدى انتمائه وتعلقه بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة (صادق، 2018: 154). ويتفرع عنه الابعاد التالية:

أ.الالتزام العاطفي: التزام نابع من شعور الفرد بالارتباط نحو المنظمة والانغماس فيها وتطابق أهدافه مع أهدافها، وإن قيمه تنسجم مع قيمها الأمر الذي يمنحه متعة في ارتباطه معها (Chaoong et al, 2011: 33).

ب. الالتزام المعياري: نوع من الواجب على الفرد، ويشير إلى أن الفرد يكون ملتزم تجاه المنظمة نتيجة شعوره بالالتزام الأخلاقي أو المسؤولية الأخلاقية بالبقاء في المنظمة (الزبيدي واخرون، 2014: 124).

ج. الالتزام المستمر: يعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المنظمة، واستعداد الفرد للبقاء في المنظمة بسبب استثماراته الشخصية التي لا يمكن له الاستغناء عنها (خوين، 2017: 35).

ثالثاً: تمكين العاملين: هو منح الموظفين داخل المنظمة السلطات والمسؤوليات للتعامل مع أنشطة العمل اليومية (26: Hanaysha, 2016). ويتفرع عنه الأبعاد التالية:

أ. المشاركة بالمعلومات: تعني على العاملين امتلاك المعرفة والخبرة اللازمة لاجاز ما مطلوب منهم فضلا عن السياسات والقرارات التنظيمية داخل المنظمة (رؤوف وسعدون، 2018: 191).

ب. الحرية والاستقلالية: تعني منح العاملين حق التصرف المبدعة في اعمالهم بشكل يمكنهم من ايجاد انفسهم في التعامل مع المتغيرات من خلا السلطة الممنوحة لهم وما يتعلق بمهامهم (حمدي، 2018: 199).

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

### 1-2-1 اولاً: الدراسات السابقة العربية:

1. دراسة الأولى (فخري، 2018) بعنوان "ادارة الموهبة ودورها بتمكين العاملين بحث تطبيقي".

هدفت هذه الدراسة الى تشخيص واقع ادارة الموهبة وتمكين العاملين في الشركة المبحوثة، وكذلك هدفت الدراسة الى التعرف على ممارسات ادار المواهب وطبيعة علاقتها بتمكين العاملين وماذا يجب على المنظمات لاستقطاب وتطوير ومن ثم المحافظة على مواهبها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته طبيعة عمل الدراسة، وشملت عينة الدراسة (45) مدير في الشركة المبحوثة وطورة استبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة، وتوصل الباحث الى عدة استنتاجات اهمها ان ادارة المواهب بكافة ابعادها تؤثر تأثيراً معنوياً في تمكين العاملين باستثناء استقطاب الموهبة، وتوصلت ايضا ان خطط تطوير العاملين الموهوبين ليست بالمستوى المطلوب لتشجيع العاملين على الابداع والابتكار والتطوير قدراتهم، واوصت الدراسة على ضرورة قيام ادارة الشركة المبحوثة بتركزها على اهتمامها بالعاملين الموهوبين، والعمل على استقطابهم من منافسيها بتوفير كافة اساليب اللازمة لتحقيق رغباتهم وتشجيعهم على العمل.

---

<sup>1</sup> فخري، نور حسين(2018م)، ادارة الموهبة ودورها في تمكين العاملين بحث تطبيقي، مجلة كلية الادارة

والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد(25)، العدد(111)، ص 22.

2. دراسة (الملا حسن،محمود،والجرجري ، علي مجيد،2018)<sup>1</sup> بعنوان "مدى اسهام التسويق الداخلي في ادارة المواهب البشرية: دراسة استطلاعية لآراء بعض القيادات الادارية في جامعة الموصل.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على التسويق الداخلي بعدة مفاهيم في علم التسويق والذي يعد العاملون في المنظمة زبائن جدد، وكذلك هدفت ايضا الى التعرف على ادارة المواهب البشرية والذي يهتم بالموارد البشرية وطيفية استقطابهم والمحافظة عليهم، وايضا الى الاجابة على التساؤل الرئيسي حول مدى اسهام التسويق الداخلي في ادارة المواهب البشرية في المنظمات المبحوثة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون عينة الدراسة من (70) استبانة، وتم الحصول على معلومات الدراسة من خلال تصميم استبانة خصيصا لقياس البحث بمقياس (Likert) الثلاثي، واستخدمت الدراسة مجموعة من الاساليب الاحصائية التي توفرها الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لاختبار فرضيات الدراسة، وتوصل الدراسة الى عدة استنتاجات التي ابرزت اختبار الفرضية الاولى الى وجود علاقة ارتباط بين متغير التسويق الداخلي ومتغير ادارة المواهب البشرية، كما اوضحت نتائج اختبار الفرضية الاولى الى وجود علاقة ارتباط بين متغير التسويق الداخلي ومتغير ادارة المواهب البشرية، وتوصلت الدراسة الى عدة توصيات اهمها: ضرورة مواكبة الفكر الاداري المعاصر في مجال المواهب البشرية ودعم توفير اساليب تعليم حديثة وتوفير كل ما يستلزم للموظفين الموهوبين لا نجاز وترجمة قدراتهم.

---

<sup>1</sup> الملا حسن،محمود،والجرجري ، أحمد حسين ،(2018م)، مدى اسهام التسويق الداخلي في ادارة المواهب البشرية: دراسة استطلاعية لآراء بعض القيادات الادارية في جامعة الموصل، مجلة كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد(12)، العدد(27)، ص 17.

3. دراسة (صادق، 2018)<sup>1</sup> بعنوان "ابعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكادر التدريسي في المعهد التقني بمدينة كوية.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على ابعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكادر التدريسي في المعهد التقني بمدينة كوية في اقليم كردستان العراق، ولأغراض انجاز الدراسة استبانة بعد تطويرها بناء على الدراسات السابقة لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملائمته ظروف وطبيعة الدراسة، واستخدمت الدراسة مجموعة من الاساليب الاحصائية التي توفرها الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لاختبار فرضيات الدراسة، وتوصلت الدراسة الى عدة استنتاجات اهمها وجود علاقة وتأثير بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، كما واطهرت نتائج الدراسة ان الافراد المبحوثين يرون ان مشاركة التدريسيين في اتخاذ القرارات تؤثر بشكل ايجابي على الاداء الوظيفي ولهم في تعزيز الالتزام التنظيمي، واوصت الدراسة بضرورة المحافظة على المستويات العالية من الالتزام التنظيمي لدى الكوادر التدريسية عن طريق تهيئة مناخ مناسب تنظيمي ملائم، وضرورة اجراء دراسات عن الالتزام التنظيمي وربط بمتغيرات اخرى.

---

<sup>1</sup> صادق، زانا مجيد (2018)، دور ابعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكادر التدريسي بمدينة كوية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (8)، العدد (2).

4. دراسة (الكرداوي،2018)<sup>1</sup>، بعنوان " التمكين النفسي العاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل الحكومي في مصر".

هدفت هذه الدراسة الى اختبار اثر تمكين العاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل الحكومي في مصر، وتم تصميم الاستبانة بناءا على الدراسات السابقة في بناء نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث شمل مجتمع الدراسة في مصر واخذت اسلوب الحصر الشامل وبلغ عدد الاستبانات الموزعة(384) استبانة، ولتحليل اختبار فرضيات الدراسة تم استخدام(SPSS)، حيث اظهرت نتائج الدراسة ان التحليل العملي التوكيدي تطابقا مع نموذج الدراسة، ووضحت نتائج الدراسة اختبار الفرضيات ان القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل الحكومي، ووضحت ان تمكين النفسي العاملين يؤثر على القيادة التحويلية بأبعاده، وبينت ان تمكين العاملين يتوسط العلاقة ما بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية، واوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتمكين النفسي العاملين مع دراسة كمتغير وسيط بمتغيرات ثانية.

5. دراسة (البوعينين،2018)<sup>1</sup>، بعنوان " الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية والاداء المؤسسي: الاثر المعدل للمرونة الاستراتيجية دراسة على عينة من الشركات العائلية البحرينية".

---

<sup>1</sup> الكرداوي، مصطفى محمد احمد(2011)، التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل الحكومي في مصر، مجلة كلية التجارة بدمياط، المجلد(6)، العدد(23).

هدفت هذه الدراسة الى اختبار اثر تمكين العاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية والاداء المؤسسي في ظل المرونة الاستراتيجية كمتغير معدل بالتطبيق على الشركات العائلية البحرينية وهذا ما اغفلته الدراسات السابقة، وتم استخدام نظرية التبادل الاجتماعي والدراسات السابقة في بناء نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث شمل مجتمع الدراسة الشركات العائلية البحرينية واخذت اسلوب الحصر الشامل وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (120) استبانة، ولتحليل اختبار فرضيات الدراسة تم استخدام (AMOS 25)، حيث اظهرت نتائج الدراسة ان التحليل العاملي التوكيدي تطابقا مع نموذج الدراسة، ووضحت نتائج الدراسة اختبار الفرضيات ان التوجهات الاستراتيجية تؤثر على الاداء المؤسسي، ووضحت ان تمكين العاملين يؤثر على الاداء بأبعاده، وبينت ان تمكين العاملين يتوسط العلاقة ما بين التوجهات الاستراتيجية والاداء المؤسسي، واوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتمكين العاملين مع دراسة كمتغير وسيط بمتغيرات ثانية.

#### 6. دراسة (علي، 2016)<sup>2</sup> بعنوان "اثر التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية، حيث تم اختيار عدد من العاملين

---

<sup>1</sup> البوعينين، محمد عيسى عبدالله (2018)، "الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية والاداء المؤسسي: الاثر المعدل للمرونة الاستراتيجية دراسة على عينة من الشركات العائلية البحرينية"، اطروحة دكتوراه جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

<sup>2</sup> علي، عالية جواد محمد، (2016)، اثر التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة بغداد، المجلد (22)، العدد (94)، ص 15.



في الشركة كعينة للدراسة وبطريقة عشوائية بسيطة حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة (33) استبانة، حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والتي تم اعدادها بالاستناد على المقاييس المتبعة فضلاً عن اخضاعها في مقاييس الصدق والثبات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتحليل اختبار فرضيات الدراسة تم استخدام برنامج الرزم الاحصائية (SPSS)، وقد افرزت الاساليب الاحصائية عدد من النتائج اكدت معظمها على وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين تدريب العاملين والالتزام التنظيمي ما يؤكد على ان التدريب له دور في تطوير قدرات العاملين في العمل والذي نتج عنه قوة التزام وارتباط العاملين في المنظمة بمنظمتهم قيد الدراسة، واوصت الدراسة على ضرورة تشجيع العاملين وتكريمهم باستمرار لرفع الروح المعنوية لديهم خصوصاً العاملين الجدد مع تعزيز التزامهم العاطفي التابع من حبهم لعملهم وتعلقهم بمنظمتهم عبر وسائل التشجيع والتكريم المختلفة مع ترسيخ القيم والمعايير السائدة في المنظمة.

## 7. دراسة (الكساسبة، 2016)<sup>1</sup> بعنوان: "تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين".

هدفت الدراسة إلى قياس أثر كل من إدارة المواهب في استدامة شركة زين، قياس أثر كل من التعلم التنظيمي في استدامة شركة زين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من (99) فرداً، أي ما نسبته (10%) من مجتمع الدراسة، حيث قام الباحث بتطوير

---

<sup>1</sup> الكساسبة، محمد، الفاعوري، عبير، عبدالله، كفاية (2009). تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (5)، العدد (1). 19-41.

الاستبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة من دراسات عربية وأجنبية وزعت على أفراد عينة الدراسة شملت العاملين في شركة زين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها أن مستوى تصورات المبحوثين حول عناصر إدارة المواهب في شركة زين في الأردن مرتفعاً وكان مستوى تصورات المبحوثين حول عناصر التعلم التنظيمي في شركة زين في الأردن مرتفعاً، كما أن هناك أثر للمتغيرات المستقلة المتمثلة بإدارة المواهب والتعلم التنظيمي في المتغير التابع (استدامة شركة زين).

#### 8. دراسة (الخطابية، 2016)<sup>1</sup> بعنوان: "أثر ممارسات إدارة المواهب على النية لترك العمل لدى الممرضين العاملين في مستشفيات القطاع العام".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة المواهب على النية لترك العمل لدى الممرضين العاملين في مستشفيات القطاع العام، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة وتوزيعها (252) على عينة من الممرضين العاملين في مستشفيات القطاع العام من غير الأطباء والإداريين العاملين في تلك المستشفيات تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن المستوى العام لدرجة تطبيق ممارسات إدارة المواهب في المستشفيات الحكومية، جاء بدرجة منخفضة، وأن مستوى الرغبة في ترك العمل لدى العاملين في المستشفيات الحكومية من وجهة نظرهم كانت متوسطة، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

---

<sup>1</sup> الخطابية، أحمد (2016)، أثر ممارسات إدارة المواهب على النية لترك العمل لدى الممرضين العاملين في مستشفيات القطاع العام في محافظة إربد. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.

( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب في الحد من ظاهرة ترك عمل المرضين في مستشفيات القطاع العام.

9. دراسة (المعاينة وآخرون، 2015) <sup>1</sup> بعنوان: "المبادئ الأساسية لنظام إدارة المواهب وأثرها على الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المبادئ الرئيسية لنظام إدارة المواهب على كلا من استراتيجية المنظمة وإدارة المواهب الشاملة والكفاءة المهنية في الميزة التنافسية للمنظمة، كما هدفت إلى تسليط الضوء على كيفية إفهام الإدارات بأهمية إدارة المواهب، استخدم الباحثين أسلوب الوصف التحليلي المتمثل بمراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية من العاملين في المستويات الإدارية، حيث بلغت عينة الدراسة من (243) فرداً، توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) يعزى إلى المبادئ الأساسية لنظام إدارة المواهب في شركات الاتصالات وفقاً لمتغيراته (التوافق مع استراتيجية المنظمة، استخدام نموذج الكفاءات الوظيفية، وإدارة المواهب الشاملة، والاستثمار في مخازن المواهب) مع الميزة تنافسية وفقاً لمتغير (خفض التكاليف في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن).

10. دراسة (مقري وحيايوي، 2014) <sup>1</sup>، بعنوان: "أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية".

---

<sup>1</sup> المعاينة، أحمد ويوسف يومي، حراده وبن سكدان، مهد (2015)، المبادئ الأساسية لنظام إدارة المواهب وأثرها على الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، جامعة بيرلس الماليزية، المجلة الدولية للبحوث العلمية في إدارة الأعمال والعلوم الاجتماعية، 5(6).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي، وهدفت أيضاً إلى تقييم أداء العاملين بالمؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية كما وهدفت إلى إيجاد العلاقة بين المتغيرين ثم نفس العلاقة بإيجاد متغير وسيط. واستخدم الباحثين في الوصول إلى نتائج الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، واستخدم الباحثين استبانة وزعت على الأفراد العاملين في مؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية من خلال الرجوع إلى الإطار النظري للدراسات السابقة، كما واستخدم الباحث أيضاً إلى مقياس ليكرت الخماسي للوصول إلى نتائج الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إن إدارة المواهب تؤثر بشكل إيجابي على الالتزام التنظيمي، وجود اختلافات في مستويات الالتزام التنظيمي بين العاملين في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية تعزى لمتغير العمر، كما وتوصلت الدراسة أيضاً إلى عدم وجود اختلافات في مستويات الالتزام التنظيمي بين العاملين في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية تعزى لمتغيري النوع وسنوات الخبرة.

#### 11. دراسة (غانم، 2016)<sup>2</sup> بعنوان: أثر التماثل التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى الموظفين

الحكوميين في مدينة اربد".

---

<sup>1</sup> مقري، زكية وحياوي، نعيمة (2014). إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة، (13)7.

<sup>2</sup> غنام، أسيل عبد الرحمن (2016)، أثر التماثل التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الحكوميين في مدينة اربد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التماثل التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الحكوميين في فروع الوزارات في مدينة اربد. حيث قام الباحث بتطوير استبانة بناء على الدراسات السابقة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (317) مبحوثاً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، توصلت الدراسة إلى: أن المتوسط العام لأبعاد متغير التماثل التنظيمي في فروع الوزارات في مدينة اربد بدرجة متوسطة ومستوى الالتزام التنظيمي جاء بدرجة متوسطة أيضاً. كما أشارت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتماثل التنظيمي بأبعاده (الولاء التنظيمي والتشابه والانتماء) على الالتزام التنظيمي. وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بمفهوم التماثل التنظيمي من خلال الدورات التدريبية والندوات التي من شأنها تعزيز المفهوم لدى العاملين في فروع الوزارات في مدينة اربد.

## 12. دراسة (مدكور، 2014)<sup>1</sup> بعنوان: "العلاقة بين سلوك القيادة والالتزام التنظيمي للمرؤوسين: دراسة مقارنة".

تهدف هذه الدراسة إلى العلاقة بين سلوك القيادة والالتزام التنظيمي للمرؤوسين، كدراسة مقارنة بين شركة سلعية وهي شركة مطاحن ومخابز جنوب القاهرة والجيزة وشركة مصر لتأمين الممتلكات. ولقد تم بناء البحث على تسعة فروض أساسية وتم على عينة قوامها 96 مفردة. واستخدم الباحث طريقة المقابلات الشخصية في تجميع البيانات الأولية، وذلك باستخدام قائمتين للاستقصاء إحداها خاصة بقياس سلوك القيادة التحويلية والأخرى خاصة بقياس الالتزام التنظيمي، وكل قائمة مشفوعة بمقياس خماسي، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

---

<sup>1</sup> مدكور، ندا فوزي شعبان (2014)، العلاقة بين سلوك القيادة والالتزام التنظيمي للمرؤوسين: دراسة مقارنة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (3)، مصر.

وجود علاقة بين سلوك القائد والالتزام التنظيمي وأيضا وجود ارتباط موجب وقوى بين القيادة التحويلية والتبادلية والالتزام التنظيمي وإن كنا نجد علاقة القيادة التحويلية أقوى، ولقد أظهرت الدراسة الكثير من التوصيات منها قيام مديري شركتي مصر للتأمين ومطاحن جنوب بالعمل نحو تنمية الالتزام المعياري والعاطفي والاستمراري لدى العاملين.

### 13. دراسة (رضوان، 2014)<sup>1</sup> بعنوان: "الثقة التنظيمية كمحدد للعلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية".

استهدفت هذه الدراسة قياس أثر الثقة التنظيمية (كمتغير وسيط) في العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والتي تضمنت (عدالة التوزيعات، عدالة الإجراءات، وعدالة التفاعلات) وبين الالتزام التنظيمي. وقد طبقت الدراسة على عينة من العاملين في المستشفيات العامة التابعة لوزارة الصحة بمحافظة الغربية قوامها (328) مفردة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته للوصول إلى نتائج الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى: أن هناك تأثير معنوي إيجابي لأبعاد العدالة التنظيمية في الثقة التنظيمية، وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي للثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، كما أكدت الدراسة على أن وجود الثقة التنظيمية (كمتغير وسيط) في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ترتب على زيادة قوة تأثير أبعاد العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، وقد جاء التأثير الأكبر في العلاقة بين العدالة التفاعلية والالتزام التنظيمي.

### 14. دراسة (البقي، 2012)<sup>1</sup> بعنوان: الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة .

---

<sup>1</sup> رضوان، طارق رضوان محمد. (2014)، الثقة التنظيمية كمحدد للعلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية، مجلة التجارة والتمويل، (4)، مصر.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي في منطقة مكة المكرمة، بالإضافة إلى معرفة مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين وعلاقته بأدائهم الوظيفي. حيث قام الباحث بتطوير الاستبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة من دراسات عربية وأجنبية وزعت على أفراد عينة الدراسة شملت العاملين في جوازات منطقة مكة المكرمة لجمع بيانات الدراسة، وكانت أهم نتائج الدراسة: وجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي على الأداء التنظيمي لدى العاملين، ووجود مستوى مرتفع للأداء الوظيفي لدى العاملين، ووجود علاقة ارتباط موجبة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة.

15. دراسة (صيام، 2013)<sup>2</sup> بعنوان: "واقع تطبيق نظام إدارة المواهب من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا، دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من خلال فحص مدى توافر المبادئ الجوهرية لهذا النظام من وجهة نظر أفراد الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية - غزة. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من موظفي الإدارة العليا والوسطى في الجامعة الإسلامية في غزة والبالغ عددهم (133) موظف وتم استرداد (90) استبانة فقط للتحليل، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وتوصلت

---

<sup>1</sup> البقمي، سعد (2012). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

<sup>2</sup> صيام، عزيزة عبدالرحمن عبدالله (2013)، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا، دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

الدراسة الى عدة نتائج كان من نتائج الدراسة: أن إدارة الجامعة الإسلامية يكتنفها الغموض في مفهوم إدارة المواهب البشرية وخصوصاً فيما يتعلق بعمليات هذا النظام، وأن ممارسات إدارة المواهب لم تكن مطبقة تماماً، ولقد أظهرت الدراسة العديد من التوصيات منها ضرورة الاهتمام بالأفراد الموهوبين ومحاولة الاحتفاظ بهم لتلبية الاهداف المطلوبة.

1-2-2 ثانيا: الدراسات السابقة الأجنبية:

1- دراسة (Guchait 2007)<sup>1</sup> بعنوان: تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية كأداة هامة لجعل الموظفين أكثر التزاماً تجاه منظماتهم

**“ Human Resource Management Practices and Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support and Psychological Contracts “**

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية كأداة هامة لجعل الموظفين أكثر التزاماً تجاه منظماتهم وهو ما يؤثر على نوايا الموظفين إما بالبقاء أو الرحيل عن المنظمة التي يعملون بها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملائمة ظروف وطبيعة الدراسة الميدانية، واعدت الدراسة استبانة تم تطويرها بناء على الدراسات السابقة، وتم إجراء الدراسة على 183 موظفاً يعملون بمجال الفنادق بالهند، وكان من أهم نتائج الدراسة: إن ممارسات إدارة الموارد البشرية المقدمة من جانب أصحاب الأعمال من خلال الاختيار الجيد وتقديم برامج تدريبية متميزة ومناسبة وتحفيز العاملين وتخطيط مسارهم الوظيفي ووضع المعايير

---

<sup>1</sup>Guchait, P. (2007), Human resource management practices and organizational commitment and intention to leave: the mediating role of perceived organizational support and psychological contracts, Doctoral dissertation, University of Missouri-Columbia



المناسبة لتقييم الأداء. كان لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي وقللت من نوايا الموظفين لترك العمل.

2- دراسة (2009) Handlon<sup>1</sup> بعنوان: تأثير الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية والرضا

الوظيفي على نوايا ترك العمل في صناعة التأمين

“ He Departure of the Insurance Agent: The Impact Organizational Commitment Organizational Justice and Job Satisfaction Have on Intent “

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي على نوايا ترك العمل في صناعة التأمين، حيث قام الباحث بتطوير استبانة بناءاً على الدراسات السابقة، واستخدم الباحث المنهج التحليلي، تكونت عينة الدراسة من عينة من شركات التأمين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة الميدانية.

توصلت الدراسة إلى ومن أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباط عكسية بين الرضا الوظيفي ونوايا ترك العمل بين العاملين. ووجود علاقة ارتباط طردية بين عدم وجود التزام تنظيمي للعاملين ونوايا ترك العمل للعاملين بصناعة التأمين وعدم مناسبة أبعاد العدالة التنظيمية من عدالة توزيعية وعدالة إجرائية وعدالة تعاملات في مجال العمل في النواحي التالية: المرتبات، المكافآت، المزايا العينية، فرص الترقى وطبيعة العمل.

---

<sup>1</sup> Handlon, R. L. (2009), The departure of the insurance agent: The impact organizational commitment, organizational justice, and job satisfaction have on intent to leave in the insurance industry, Doctoral dissertation, Capella University.

3- دراسة (Koketso and Rust (2011)<sup>1</sup> بعنوان: التحديات التي تواجه إدارة المواهب

في الحكومة المحلية في جنوب أفريقيا.

“ Perceived challenges to talent management in the South African public service “

هدفت الدراسة إلى الحصول على نظرة ثاقبة لظاهرة إدارة المواهب في الحكومة المحلية في جنوب أفريقيا، كما سعت إلى التوصل إلى أسباب الفقدان المتزايد للمواهب في القطاع العام والوصول إلى الطرق الأفضل لتفادي هذا المأزق. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدم الباحثان أسلوب المقابلة شبه المنظمة لجمع البيانات، وشملت عينة الدراسة على عشرين من كبار مدراء بلدية كيب تاون، واستخدم الباحثان الأسلوب الاستقرائي لتحليل البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة: أن إدارة المواهب تواجه تحديات متعددة مثل عدم الرضا، النية لترك العمل، عدم الالتزام التنظيمي، غياب الحافز، وإشراك الموظفين. وأوصت الدراسة أنه على بلدية كيب تاون وضع استراتيجية من شأنها ضمان الاحتفاظ بالموهوبين لأطول وقت ممكن داخل المنظمة، كما أوصت انه على كبار المدراء الاعتراف بالمواهب والخبرات الفردية التي يمتلكها الأفراد داخل المنظمة.

4- دراسة (Gupta et al. (2011)<sup>2</sup> بعنوان: استراتيجيات إدارة المواهب وأثرها في تكاليف

استنزاف المواهب.

“ Retention Management And Cost Of Attrition : A Keyword To Profitability

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد استراتيجيات إدارة المواهب وأثرها في تكاليف استنزاف المواهب. ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على موظفي أربع

---

<sup>1</sup> Koketso, Lesego PeeJay & Rust, A. A. Braam (2011). Perceived challenges to talent management in the South African public service. African Journal of Business Management, 6(6), 2221-2233.

<sup>2</sup> Gupta, Ms Shaveta et al. (2011). Retention Management And Cost Of Attrition: A Keyword To Profitability. Gian Jyotie Journal, 1(1).

شركات هندية، وقد تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن عملية استبقاء المواهب هي مصدر قلق بالغ للمنظمات وأن تكلفة استنزاف المواهب في تلك المنظمات كبيرة جداً، وأوصت الدراسة أن على منظمات الأعمال إعادة تصميم حزم المكافآت وعليها تكثيف جهودها للاحتفاظ بالموهوبين والسعي نحو تحقيق التوافق بين الأهداف التنظيمية والفردية.

5- دراسة (Jyoti and Rani (2012)<sup>1</sup> بعنوان: استراتيجيات الحفاظ على المواهب في

### القطاع المصرفي الهندي

#### “ Talent Retention Strategies for Indian Banking Sector “

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف ممارسات الاحتفاظ بالمواهب التي تمارس من قبل مديري القطاع المصرفي الهندي، كما هدفت إلى تسليط الضوء على الآثار الإدارية للاحتفاظ بالمواهب. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمدت الدراسة على الأسلوب النوعي القائم على جمع البيانات من مصادر مختلفة، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على (96) مدير من مدراء الفروع في القطاع البنكي في الهند و(192) من موظفي تلك الفروع، وأظهرت نتائج الدراسة: أن القطاع المصرفي الهندي لديه العديد من الممارسات الرسمية وغير الرسمية في استبقاء الموظفين الموهوبين داخل البنوك والتي كان أبرزها تنمية الموهوبين وإشراكهم في صنع القرارات.

---

<sup>1</sup> Jyoti, Jeevan & Rani, Roomi (2012). Talent Retention Strategies for Indian Banking Sector. Research Gate, the professional network for scientists.

6- دراسة (2014) Veloso et al. <sup>1</sup> بعنوان: الإبقاء على المواهب في الشركات،

والأساليب المعتمدة في إدارة المواهب

**“ Talent Retention Strategies in Different Organizational Contexts and Intention of Talents to Remain in the Company “**

هدفت الدراسة إلى البحث في سبل الإبقاء على المواهب في الشركات، ومناقشة الأساليب المعتمدة في إدارة المواهب والتحديات التي تقف أمام الاحتفاظ بتلك المواهب، وقد أجريت الدراسة على شركتين من ضمن أكبر (150) شركة في البرازيل حسب إحصائية (2012)، وكانت الشركة الأولى ضمن قائمة قطاع الطاقة الكهربائية وقد تم وصفها بالرمز A ، أما الأخرى فهي ضمن قطاع الصناعات الدوائية وتم وصفها بالرمز B. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم جمع البيانات من خلال استبيان وزع على موظفي تلك الشركتين، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك نسبة 86% من عوامل الاحتفاظ بالمواهب مطبقة في شركة A و83% مطبقة في شركة B، ولوحظ انه يتم تحديد المواهب من قبل إدارة كلا الشركتين بناء على أداء الموظفين الحالي، وأوصت الدراسة أنه قبل تنفيذ استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب فإنه يجب على الشركة فهم تأثير السيناريو الاقتصادي الكلي في سوق العمل وفهم التغيرات الاجتماعية التي تؤثر على التوقعات المهنية للموظفين.

---

<sup>1</sup> Veloso, Elza Fatima Rosa and others. (2014). Talent Retention Strategies in Different Organizational Contexts and Intention of Talents to Remain in the Company. Journal on Innovation and Sustainability, 5(1), ISSN: 2179-3565

8- دراسة (Njeri 2014)<sup>1</sup> بعنوان: التحديات التي تؤثر على تنفيذ إدارة المواهب في القطاع الحكومي في كينيا: دراسة ميدانية

**“ An Empirical Study of Challenges Affecting Implementation of Talent Management in the Public Sector in Kenya “**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد التحديات التي تؤثر على إدارة المواهب في القطاع العام في كينيا وتحديداً في هيئة الإذاعة الكينية، أما أهداف الدراسة المحددة والفرعية فقد هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية لإدارة المواهب في القطاع العام في كينيا، كما هدفت إلى تحديد الكيفية التي تؤثر فيها إدارة المهنة على إدارة المواهب في القطاع العام في كينيا. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي القائم على وصف الخصائص والناس مدار البحث، وشملت عينة الدراسة (159) موظف من الموظفين العاملين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى والموظفين العاملين في المستويات الدنيا من خلال استبيان قام الباحثان بتوزيعه على عينة الدراسة لجمع البيانات التي تم تحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وباستخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والجداول والأرقام والرسوم البيانية، وأظهرت نتائج الدراسة: أن الثقافة التنظيمية للشركة وإدارة الوظيفة وبيئة العمل ونظام المكافآت من العوامل المؤثرة في إدارة المواهب.

---

<sup>1</sup> -Njeri, K. (2014). An Empirical Study of Challenges Affecting Implementation of Talent Management in the Public Sector in Kenya. International Journal of Humanities and Social Science, 4(7).

9- دراسة (Soewignyo (2015)<sup>1</sup> بعنوان: عوامل المواهب التي تؤثر على أداء منظمات الأعمال  
“ The Influence of Talent Factors on Business Performance “

هدفت تلك الدراسة إلى دراسة عوامل المواهب التي تؤثر على أداء منظمات الأعمال الإندونيسية وتوفير الإطار الذي يمكن قادة الأعمال من تقييم قدرات الإدارات الحالية. وقد أجريت تلك الدراسة على المؤسسات المالية الإندونيسية مع استبعاد ثمانية عشر من تلك المؤسسات لعدم توافر البيانات المطلوبة للدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم جمع البيانات الثانوية من التقارير السنوية لشركات التمويل المدرجة في بورصة إندونيسيا، وتم استخدام ثلاثة متغيرات في تلك الدراسة وهي البيانات اللازمة لقياس عوامل المواهب المتاحة في التقارير السنوية، الإيرادات، وصافي الربح، وأظهرت نتائج الدراسة انه كلما زاد عدد موظفي التدقيق في الشركة والاهتمام بالعنصر البشري كلما زاد الإيراد وزاد الدخل الفردي.

### 1-2-3 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنه تهدف إلى تحديد مدى فهم وإدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم ممارسات إدارة المواهب البشرية قياساً بالجهود المبذولة من قبلهم والمعاملة التي يتلقونها مقابل تلك الجهود وتلك المواهب التي ينفردون بها، ومعرفة واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث اكتشاف المواهب واكتسابها، وتنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب وإدارة ادائها في المصارف الحكومية والمحافظة عليها، وأثر تلك الممارسات على الالتزام التنظيمي لدى هؤلاء العاملين، ومعرفة درجة تأثير المتغيرات الديموغرافية في زيادة قوة

---

<sup>1</sup> Soewignyo, Tonny Irianto (2015). The Influence of Talent Factors on Business Performance. Issues in Social and Environmental Accounting ISSN 1978-0591 (Paper) Vol. 9, No. 1

ممارسات إدارة المواهب في الالتزام التنظيمي، أما الدراسات السابقة فكانت مختلفة في الهدف فمنها قد هدف إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة المواهب على النية لترك العمل، التعرف على أثر كل من إدارة المواهب والتعلم على استدامة شركة زين، والاطلاع على وجهات النظر النظرية والميدانية الخاصة بأثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي، مثل دراسات (الخطايبه،2014) ودراسة (الكساسبة،2015) ودراسة (يحياوي ومقري،2014)، ودراسات أخرى كانت مختلفة عن موضوع الدراسة الحالية في هدفها فبعضها قد هدف إلى توضيح العلاقة بين الالتزام التنظيمي وربطها بمتغيرات مختلفة، وبعضها كان هدفها معرفة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية كأداة هامة لجعل الموظفين أكثر التزاماً تجاه منظماتهم، ودراسة أخرى هدفها هو التعرف على تأثير الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي على نوايا ترك العمل في صناعة التأمين مثل دراسات (Russel, 2009) ، (Guchait, 2007)، (Perry, 2004) وهذا مختلف تماماً عن هدف الدراسة الحالية، وهناك دراسات أخرى قد اخذت متغيرات مختلفة ولم تجمع بين المتغيرين (إدارة المواهب والالتزام التنظيمي) مثل دراسات (المعايطه وآخرون، 2015)، (صيام، 2013).

#### **1-2-4 التعقيب على الدراسات السابقة**

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي قدمت اسهامات علمية في مجال ممارسات ادارة المواهب والالتزام التنظيمي. توصل الباحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وتحليلها عدد من النتائج:

1. اهتم الباحثين بموضوع ادارة المواهب وممارساتها واليات تطبيقها اهتماماً ملحوظاً على مستوى الدراسات الميدانية في العراق والسودان وبلدان مختلفة، وكذلك الدراسات الاجنبية كون تلك الدراسات اغلبها اثبتت اهمية ممارسات ادارة المواهب ودورها في الالتزام التنظيمي، ويعمل على تحسين اداء المصارف الحكومية ونقلها من العمل التقليدي الى مستويات اكثر ابداعاً وكفاءة في ظل التغييرات البيئية المختلفة.

2. التأكيد على وصول المؤسسات الى التميز في الالتزام التنظيمي كون اهتمام الباحثين به يؤكد ان الالتزام التنظيمي المتميز يضيف ميزة تنافسية لهذه المؤسسات في ضوء المنافسة الشديدة بين المؤسسات و رغبة جميع المؤسسات لرفع مستوى ادائها ووصولها الى الاهداف المرجوه.

3. بعض الدراسات تناولت بين ممارسات ادارة المواهب والالتزام التنظيمي، ودراسات اخرى تناولت ادارة المواهب ومتغيرات مختلفة، ودراسات اخرى تناولت علاقة الالتزام التنظيمي بمتغيرات مختلفة ودراسات اخرى اخذت تمكين العاملين كمتغير وسيط وربطها بمتغيرات مستقلة ومتغيرات تابعة مختلفة عن متغيرات الدراسة الحالية، كما موضحه بالشكل رقم(1-1).

4. الدراسات التي تناولت ممارسات ادارة المواهب والالتزام التنظيمي التي ركزت اغلبها على الجانب الميداني مثل دراسة(الخطاطبة،2016) التي اوصت بضرورة اجراء دراسات مماثلة لقياس درجة ممارسات ادارة المواهب في المصارف، ودراسة(الكساسبة،2016) التي هدفت الى التعرف على أثر ممارسات إدارة المواهب لدى العاملين في شركة زين للاتصالات، ودراسة(مقري وحياوي،2014) التي اوصت بضرورة الاهتمام بزيادة الوعي حول مفهوم ادارة



المواهب واجراء دراسات مستقبلية حول اهمية، ودراسة (Njeri, 2014) التي هدفت الى معرفة الوضع الراهن لادارة المواهب في القطاع الحكومي في كينيا.

5. تناولت الدراسات السابقة ابعاد متعددة لممارسات ادارة المواهب وابعاد متعددة للالتزام التنظيمي مثل دراسة (Njeri, 2014)، ودراسة(الكساسبة،2016)، ودراسة(مقري وحياوي،2014)، ودراسة

(Soewignyo, 2015)، ودراسة(Handlon, 2009) ، ودراسة(مذكور،2014) ودراسات اخرى تناولت ابعاد مختلفة عن ابعاد الدراسة الحالية.

6. اختلاف القطاعات التي اجريت بها الدراسات السابقة، التي تم الاشارة اليها في البند(4) فقد تباينت الاختلاف بين القطاعات التي اجريت بها الدراسات السابقة، فبعضها تناولت القطاع الخدمي ومنها الصحي والاتصالات وشركات التامين والجامعات، والبعض الاخر اخذت القطاع الصناعي منه شركات صناعية كدراسة(فخري،2018).

7. استخدمت معظم الدراسات السابقة التي تناولها الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت في الجانب الميداني والمسحي منها الاستبانات والمقابلات كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات لتحقيق هدف الدراسة، والتنوع في عينة الدراسة حسب اختلاف مجتمعاتها.

8. تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بمحور او اكثر مع الدراسات السابقة التي عرضها الباحث، واختلفت مع الدراسات بإدخال متغير وسيط وهو تمكين العاملين، حيث ربطت تلك الدراسات تمكين العاملين بمتغيرات اخرى.

## شكل (1-2) المحاور والعلاقات التي تناولتها الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة

أولاً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين ممارسات ادارة المواهب والالتزام التنظيمي	
تناولت هذه الدراسات ممارسات ادارة المواهب والالتزام التنظيمي، مع تناول تلك الدراسات ابعاد مختلفة عن ابعاد الدراسات السابقة، وكذلك اختلاف مجتمعات الدراسة التي تناولتها الدراسات حيث اخذ مؤسسات تعليمية وشركات غذائية.	دراسة(الشجيري،2017)، ودراسة(مقري وحياتي،2016)، ودراسة الجراح وابو دولة (2016).
اقتصرت هذه الدراسات على دور ممارسات ادارة المواهب في مجتمعات دراسة مختلفة، مع تعامل بعضها استخدام ادارة المواهب كمتغير تابع.	ودراسة(الكرعاوي،2010):(Awamleh,2009)،
تناولت هذه الدراسات متغيرات مستقلة مختلفة وعلاقتها في الالتزام التنظيمي، حيث تم الاعتماد على ابعاد مختلفة للالتزام التنظيمي.	دراسة (مقري وحياوي، 2014)، دراسة (غنام، 2016)، ودراسة (مدكور، 2014)، ودراسة(Guchait, 2007).
تناولت هذه الدراسة مفهوم ممارسات ادارة المواهب بأبعاد مختلفة، كما تم تطبيق اثر هذا المفهوم على مجتمعات مختلفة غير مجتمع الدراسة الخالي.	دراسة(متعب وحاجم،2013)، ودراسة(الكرعاوي،2010):(Awamleh,2009)، ودراسة(ASTD,2008): (Sween,2009).
ثانياً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين ممارسات ادارة المواهب وتمكين العاملين	
تناولت هذه الدراسات العلاقة بين ممارسات ادارة المواهب وتمكين العاملين، مع استخدام تمكين العاملين بأبعاد مختلفة.	دراسة (فخري،2018)، ودراسة(العنزي والدليمي،2016)، ودراسة(ديوب،2014)، ودراسة(حمدي،2018).
ثالثاً: الدراسات التي تناولت تمكين العاملين كمتغير وسيط بأبعاد مختلفة عن ابعاد الدراسة الحالية.	
تناولت هذه الدراسات تمكين العاملين كمتغير وسيط، حيث تناولت دراسة(Shahdi et al,2018) تمكين العاملين كمتغير وسيط بين ادارة المعرفة واداء العاملين، ودراسة (Scott et al,2018) تناولت تمكين العاملين كمتغير وسيط بين اخلاقيات القيادة ونجاح الموظفين في اداء المهام، ودراسة(البوعينين،2018) الذي تناولت تمكين العاملين كمتغير وسيط بين التوجهات الاستراتيجية والاداء المؤسسي، ودراسة(ماجد وبداري، 2013) تمكين العاملين كمتغير وسيط بين الانماط القيادية والالتزام التنظيمي، ودراسة(الكرداوي،2011) التي تناولت تمكين العاملين ايضا كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية، حيث اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة باختيار تمكين العاملين كمتغير وسيط بين ممارسات ادارة المواهب والالتزام التنظيمي.	دراسة(Shahdi et al,2018)، ودراسة(Scott et al,2018) ودراسة(الكرداوي،2011)، ودراسة(البوعينين،2018)، ودراسة(ماجد وبداري، 2013).

المصدر: اعداد الباحث بالاستعانة بالدراسات السابقة

## 1-2-5 الفجوات البحثية والجوانب الاضافية للدراسة الحالية

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة العربية والاجنبية من حيث مجال التطبيق الذي تناولته الدراسة الحالية والمدة الزمنية وطبيعية عينة الدراسة التي اخذتها الدراسة الحالية، اضافة الى اختلاف بيئة عمل وطبيعة العينة التي تناولها واختلاف القطاعات التي اختلفت بها الدراسة عن الدراسات الاخرى سواء القطاعات الخدمية او الصناعية في بيانات الدراسات السابقة المحلية والاجنبية.

ومن خلال الاطلاع والتحليل للدراسات السابقة مع محاولة مقارنتها بأهداف الدراسة، نستنتج من ذلك ان الدراسة الحالية تعد محاولة لردم الفجوات البحثية في الدراسات السابقة، وان الفجوة الرئيسية التي تم استنتاجها من الدراسات السابقة ان اغلب الدراسات السابقة التي تناولت ممارسات ادارة المواهب بجميع متغيراته في الدراسة الحالية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي حيث انها الدراسة الاولى حسب معرفة الباحث التي اضافة تمكين العاملين كمتغير وسيط في المصارف الحكومية، ويمكن للباحث عرض نتائج مجموعة من الاعتبارات التي تعزز من الفجوة البحثية وتوضيح الجوانب الاضافية للدراسة الحالية وهذه الاعتبارات يمكن توضيحها كالتالي:

1. اغلب الدراسات السابقة ركزت على ممارسة واحدة او اثنتين من ممارسات ادارة المواهب، لذا فان الدراسة الحالية تناولت اربعة ممارسات للإدارة المواهب بشكل مفصل وواضح.
2. تطرقت الدراسة الحالية الى ممارسات ادارة المواهب المتمثلة بـ (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، ادارة اداء المواهب).

3. عملت هذه الدراسة على تطبيقها في المصارف الحكومية، هذه المجتمع لم ينل حظه في البحث العملي من جانب الباحثين في دراساتهم السابقة.
4. استخدام الباحث ممارسات ادارة المواهب كمتغير مستقل في حين ان بعض الدراسات السابقة تعاملت مع متغير تابع.
5. قام الباحث باستخدام تمكين العاملين كمتغير وسيط في اغلب الدراسات السابقة تناولته متغير مستقل او متغير تابع.
6. قام الباحث باستخدام الالتزام التنظيمي كمتغير تابع في حين ان بعض الدراسات تناولته كمتغير مستقل او متغير وسيط.
7. تناول الباحث في الدراسة الحالية ابعاد الالتزام التنظيمي بصورة شمولية متمثلة بـ (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر).
8. تناولت الدراسة الحالية ابعاد تمكين العاملين كمتغير وسيط بأبعاده المتمثلة بـ (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية).
9. تناولت الدراسة الحالية القطاع الحكومي العام في حيث ان معظم الدراسات السابقة اخذته في القطاع الخاص.
10. حسب معرفة الباحث لا توجد اي من الدراسات السابقة جمعت كافة ممارسات ادارة المواهب بصورة متكاملة وعلاقتها في الالتزام التنظيمي بصورة شمولية وتمكين العاملين كمتغير وسيط في المصارف الحكومية.

## الفصل الثاني

### الاطار النظري

#### المبحث الاول: ادارة المواهب Talent Management

##### 2-1-1- تمهيد:

ظهر مصطلح ادارة المواهب في البحث الذي نشرته مجموعة ماكنزي للدراسات، ويمثل فكرة قوية كونت سمات تتسم بالتحدي والابداع وتضيف قيمة للمنظمة، ويعد هذا المفهوم تطور حديث لمصطلح ادارة الموارد البشرية، حيث شاعت العبارة الشهيرة حرب الموهبة ( The War of Talent ) التي اطلقتها مجموعة (Mc-Kinsey) سنة (1997)، وهذه العبارة الشهيرة تعد دلالة واضحة بظهور حقل جديد معرفي جديد اطلق عليه ادارة الموهبة (Talent management)، التي تعبر عن المنافسة بين المنظمات من خلال إعادة التفكير من الاجراءات والاساليب التي تعتمد عليها المنظمات باستقطاب الكوادر البشرية الموهوبة وكيفية وضع القواعد التي تمكنها من المحافظة عليهم وتم تطويرها بكتاب جديد يحمل نفس العنوان في سنة (2001) حيث يعتبر هذه الكتاب التطوير الجديد وفتح الافاق الجديدة امام المنظمات باستقطاب وتطوير والمحافظة على المواهب البشرية التي تحتاجها المنظمات (ابراهيم وسعد، 2015: 551).

##### 2-1-2 المواهب لغة واصطلاحا

ان كلمة الموهبة وردت في معظم معاجم اللغة العربية، واخذت من الفعل (وهب) اي اعطي شيئاً مجاناً، وقد وردت هذه الكلمة في القران الكريم بقوله تعالى(رب هب لي حكماً والحقني بالصالحين)،(الشعراء: 38)، وتعني كلمة الموهبة بمعنى حيازة شيء واملاكه، وتعد احد

التعريفات الاسمية للفعل وهب احد التصرفات، كما تشير القواميس الانجليزية ان مصطلح موهوب (Talent) تعني ذات قدرات طبيعية عالية، من خلال التعريفات السابقة ان هناك شبه اجماع بان الهبة هي العطية والقدرة التي يمتلكها الفرد وتميزه عن غيره ، وعلية تتفق اغلب المعاجم العربية والانجليزية ان الموهبة هي القدرة او الاستعداد الفطري التي يمتلكها الفرد(عباس وعطا، 2017: 73).

وتعتبر ادارة المواهب من المتطلبات الاساسية بالنسبة للمنظمات التي لا يمكن الاستغناء عنها، من خلاله تتمكن المنظمات من التميز والتفوق والريادة في كوادرها البشرية، والتفوق على المنافسين في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها بيئة الاعمال الحالية على حيازة الريادة والحصول على المركز التنافسي المرموق الذي يمكنها من تحقيق اهدافها، وهذا المورد المميز يجب ان تتعامل معه المنظمة بشكل خاص من خلال تبنيها ادارة المواهب، وتختص في الافراد الموهوبين وكيفية استقطابهم كون هذا المورد متميز ونادر ويصعب على المنظمات امتلاكه، فنجد هناك تفاوت في المنظمات من حيث امتلاكها لهذا المورد(الملاحسن والجرجري، 2019: 177).

حيث ينظر إلى المواهب البشرية المتاحة لها كأحد أصول المنظمة ورأس مالٍ بشريٍ ذو قيمة عالية لا يمكن استبداله والتقدم بمعزل عنه، و يحتاج هذا الجيل إلى ممارسات خاصة تستكشف قدراته الكامنة وتعمل على تطويرها واستيعاب طاقاته وإبداعاته وتحفزه على تحقيق أدائه بشكل متميز، وتعد أحد الأساليب الإدارية المعاصرة والقدرة على تلبية متطلبات المنظمة من توقعات وظيفية التي يحتاجها هذا الجيل ليتمشى أدائه مع تقدم وازدهار المنظمة التي ينتمي إليها(البليشي، 2015: 26).

كما إن الاهتمام بإدارة المواهب وتخطيطها وتطويعها لتحقيق أهداف المنظمات المنشودة قد زاد بسبب الاستجابة للظروف والتغيرات في سوق العمل نحو العولمة حيث بدأ التركيز على المواهب وظهر فيما بعد ما يسمى (حرب المواهب) التي تنامت في القرن الحادي والعشرين بهدف جذب واستقطاب وتحفيز المواهب لتلك المنظمات الأمر الذي جعل إدارة المواهب من أهم الأولويات لدى الكثير من المنظمات والهيئات والوزارات (سيد، 2014: 126).

يعد المورد البشري أهم هذه العناصر كونه عنصراً يعمل بشكل أساسي على تكامل المعارف والمهارات، والقدرات الأساسية التي يمتلكها الأفراد العاملون في المنظمة من عمليات صنع القرار، والريادة، والإبداعات التي تتحقق فيها (Ferreira, 2010: 125)، فقد أشار (Adkins, 2006: 200) إلى حقيقة أن المواهب ذات أهمية كبيرة، كونها تعد مصدر رئيسي من مصادر الإبداع والتجديد، ويسهم في عملية تحسين وتطوير مهارات الأفراد العاملين، ويبين بأن جوهر رأس المال البشري هو ذكاء الأفراد العاملين بصورة مطلقة.

## 2-1-3 مفهوم ادارة المواهب

نتناول مفهوم ادارة المواهب من مختلف وجهات النظر، باعتبارها احد المداخل الادارية الهادفة الى تحقيق قيمة استراتيجية تضمن سير المنظمات وتطويرها، وعلى الرغم من وجود الكثير من الدراسات التي تناولته الا ان اغلب الباحثين لم يتفقوا على مفهوم موحد، لذا سوف يتم استعراض اهم مفاهيمه من قبل الباحثين الذين تناولوه في دراساتهم السابقة، ويلاحظ ان الباحثين قدموا مفاهيم متنوعة لإدارة المواهب.

وبعد المراجعة لأدبيات الموضوع ظهر بان كل باحث قد تناول موضوع ادارة المواهب بمنظور يختلف عن الآخر، ويمكن تلمس الاختلاف في وجهات النظر المختلفة لباحثين حول تحديد مفهوم محدد لإدارة المواهب من خلال الشكل التالي:

شكل (1-2) يوضح مفهوم ادارة المواهب بمختلف وجهات النظر

ت	اسم المؤلف والسنة	ادارة المواهب
1.	(فخري،2018: 246)	مجموعة من العمليات التي تركز على تخطيط حاجة المنظمة من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى جودة المواهب المتوفرة في المنظمة من جهة اخرى، بهدف المحافظة على الافراد الموهوبين واستبقايم من خلال توفير الظروف الملانة والحوافز المشجعة لدعمها وادارة المسار الوظيفي للمنظمة
2.	(الملا حسن والجرجري، 2019: 179)	انها مجموعة من الممارسات التي يقوم بها من اجل استقطاب وجذب الافراد الموهوبين، وكذلك تنمية وتطوير هذه المواهب والعمل على الاحتفاظ بهم بالمنظمة من اجل تلبية الاحتياجات التنظيمية من الموارد الموهوبة الحالية والمستقبلية.
3.	(الجراح وابودولة، 2016: 155)	استخدام مجموعة متكاملة من الأنشطة لضمان قيام المنظمة بجذب وتطوير والإبقاء على الأفراد الموهوبين الذين تحتاجهم المنظمة حاليا أو مستقبلاً.
4.	(Waheed et. ) al,2012: 236	نظام إداري يقوم على تحديد الوظائف الأكثر أهمية وحساسية في المنظمة والتي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويدها بالقوى العاملة المناسبة لتأديتها بفعالية وكفاءة عالية.
5.	(العمرى، 2017: 78)	تلك الادارة التي تقوم بجهود تنظيمية مدروسة ومحسوبة للوصول الى الاداء المتميز الذي تسعى المنظمات في تحقيقه عن طريق استقطاب افضل الافراد الموهوبين في السوق والمحافظة عليهم وتطويرهم والاستثمار الامثل فيهم لتحقيق الاهداف المرسومة بكفاءة وفعالية.
6.	(الكساسبة، 2016: 96)	ادارة عرض المواهب والطلب عليهم من خلال الاستثمار الامثل في المورد البشري المتاح، لتحقيق الارباح للمنظمة من خلال زيادة القدرات الانتاجية وتخفيض الاعباء والتكاليف التي تتحملها.
8.	(Silzer & Dowell, ) (2010: 18)	مجموعة من العمليات والبرامج الثقافية المتكاملة المصممة لجذب وتطوير ونشر المواهب والمحافظة عليهم وتلبية احتياجات الاعمال بهدف تحقيق الاهداف والتطلعات المستقبلية التي تسعى المنظمة الوصول اليها.
9.	(Sween, 2009: 6)	فقد عرف ادارة المواهب بانها نظام موارد بشري يحقق التكامل بجميع مستويات واقسام المنظمة.
10.	(Christensen & Rog, 2008: 744)	ادارة المواهب بانها تركز على مجموعة من الممارسات المعتادة لقسم الموارد البشرية مثل الاستقطاب والاختيار والتطوير والمهنة و ادارة التعاقب.

المصدر: اعداد الباحث من ادبيات الدراسة

وهناك وجهة نظر اخرى ترى ان ادارة المواهب تأخذ مدخلا شموليا ويمكن تعرفها من

خلال المداخل والتصنيفات وهي كالتالي:



1-وفق مدخل العمليات: ضمن هذا المدخل يعرف (Blass,2007:3) إدارة المواهب بأنها "مجموعة معقدة من العمليات التي تعود بالفائدة الكبرى للمنظمة وللأفراد لتلبية احتياجات المنظمة الانية والمستقبلية.

2-وفق المدخل التنظيمي: اذ عرفها وفق هذا المدخل (Davies and Davies,2010:419) بأنها "عملية منظمة وديناميكية للاكتشاف وتطوير ودعم الموهبة".

3-وفق المدخل التطويري: عرفها (Moczydlowska,2012:433) بأنها مجموعة من الاجراءات المطبقة على الافراد الموهوبين الذين يتميزون بالأداء العالي لتطويرهم سعياً وراء تحقيق اهداف المنظمة.

وفي ضوء المفاهيم السابقة من مضامينها الفكرية تعرف ادارة المواهب بانها مجموعة العمليات التي تسعى لصياغة ممارسات تركز على تخطيط حاجة المنظمة الانية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم والعمل على المحافظة على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مسارهم الوظيفي.

## 2-1-4 أهمية ادارة المواهب

تكن أهمية إدارة المواهب في التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحساسة من خلال تكوين مواهب لكل مستوى تنظيمي في المنظمة، وتحديد واضح للاستعداد الموهبي، وتفادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة، ومساعدة الأفراد على تخطيط مساراتهم الوظيفية، والمحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة المنظمة،

والتركيز على جذب الكوادر البشرية ذات القدرات العالية لتحقيق الاهداف  
المرسومة (Haskins and Shaffer, 2010: 17).

وقد أصبحت إدارة المواهب واحدة من الموضوعات الأكثر إلحاحاً في المنظمات المعاصرة،  
كونها تعمل على التركيز على الاستثمار الامثل للموارد البشرية والافراد الموهوبين وكيفية  
استقطابهم بطريقة مختلفة ومنفردة، وتهتم بالأمور التالية (Bersin, 2006: 53):

جعل عملية التوظيف أكثر كفاءة وفعالية.

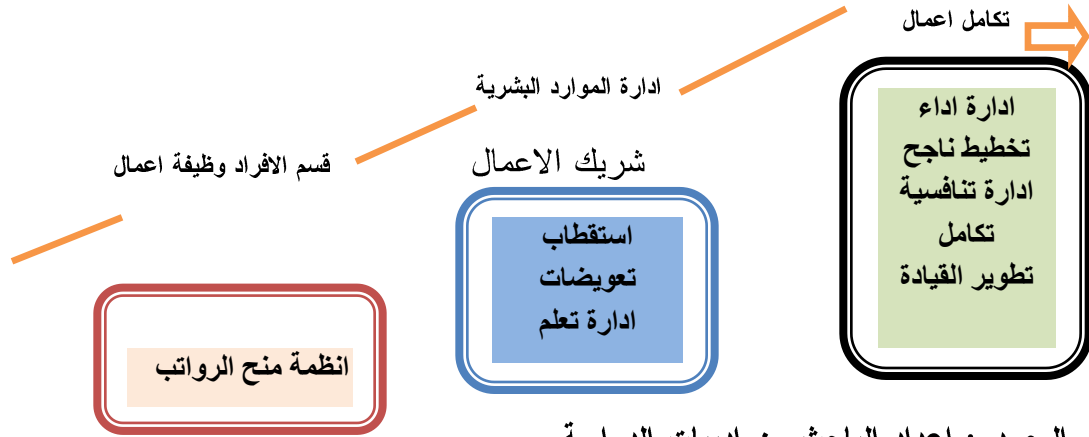
تطوير أداء أفراد الإدارة وتعزيز ثقافة التنمية المستدامة.

سرعة تحديد الفجوات في الأداء، ومن ثم توفير التدريب اللازم في الأوقات المناسبة.

تحقيق نوع من التكامل بين الأفراد في المؤسسة. وتوفير التدريب المناسب للأفراد والمرتبطة  
بالأعمال. تساهم إدارة المواهب في ضمان إدارة الأداء، وتجعله أكثر تنظيماً وأكثر فعالية، كما  
أنها تعطي نوعية أفضل، وتحسن السيطرة على الموارد المتاحة، وتوفر العديد من المزايا التي  
تمكن الموارد البشرية من مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، ومنها أنها أساس مستقر للحصول  
على عرض شامل من المواهب التي تقود نتائج الأعمال، كما أنها تعزز دور الموارد البشرية  
كشريك استراتيجي، مما يساهم في تحسين قدرات اتخاذ القرارات وتحسين فرص أداء الأعمال  
والعلاقات مع العملاء والمستفيدين (Moeller, 2008: 47). وقد أوضح (Bersin, 2006: 2) ان ادارة  
المواهب هي احدى مراحل تطور الموارد البشرية، وهذا التطور حدث في ثلاث مراحل تاريخية  
اهمها: قسم الافراد، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، ادارة الموهبة، ويوضح الشكل التالي تلك  
المراحل.

## شكل (2-2) مراحل تطور ادارة المواهب

ادارة الموهبة



المصدر: اعداد الباحث من ادبيات الدراسة

1. قسم الافراد: امتدت هذه المرحلة منذ السبعينات من القرن الماضي الى الثمانينات منه واهم الملامح الاساسية لهذه المرحلة هي دفع الاجور الافراد، والتأكد من انهم استلموا من المنظمة العوائد الضرورية التي يستحقونها واصبح لهذه الوظيفة قسم خاص يسمى وظيفة اعمال الافراد.
2. ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية: امتدت هذه المرحلة من الثمانينات من القرن الماضي وادركت المنظمات بان وظيفة الموارد البشرية في الواقع اصبحت اكثر اهمية ومن ثم اصبحت استراتيجية وتطورت من وظيفة اعمال الى شريك اعمال.
3. ادارة الموهبة: وهذه المرحلة بدأت منذ بدايات القرن الحادي والعشرين ومازالت مستمرة وتتضمن عمليات وانظمة موارد بشرية جديدة وبشكل متكامل جدا واصبحت من شريك اعمال الى تكامل مع اعمال الموارد البشرية.

### 5-1-2 فوائد ادارة المواهب

لكي تتجح إدارة المواهب فإن على المدير القيام بالعديد من الإجراءات منها يجب أن يسعى لسد الثغرات بجميع مستويات المنظمة التنظيمية والإدارية، وعلى مستوى الأفراد من خلال تنمية

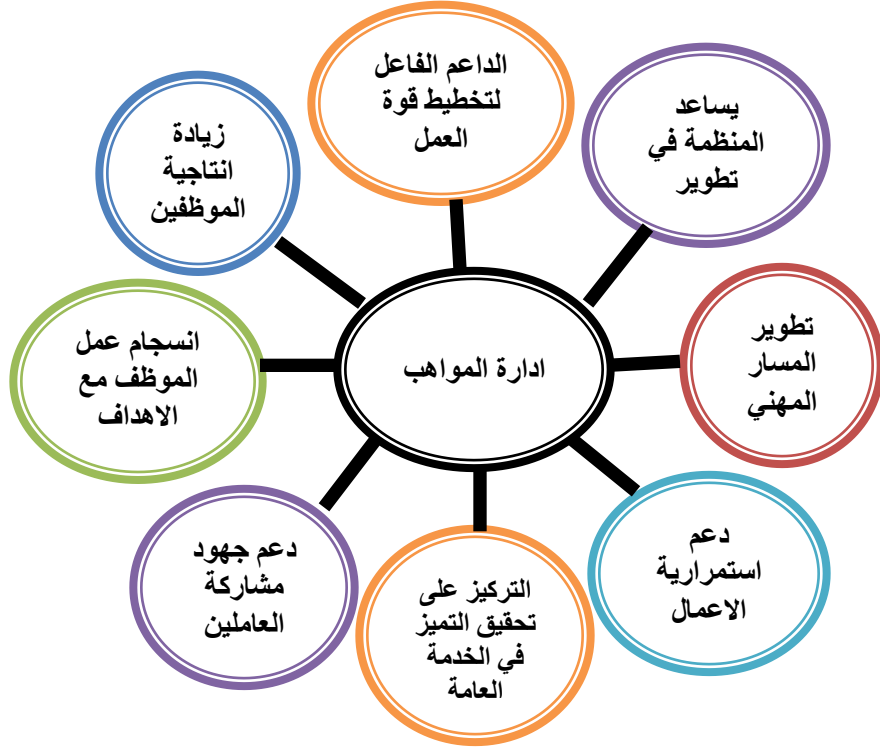
وتطوير المهارات، وتحديد المسؤوليات الهامة والمساهمة بشكل واضح في خلق صف ثان من الإداريين الموهوبين في المنظمة، والمرونة في تعلم المهارات اللازمة لتلبية متطلبات سوق متقلبة سريعة التغير المعرفي والتكنولوجي (القريطي، 2007: 437).

وتتولد هناك فوائد عديدة للمنظمات عند قيامها بتطبيق البرامج والاساليب التي تتبناها ادارة المواهب التي تسعى المنظمات الاستفادة منها وهي كالتالي(حمد 2014: 14):

1. تقديم الدعم الكامل لقوى العمل في المنظمة.
2. العمل على زيادة انتاجية العاملين في المنظمة.
3. توفير جميع المتطلبات لانسجام العاملين مع الاهداف التنظيمية.
4. دعم جهود مشاركة العاملين في المنظمة.
5. التركيز على تحقيق التميز في الخدمات العامة.
6. دعم استمرارية العاملين في المنظمة.

وعن طريق استثمار تلك الفوائد ستزداد انتاجية المرؤوسين، وتحقيق الموائمة بين الاهداف التنظيمية وادوار المرؤوسين، وستتضح جهود فريق العمل ومعرفة مستوياتهم والخبرات التي يمتلكها، و الى اي مدى يسعى العاملين لمزج تلك الخبرات لصالح اهداف المنظمة، من خلال التركيز في تحقيق التميز والريادة في الخدمة المقدمة وبالتالي تضمن استمرارية وتطوير برامج ادارة المرؤوسين. وسوف يوضح الشكل التالي الفوائد المتحققة من ادارة المواهب .

## شكل(2-3) يوضح الفوائد المتحققة من ادارة المواهب



لمصدر: اعداد الباحث من أدبيات الدراسة

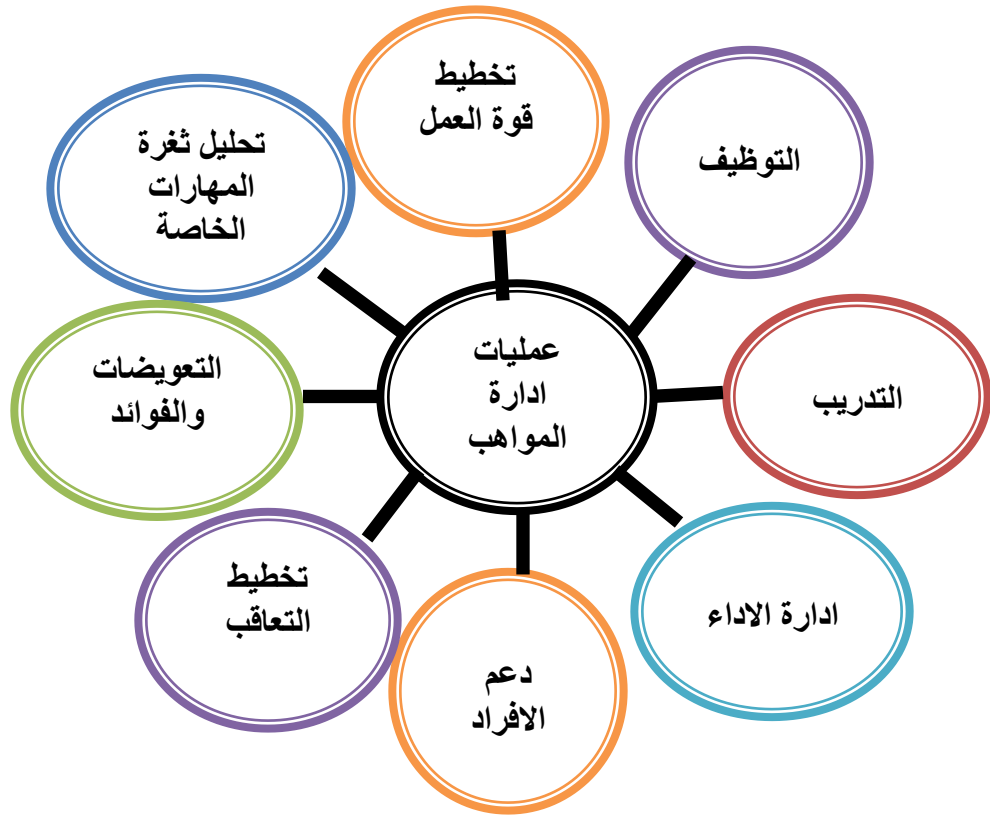
## 2-1-6 عمليات ادارة المواهب

اوضح الكاتب (Armstrong) في كتابه (Strategic HRM) ان ادارة المواهب تبدأ في استراتيجية الاعمال والافراد ذوي المواهب المطلوبة من المنظمة، وتهدف الى المحافظة على مجموع الافراد الموهوبين (Talent Pool)، وتهتم عملية ادارة المواهب بتوفير الاحتياجات الرئيسية من راس المال البشري لتنفيذ الخطط والبرامج عن طريق تحديد الافراد ذوي المواهب وتطويرهم وترقيتهم وهذا الاسلوب المستخدم يضمن للمنظمة الحصول على المواهب وكيفية المحافظة عليهم، وكذلك تدقيق الموهبة من خلال توفير اساس لتخطيط وتطوير ذوي الامكانيات الخاصة بتنفيذ واعطائهم اكثر من دور مستقبلاً وهذا يمكنهم من استخدام برامج تدريب وتعليم

خاصة بالمنظمة، هذا يضمن لها تعليم وتدريب عاملها بالطرق والاساليب الخاصة التي تتبعها (Armstrong, 2009: 170).

وتعد منظمات الاعمال من العوامل الرئيسية التي تقوم في صنع الافراد (Make up People) المختلفين عن الاخرين ويقومون بخلق قيمة للمنظمة نتيجة عمليات الاعمال منها الابداع، وينبغي على منظمات الاعمال ان تهتم في العمليات الخاصة بإدارة الموهبة لتحقيق ميزة استراتيجية تنافسية، وتشمل العمليات التي تركز عليها ادارة الموهبة في تخطيط قوة العمل و تحليل فجوة الموهبة و جذب وتوظيف المواهب و تجهيز الموظفين والتعلم والتطوير، الاحتفاظ والاستبقاء و مراجعة المواهب الموجودة، تخطيط التعاقب الوظيفي والتقييم (Pinasoongnern et al, 2008: 73). كما موضحه بالشكل التالي.

شكل (2-4) عمليات ادارة المواهب



المصدر: أعداد الباحث بالاستعانة بدراسة (Bersin, 2006).

## 7-1-2 مبررات ادارة المواهب

حازت ادارة المواهب على شهرة كبيرة في الفكر الاداري في العقدين الماضيين، واذما ما اريد التساؤل لماذا نشطة عملية ادارة المواهب في العقدين الاخرين؟ فان الجواب يرتبط بالتغيرات الكبيرة التي شهدتها بيئة الاعمال وثورة الاتصالات وتوجه المنظمات نحو العالمية، وهذا التغير الاستجابي (التغير التنظيمي) يقف على رأس المبررات الموجبة للاهتمام بدراسة عملية ادارة

المواهب، ويمكن ايجاز المبررات الرئيسية لإدارة المواهب بما يلي (العنزي والدليمي، 2016):  
(85):

**الضغط المتزايد للتغير على المنظمات:** على المنظمات ان تمتلك القدرات والامكانيات والمرونة لمواجهة البيئة المعقدة سريعة التغير والاسوف تجد نفسها من الخاسرين في المستقبل.  
**تغيير ملامح الوظيفة ومتطلبات الاداء:** ان التقدم الصناعي والثورة التكنولوجية ادت الى احداث تغيرات في نوعية وطبيعة القوى العاملة وفرضت على المنظمات ضرورة استقطاب الافراد الذين يمتلكون المعرفة والمهارة والمرونة لمواكبة تلك التغيرات.

**قدرة المنظمات المنافسة على تقليد المزايا التنافسية:** يستوجب على المنظمات امتلاك قدرات غير تقليدية تتمثل بامتلاك المواهب التي يصعب امتلاكها من قبل المنافسين لمحاولة تجنب التهديدات واقتناص الفرص المناسبة.

**حاجة العاملين لتحقيق الافتخار والاعتزاز بوظائفهم:** ويتم ذلك من خلال كسب العاملين للاحترام والرغبة في السيطرة والانجاز الذاتي يشعرهم بانتمائهم وولائهم الى المنظمة وهذا يكسبها ميزة تنافسية تستطيع من خلالها المنافسة بشكل افضل من خلال الاعتماد على كوادرها.

**تحسين صورة المنظمة:** يجب على العاملين تحسين صورة المنظمة وسمعتها التنظيمية وهذا الدور تلعبه ادارة المواهب التي تعد المبرر والمحرك الرئيسي لزيادة الميزة التنافسية وتحسين الابداع والتوصل الى التفوق والنمو والابتكار (Kristina, 2013: 21).



## 2-1-9 مداخل ادارة المواهب

تضم ادارة المواهب عدة مداخل تسعى من خلالها التميز عن غيرها، وسوف نتطرق الى

اهم هذه المداخل وهي كالتالي(خليل، 2014: 112):

**1. مدخل العمليات:** يركز مدخل العمليات على ان ادارة المواهب يجب ان تتضمن احتياجات

العمليات المثالية وينبغي على المنظمة ان تستخدم انظمة العمليات التي تمكنها من جعل الافراد

موهوبين وذلك من اجل اظهار الامكانيات الناجحة للمنظمة وتعد هذه الموهبة مهمة اساسية تؤخذ

بنظر الاعتبار في دورة حياة المنظمة.

**2. المدخل الثقافي:** يتكون المدخل الثقافي على افتراض بان كل فرد يعتمد على موهبة لأجل

الوصول الى النجاح وذلك بسبب طبيعة العمل الذي يعمل به الفرد اذ تعد ادارة الموهبة تركيز

للفكر ضمن مجموعة من النشاطات وهذا المنظور يدور حول الايمان بان الافراد ينجحون فقط اذا

كان لديهم الموهبة الكافية وان نجاح العمل يلي نجاحهم الشخصي بمعنى ان كل فرد يجسد موهبته

للوصول الى نجاح المنظمة ككل.

**3. المدخل التنافسي:** يركز المدخل التنافسي على الفكرة القائلة بان ادارة المواهب هي تحديد

الافراد الموهبين ومعرفة ما يريدونه وتوفير احتياجاتهم واذا لم يتم ذلك فسوف ينجح المنافسون

واعتمدت العديد من الشركات الخدمية هذا المدخل في عملها واتباعها المدخل التنافسي لان موقع

عملها معتمد على موهبة افرادها.

**4. المدخل التطويري:** يكون التركيز على تطوير المواهب بسرعة اكبر من الاخرين للمنافسة

والحصول على افراد يمتلكون مهارات وقدرات عالية.

5. **مدخل ادارة التغيير:** يوفر هذا المدخل الاحتياجات لإدارة المواهب بالاعتماد على فهم واضح لاستراتيجية العمل من خلال توحيد كل الموارد المحتملة لاكتشاف المواهب وتطويرها وتوظيفها بالطريقة الصحيحة وبالوقت المناسب، وعلى الرغم ان ادارة المواهب مفهوم حديث كونه لايزال التطوير الا انه تم تقديم اطر عمل لتوفير الفهم الاستراتيجي اللازم لإدارة المواهب.

## 2-1-10 مبادئ إدارة المواهب

هناك عدة مبادئ تحكم نماذج وجهود إدارة المواهب في المنظمات المعاصرة بهدف تحقيق المزايا التنافسية لها، من أبرزها (أبو الجدائل، 2013: 77) و (العنزي وآخرون، 2011: 97) و (ثورن وبيلان، 2007):

1. **التوافق مع استراتيجية المنظمة:** تعتبر استراتيجية المنظمة نقطة الانطلاقة الطبيعية والمنطقية لإدارة المواهب، كونها تساعد على تحديد أنواع المواهب التي تحتاجها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها واستراتيجيتها.

2. **الاتساق الداخلي:** يقصد بذلك درجة توافق عناصر إدارة المواهب مع بعضها، فتطبيق تلك العناصر بمعزل عن بعضها لا يحقق النتائج المنشودة بل يؤدي نتائج عكسية.

3. **تضمين قيمة المواهب في الثقافة التنظيمية:** تنظر العديد من الشركات الناجحة إلى ثقافتها التنظيمية كمصدر هام من مصادر مزاياها التنافسية المستدامة، ولذلك فهي تبذل جهوداً حثيثة لغرس ودمج قيمها الجوهرية ضمن ثقافتها التنظيمية، ومن بين تلك القيم الجوهرية التي تحرس على غرسها مبادئ إدارة المواهب وعملياتها مثل الأساليب الفعالة لاستقطاب وتوظيف المواهب وتطوير القادة وإدارة الأداء وأنظمة الفوائد والتعويضات الفعالة.

4. مشاركة الإدارة: تدرك الشركات الناجحة أن نجاح ممارسات إدارة المواهب يتطلب رعاية الإدارة العليا لعملية إدارة المواهب وعدم الاكتفاء بمسؤولية الموارد البشرية عنها.

5. تحقيق التوازن بين الاحتياجات العالمية والمحلية: تزداد درجة تعقيد إدارة المواهب بالنسبة للمنظمات التي تعمل في عدد من الدول وفي ظل بيئات ثقافية متنوعة، حيث ينبغي على المنظمة أن تتعرف على كيفية الاستجابة للطلب المحلي مع المحافظة على تبني اتجاه استراتيجي وإداري متماسك، فكثير من المنظمات العالمية تضع لنفسها معايير أداء عالمية تدعم تطبيقها قيادات ذات كفاءات تتمتع بنمط قيادي عالمي.

## 2-1-11 تصنيف المواهب داخل المنظمة

ان المواهب التي تمتلكها المنظمة يمكن تصنيفها إلى أربعة أصناف يتفق عدد من الباحثين منهم (5: 2009, Osinga) و(العزام، 2014: 9) وهي كالتالي:

أولاً: مواهب قيادية. هذه الفئة تقع في قمة هرم تصنيف المواهب وهم القادة الموهوبون الذين يتمتعون بالمسؤولية في وضع وإعداد وتوصيل وتنفيذ الاستراتيجية على مستوى المنظمة.

ثانياً: مواهب أساسية. يشمل النوع الثاني أفراد لديهم حس المنافسة القوية ويعتبرون مواهب قيمة ومهمة بالنسبة للمنظمة نظراً لما يتمتعون به من قدرات وما يمتلكونه رؤية وتصور للمستقبل، كما أن لديهم القدرة على تحمل المسؤولية.

ثالثاً: مواهب جوهرية. يشكل أفراد هذا النوع القوة العظمى ضمن العمل، وهم موظفو الإنتاج المسؤولين عن تسليم المنتج النهائي للمستهلك أو الزبون.

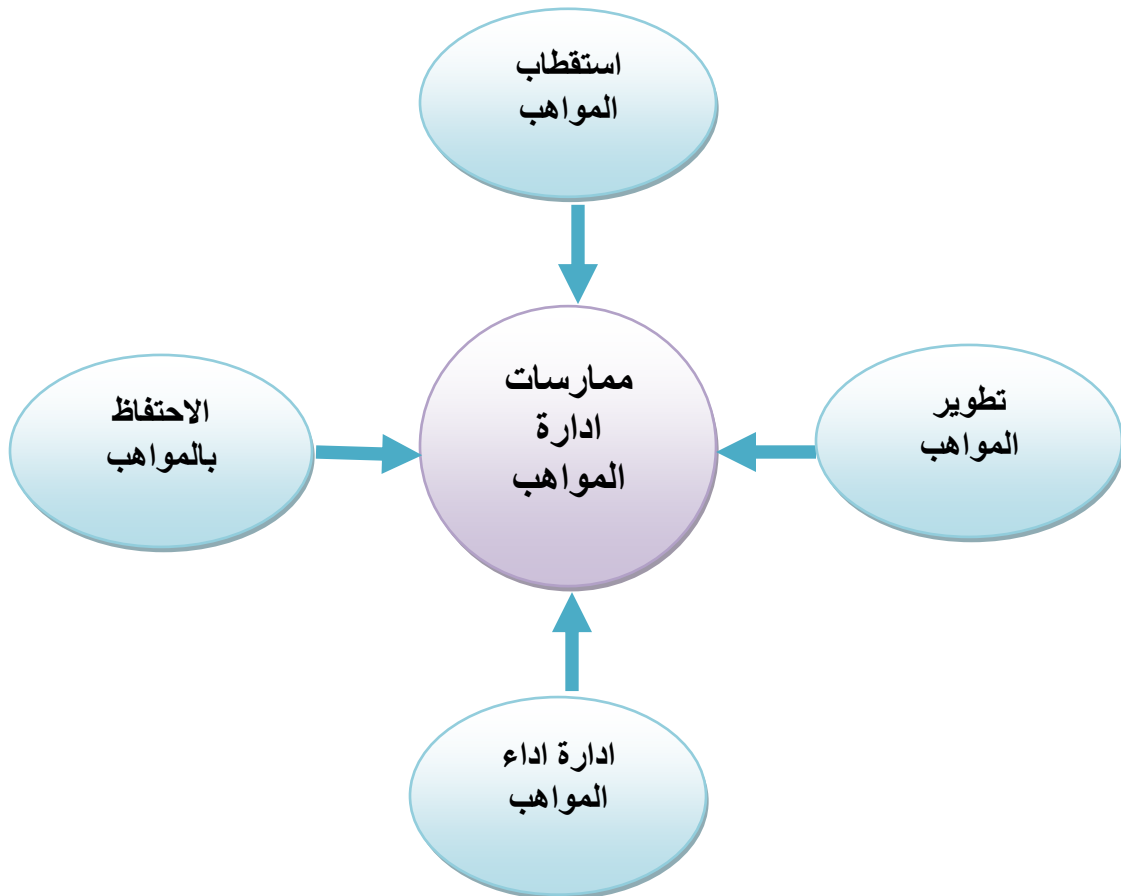
رابعاً: مواهب داعمة. تنفيذ الأنشطة يتم من خلال دعم المواهب الداعمة للأعمال غير الأساسية، وكثيراً ما تكون هذه الأنشطة. وتكون مهارات الأفراد العاملين داخل هذه المجموعة من المواهب المتوافرة بسهولة، ويمكن تغييرها في غضون أسابيع.

## المبحث الثاني: ممارسات ادارة المواهب

### 1-2-2 تمهيد

أصبحت المنظمات في عصرنا الحالي تركز في تأدية أعمالها ونشاطاتها على الافراد الموهوبين، كما اصبحت تركز على تقليل التكلفة والتركيز على الكفاءات لكي تصبح رائدة في مجال نشاطها، لذلك بدأت الكثير من المنظمات بالاستثمار في ممارسات طويلة المدى التي تقوم على تعيين وتطوير المهارات الإدارية بالإضافة إلى تطبيق التكامل في ممارسات إدارة المواهب لأن التخطيط الجيد لتلك الممارسات يمكن المنظمات من التغلب على الصعوبات التي تواجهها وتوجهها نحو النجاح الحقيقي. كما موضحه بالشكل التالي.

شكل (2-5) ابعاد ممارسات ادارة المواهب



المصدر: اعداد الباحث من ادبيات الدراسة

## 2-2-2 استقطاب المواهب

يمثل الاستقطاب إحدى الأنشطة المهمة و الأساسية التي تمكن المنظمة، التي تهتم في البحث عن الافراد الصالحين لمليء الشواغر، وجذب الافراد واختيار الافضل منهم الذي يلائم ظروف وطبيعة عملها(فخري، 2019: 191)، تعد عملية الاستقطاب الخطوة الأولى في عملية التوظيف بالمؤسسات والمنظمات كونها تعتبر ممارسة تشمل البحث والوصول إلى العديد من المرشحين المحتملين للوظائف بالأعداد المطلوبة وبالنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب، بهدف القيام باختيار الأكثر كفاءة، وهذا يعني أن تقوم المنظمات على جذب من تنطبق عليهم شروط الإعلان للتقدم بطلب العمل، بحيث ينظر إلى مرحلة الاستقطاب على أنها تشترك بعلاقة بين كل من المنظمة والشخص المتقدم للعمل، بحيث يسعى كل طرف إلى إشباع رغباته ومتطلباته وتحقيق أهدافه (السلمي، 2011: 365).

حيث تشمل السياسات والممارسات التي من خلالها يتم استقطاب وتحديد الأفراد الموهوبين واختيارهم، فدور تخطيط المواهب في تحديد الاحتياجات المستقبلية من المواهب مهم جداً بجميع مستويات المنظمة، والهدف من تخطيط المواهب هو الحصول على مستوى مثالي في تحديد مواقع المواهب والتي سوف تؤدي بالنهاية إلى وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب مع الكفاءات والحوافز اللازمة في كل مواقع ومستويات المنظمة (16 Harttig, 2010).

إن عملية الاستقطاب تسعى لتوفير أفراد لشغل الشواغر الوظيفية في المنظمة، إذ يمكن أن يتضمن العمل على اكتشاف المواهب قبل الحاجة إليها، والاستفادة من حالات توفر ذوي الكفاءات العالية لخدمة اهداف المنظمة (Mathis & Jackson, 2003: 26).

لقد تطرق (Khanka, 2008: 53) الى الاستقطاب بأنه "عملية استكشاف وجذب الأفراد الموهوبين لتعبئة الوظائف الشاغرة في المنظمة في الوقت الحالي والمستقبل أو أنها عملية إيجاد وجذب مقدمي الطلبات للوظائف الشاغرة لغرض توظيفهم". أما (Mondy, 2008: 126) فيعرف الاستقطاب بأنه "عملية جذب الأفراد في الوقت المناسب وبالإعداد الكافية والمؤهلات التي تتلاءم مع الوظائف ليقدموا لشغل الوظائف في المنظمة". و اشار كل من Snell & Bohlander (172: 2009) الى الاستقطاب بأنه "عملية تحديد مكان الأفراد المحتملين الذين قد ينضمون إلى المنظمة ويشجعونهم لتقديم طلب للحصول على فرص العمل الحالية أو المتوقعة". وينظر الى الاستقطاب بأنه "البحث عن الافراد الموهوبين ذوي المواصفات المناسبة التي تحتاجها الشركة ثم العمل على جذبهم لضمان إقناعهم لتعبئة الوظائف الشاغرة في الشركة" (محمد، 2010: 55).

## 2-3-2 أهمية الاستقطاب

تتجلى أهمية الاستقطاب بالآتي (سلوى، 2010: 42) في جذب موارد بشرية أعلى كفاءة من المواهب البشرية الموجودة في المنظمة حالياً وذلك لكبير حجم وأعداد الموارد البشرية المتوفرة في سوق العمل. وان الاستقطاب الخارجي بالسماح بإقامة علاقات تعاون متعددة مع الغير وإمكانية تغيير لأي أداة تقليدية غير ملائمة للمنظمة. حيث يوفر الاستقطاب الخارجي الحصول

على العمالة المؤقتة، والتي يمكن الاستغناء عنها عند إنتهاء الحاجة منها، الأمر الذي يعطي مرونة أكبر في توفير احتياجات المنظمة من المواهب البشرية.

حيث يتم التركيز عند استقطاب المواهب في المنظمة على نوعية الكفاءات (المعرفة، المهارات، القدرات والسمات الشخصية) والتي تستخدم في العديد من المواقع، فعلى سبيل المثال سوف تستخدم عند الحاجة إلى الاستغناء عن بعض الموظفين، يقترح (الجراح وابو دولة،2016: 289) مجالين في استقطاب واختيار المواهب وهي كالتالي:

**1.تخطيط المواهب:** تعني تخطيط المواهب تحديد الاحتياجات المستقبلية للمنظمة من المواهب في جميع المستويات، حيث يتم التركيز في هذا المجال على نوعية الكفاءات التي تمتلكها تلك المواهب وتشمل ( السمات الشخصية، الامكانيات، المعارف، المهارات) والتي سوف تستخدم في العديد من المواقع كاستخدامها عند الحاجة الى الاستغناء عن بعض الموظفين ويتم استخدامها في جداول البيانات الخاصة في التقاعد للموظفين الحاليين وكل هذا يكون بالتوافق والتزامن مع خطط عمل المنظمة(Cheese,2010: 76).

**2. سمعة الموارد البشرية:** يتم التركيز على سمعة الموارد البشرية من خلال الخصائص التي تجعلها اكثر جاذبية لمجموعة المتقدمين المحتملين وخاصة الموهبين منهم، حيث تركز العديد من المنظمات على تحسين سمعة الموارد البشرية لديها لجذب الموارد البشرية، وتعود سمعة الموارد البشرية الى الانطباع المتولد لدى المتقدمين للعمل من خلال الصورة التي تعكسها المنظمة كجهة موظفة والتي يمكن ان تكون ايجابية او محايدة او سلبية لذا يجب على المنظمات ان تهتم في بناء سمعة وجاذبية الموارد البشرية باعتبارها صاحبة الحق في الاختيار(Casper,2012: 79).



## 2-2-4-2 خطوات الاستقطاب

تمر عملية استقطاب المواهب بعدة خطوات والتي يمكن توضيحها بما يلي (جودة، 2010):

(124):

**الخطوة الأولى:** في البداية تبدأ عملية استقطاب المواهب بمراجعة الادارة العليا بالمنظمة للخطوة الموضوعية فيها، والتي يتم عن طريقها توضيح الكمية المطلوب والنوعية المرغوب فيها من المواهب، إضافة إلى التعرف بمكان ووقت التعيين المطلوب الذي سيحدد وقت البدء في عملية جذب واستقطاب الافراد الموهوبين.

**الخطوة الثانية:** عمل إجراءات التحليل الوظيفي والاطلاع على مخرجاته، وذلك من خلال الوصف الوظيفي لكل وظيفه، وأيضاً مواصفات شاغل الوظيفة، وذلك بما يتعلق بالوظائف المطلوبة.

**الخطوة الثالثة:** دراسة وضع المنظمة الحالي بالاعتماد على إدارة المواهب من خلال تحديد مصادر الحصول على احتياجات المنظمة من المواهب، والتي قد تكون من خلال المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية.

**الخطوة الرابعة:** القيام باستلام طلبات الأفراد المتقدمين من أجل تعبئة الشواغر الوظيفية، والتي قد يكون استلامها من خلال البريد العادي أو الإلكتروني، بحيث تكون هذه الطلبات على شكل أنموذج محدد يملأه المتقدم بخط يده أو من خلال الإنترنت، ويرفق المتقدم مع الطلب السيرة الذاتية وصور شخصية ومستندات رسمية وشهادات خبرة ورسائل تعريف، إضافة إلى تعهد من

المتقدم بأن المعلومات المقدمة هي معلومات صحيحة، كما أنه يمكن استخدام التوقيع الإلكتروني عبر الإنترنت من أجل تعهد المتقدم بصحة المعلومات المقدمة منه.

## 2-2-4-1 مصادر الاستقطاب

هناك مصدران لاستقطاب المواهب وهي (درة والصباغ، 2008: 217):

أ - **الاستقطاب الداخلي** : ويقصد به الاعتماد على المواهب من داخل المنظمة للإعلان عن الوظائف الشاغرة وترغيب الأفراد العاملين أنفسهم فيها للتقدم لتعبئة لتلك الشواغر، أي أن المنظمة تعتمد بشكل أساسي عند تعبئة الوظائف الشاغرة على الأفراد العاملين من داخل المنظمة، والذين تتوفر فيهم متطلبات ومؤهلات الوظيفة المطلوبة، وتستخدم في عملية الاستقطاب الداخلي طريقتان وهي : الترقية من الداخل والإعلان والتنافس.

ب - **الاستقطاب الخارجي**: ويقصد به أن تلجأ المنظمة إلى مصادر من خارجها وذلك عندما لا تفي المصادر الداخلية بالحاجة من العاملين المطلوبين للعمل، أو عندما ترغب المنظمة في إضافة وتنويع الكفاءات فيها، ومن أهم المصادر الخارجية هي:- مكاتب التوظيف، والمعاهد والجامعات، ونقابات العمال، والمؤسسات المهنية، وتوصيات العاملين في المنظمة.

على ضوء ذلك يمكن للباحث تعريف الاستقطاب بأنه فلسفة مخططة تعتمد على المنظمة من أجل البحث عن أفراد الموهوبين ذوي مواصفات مناسبة بالعدد المطلوب والنوعية المرغوبة، لجذبهم لضمان إقناعهم لتعبئة الشواغر الوظيفية.

## 2-2-3 الاحتفاظ بالموهب

تشمل جميع الأنشطة التي تمنع الموظفين الموهوبين من مغادرة المنظمة، ومن الدوافع الرئيسية التي تتيح للعمال في جميع المستويات تغيير وظائفهم أغلب الأحيان (على سبيل المثال، تغيير الموقف تجاه العمل وهيكل العمل)، الإبقاء على المواهب يصبح تحديا كبيرا لجميع المنظمات، وواحدة من التحديات الرئيسية التي جعلت العديد من المنظمات تصارع معها هي السبب في ترك الموظفين الموهوبين آخذين معهم الكفاءات والخبرات الضرورية، والرضا الوظيفي والرغبة في الوظائف التي يعملون بالمنظمة (ابراهيم وسعد، 2015: 560)، وان نجاح واستمرارية المنظمات أصبح يعتمد بشكل كبير على الاحتفاظ بالعاملين المتميزين والمؤثرين في المنظمة، وقدرة المنظمات على الاحتفاظ بالموارد البشري تفسر إلى أي حد يستمر المورد البشري بالبقاء فيها ولا يتركها من أجل العمل لدى منظمات أخرى وهذا بالضرورة يرتبط بعدة أمور منها الرضا والأمان الوظيفي والجوانب الأخرى كالحوافز والتدريب ومستويات الأداء (Walker, 2010:6)، فقد اشار (Panoch 2011 :13) الاحتفاظ بالمواهب البشرية يقصد به "مجموعة السياسات والممارسات التي تعمل على جعل المورد البشري يتمسك بالبقاء في المنظمة لفترة طويلة"، وتطرق (أفندي، 2013: 11) مفهوم الاحتفاظ بالمواهب البشرية بأنه "تهيئة مناخ تنظيمي لإبراز الدور المحوري للمواهب البشرية بكفاءة، من خلال التركيز على ما يقدمه ذلك المورد لتقديم أفضل ما عنده وإطلاق القدرة الكامنة له من أجل التمسك به وإبقائه في المنظمة.

اصبحت منظمات الاعمال تبحث عن مواهب عالمية وجذبهم والاحتفاظ بهم والقرارات التي يجب ان تتخذ بشأنهم، فاعلم المنظمات قلقه في هذا الجانب في الوقت الحاضر بشأن اختيار الافراد

ذوي المواهب والقدرات العالية والاحتفاظ بهم، وهذه السياسات والممارسات لضمان ان تحصل كل منظمة على الموهبة التي تكون بحاجة اليها لتبقى ملتزمة مع اعضائها، فبقاء الموظفين الرئيسيين هو العنصر الرئيس في ادارة المواهب لذا تحتاج استراتيجية للاحتفاظ بالموهبة للحصول على المعلومات حول سبب ترك الموظفين للمنظمة، لذا فان الموظفين هم اكثر عرضه للبقاء مع المنظمة اذا كانوا يعتقدون ان مديرهم يظهر لهم اهتماما وقلقا بالنسبة لهم، وتشمل ممارسات الاحتفاظ بالمواهب منها (Tarique and Schuler, 2012:15)، اشراك المواهب حيث تطرقت مجموعة كبيرة من الابحاث الى ان الموظفين الذين هم اكثر انخراط في عملهم واكثر مشاركة في منظماتهم من الارجح ان يكون لديهم رضا وظيفي اكثر، والتطوير الوظيفي حيث ان المنظمات التي تقدم التخطيط الوظيفي للموظفين الموهبين هي اكثر عرضة لرؤية انخفاض مستوى معدل الدوران الطوعي، وبالتالي عندما يكون الموظفين على فهم جيد من مساهم الوظيفي وضمان ان منظماتهم مهتمة فيهم فانهم يكونوا اكثر ارتباط بعملهم ومنظماتهم وكذلك التدريب اثناء العمل هو الاساس الذي يحقق تنمية العاملين بصورة مستمرة بشكل يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بشكل يتناسب مع مستجدات اعمالهم.

مما سبق يمكن القول ان الاحتفاظ بالمواهب يركز بشكل كبير على إمكانية التمسك بالأفراد العاملين في المنظمة. وكذلك يعد الاحتفاظ بالمواهب من العمليات الإدارية الأساسية والحيوية في إدارة الموارد البشرية وهي الوسيلة التي بواسطتها تستطيع المنظمة أن تدفع العاملين للتمسك بالبقاء في المنظمة لفترات طويلة.

## 2-2-4 تطوير المواهب

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

اذ يجب على المنظمة عند اختيار المواهب التي تحتاجها في التعيين، ان تقوم بتدريبهم وتمكنهم لكي يصبحوا متمكنين من وظائف والتكيف مع ظروف وطبيعة عمل المنظمة، وتتضمن عملية تطوير المواهب مجالات متعددة يضع على اساسها المعايير التي من خلال يتم تطوير الافراد وهي كالتالي(Carbery & Garavan, 2012: 14).

- 1.تحديد الهوية (من التطوير؟ من هو الموظف الذي هو بحاجة التطوير ويستحقه؟).
- 2.التصميم (ما هي القدرات التي يجب تطويرها، والمدة اللازمة لذلك؟).
- 3.التقييم (ما هي الأدوات التحليلية المستخدمة في قياس الفعالية؟).
- 4.الدعم التنظيمي (ما هو الدعم الذي يمكن أن تقدمه الإدارة العليا؟).

ويعد التدريب العملية التي تلعب دوراً مهماً في تطوير المهارات والقدرات من خلال اكساب الأفراد معلومات، ومهارات، وسلوكيات، وأساليب، وطرق عمل جديدة لمواكبة التقنيات

الحديثة، لتحسين عملية تعلم الأفراد وأدائهم للمهام المطلوبة منهم، وأن التدريب يركز على حل المشكلة، بينما التعلم يركز على تشخيص أبعاد المشكلة، وإكساب الفرد كيفية التفكير العلمي لحلها" (Auluck ,2007:39).

وحتى يكون التدريب فعال بشكل جيد، كان لا بد لها أن يتكامل مع باقي ممارسات إدارة المواهب البشرية الأخرى في المنظمة، وأيضا التكامل مع خطة العامة للمنظمة، فإذا ركزت المنظمة على النمو والسيطرة على سوق معين، كان لا بد من التدريب أن تركز على اكتساب الأفراد العاملين مزيد من المعارف والقدرات والمهارات اللازمة لتحقيق الاهداف المطلوبة، أما إذا ركزت خطة المنظمة على تقليل أنشطتها، فكان لا بد لوظيفة التدريب أن تقلل من برامجها المقدمة للأفراد العاملين في مجال هذه الأنشطة (أبو دولة وطهماز، 2014: 1975)، و تتبع أهمية عملية التدريب (مساعدة، 2008: 8) من خلال تذكير الأفراد العاملين:

1. بأساليب إنجاز الأعمال والمهام .
2. تحقيق الأداء بصورة مثالية، من خلال تذكير الأفراد بالتغيرات والتعديلات التي تدخل على تلك الأساليب.
3. إعداد صفوف أخرى من الأفراد المؤهلين الذين يمكن الاعتماد عليهم في تفويض الصلاحيات.

## 2-2-5 ادارة اداء المواهب

تسعى المنظمة من خلال ادار الاداء الى تحليل اداء الفرد بكل ما يتعلق من صفات نفسية وبدنية ومهارات فنية وفكرية وسلوكية، ذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز

الأولى ومواجهة الثانية، كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة في الوقت الحالي ومستقبلاً، وهذه الوظيفية يتم وضع معايير لقياس معدلات أداء العاملين، وهذه من الوظائف المهمة التي تمكن المنظمة من تحسين أدائها وتطويره باستمرار (الجراح وابو دولة، 2015: 289)، والتركيز المتزايد على إدارة المواهب يعني إعادة نظر المنظمات في تعريف إدارة الأداء ليتلاءم مع احتياجاتها، لاكتشاف المواهب ورعايتها، وعملية إدارة الأداء توفر وسيلة لبناء العلاقات بين الأفراد فضلاً عن تحديدها أنشطة وإمكانات المواهب وتخطيط أنشطة التعلم والتطوير والاستفادة القصوى من المواهب التي تمتلكها المنظمة، كما تمثل إدارة الأداء تعد الوسيلة لزيادة انخراط وتحفيز الأفراد عن طريق توفير ردود الأفعال ايجابية متميزة (ابراهيم وسعد، 2015: 562).

حيث إن سعادة العاملين الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي ويسخرون طاقاتهم للعمل ويسعون بجد للحصول على رضا الزبائن ينعكس على أداء شركاتهم، حيث أكدت دراسات بأن الاحتفاظ بالموظفين المهمين والتميزين يعتبر من العوامل الهامة في خلق الميزة التنافسية (Denton 9: 2000)، فقد أكدت دراسة (العواودة، 2011: 75) إلى أن استخدام مزيج من تلك العناصر والمعدلات معاً في عملية إدارة وتقييم الأداء، يسهم ذلك في إعطاء نتائج تقييم أكثر دقة وواقعية، حيث يوجد بعض الأعمال من الصعب استخدام المعدلات الكمية في قياسها نظراً لإنتاجيتها غير الملموسة، بينما يوجد أعمال إنتاجها ملموس وبالتالي فإن عملية استخدام أكثر من نوع معاً يحكمها نوع وطبيعة العمل. حيث إن إدارة أداء المنظمات التي قد تضع أهدافها بوضوح، تعتبر المدراء والأفراد العاملين لديها مسؤولون عن تحقيق النتائج وإدارة الأداء، عندها تعتبر هي من أفضل الأماكن للعمل من جانب الأفراد الراغبين في التقدم لها مالياً ومهنياً، علاوة على ذلك فإن الإدارة

الفاعلة تحفز العاملين على أداء مهامهم بشكل جيد، مما يجعلهم لا يفكرون بترك تلك الشركة (أدهام، 2015: 37).

يوجد هناك العديد من العناصر تكون في مجموعها عناصر ادارة الأداء (الكردي، 2010، ص73):

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشتمل على المهارات المهنية والمعارف الفنية والخلفية العامة عن طبيعة الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
2. نوعية العمل: وتشتمل على الدقة، والنظام، والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل، والابتكار، والتمكن الفني، والإتقان، والتحرر من الأخطاء.
3. كمية العمل: وتشتمل على حجم العمل الذي تم انجازه في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.
4. المثابرة والمسؤولية: ويدخل في هذا العنصر والجدية والتفاني في العمل وقدرة الافراد على إنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى حاجتهم إلى الإشراف والتوجيه.



## الفصل الثالث

### الإلتزام التنظيمي

المبحث الاول: مفهوم الإلتزام التنظيمي:

#### 3-1-1 تمهيد:

يعد الإلتزام التنظيمي من المواضيع التي حظيت باهتماماً واضحاً في حقل الإدارة ، لما لها من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة إنجاز العمل فيها، إذ يعبر عن اتجاه الفرد نحو المنظمة، ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضواً فيها، ويظهر الإلتزام في بذل العامل جهوداً إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى، يقترن الإلتزام بسلوكيات الفرد و يؤدي إلى نتائج افضل من اجل تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها الفرد، وتحتاج المنظمة إلى تلبية حاجات ورغبات الأفراد العاملين للحصول إلى التزام افضل وقوي بتلك المنظمة (خير الدين وآخرون،2010: 77).

تزايد الاهتمام به بشكل واسع في المنظمات في الآونة الأخيرة لاسيما في مجال السلوك التنظيمي لدوره المباشر في زيادة الولاء لدى العاملين في المنظمة، وتلبية طموح الإدارة للوصول إلى الأداء المتميز، والحصول على فريق عمل في المنظمة يكون أكثر تشاركياً ومنسجماً ويتمتع بروح الفريق و هدف المنظمة هو مجموعة من الأهداف التي يقوم بها العاملين الذين لديهم مهارات ومؤهلات وجهود تبذل لتحقيق أهداف المنظمة بالمقابل يحصل الأفراد على عائدات متنوعة تلبي رغباتهم (Leite et al, 2014: 487). وقد ركزت الدراسات بصفة عامة حول مسببات ومحددات الإلتزام التنظيمي وما قد يترتب عليه من نتائج سلوكية قد تؤثر على مستقبل المنظمة والعاملين فيها، لما له الأثر الكبير على تحقيق الأهداف المخطط لها بكفاءة

وفاعلية(الخشرم، 2011: 76)، ويختلف سلوك العاملين الذين يمتلكون التزام تنظيمي عن غيرهم من الافراد في المنظمة، ففرصة ترك العامل الملتزم للعمل تكون اقل عن غيرهم من العاملين، فالأفراد ذوي الالتزام يكونوا اقل احتمالاً لمحاولة مغادرة العمل، كما ان الافراد الملتزمون يكونوا اكثر قدرة على التضحية وبذل قصارى الجهود من اجل المنظمة(صادق، 2018: 228).

### 3-1-2 مفهوم الالتزام التنظيمي

ويأخذ الالتزام التنظيمي حسب راي اغلب الباحثين الى اتجاهين(حسين، 2017: 79):  
الاول: يشير الى الالتزام التوجهي(Attitudinal commitment): هذا النوع من الالتزام يأتي عن طريقة تفكير الافراد في تكوين علاقاتهم في المنظمة، بطرق مختلفة ويمكن ان تكون فكرة العقل التي فيها قيمهم واهدافهم الخاصة تنطبق مع تلك الخاصة بالمنظمة، أي ان هذه النوع من الالتزام يعبر عن حالة شعورية لدى الفرد في علاقته مع المنظمة.  
الثاني: يشير الى الالتزام السلوكي (Behavioral commitment): هذا النوع من الالتزام يرتبط بالعملية التي من خلالها يصبح الافراد ينظرون الى علاقاتهم مع منظمة ما وكيفية تعاملهم مع هذه المشكلة، أي انه يشير الى سلوك الفرد اتجاه علاقته مع المنظمة الذي قد يثمر عن بقاء او مغادرة للعمل داخل المنظمة.

وبعد المراجعة لأدبيات الموضوع ظهر بان كل باحث قد تناول موضوع الالتزام التنظيمي بمنظور يختلف عن الآخر، ويمكن تلمس الاختلاف في وجهات النظر المختلفة لباحثين حول تحديد مفهوم محدد للالتزام التنظيمي من خلال الشكل التالي:

شكل (3-1) مفهوم الالتزام التنظيمي بمختلف وجهات النظر

ت	اسم المؤلف والسنة	الالتزام التنظيمي
1.	(صادق، 2018: 154)	انتماء الفرد وتعلقه الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة.
2.	(خوين، 2017: 33)	عملية الايمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الاهداف وتجسيد القيم.
3.	(علي، 2016: 289)	الرغبة الداخلية للفرد في المنظمة ليبدل اقصى درجات الجهد في العمل ويتحقق ذلك من إيمان الفرد بأهداف وقيم المنظمة التي يعمل فيها ورغبته الشديدة بالمحافظة على استمراريتها وتطويرها.
4.	(عطية ومهدي، 2016: 332)	نوعية العلاقة بين الفرد والمنظمة وترسيخ الشعور الايجابي لدى الموظف تجاه منظمته.
5.	(عبيد، 2015: 331)	مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه منظمته والالتزام بقيمها والاخلاص لأهداف والشعور الدائم بالارتباط بالمنظمة والافتخار بالانتماء اليها.
6.	(Ozgan,2014: 243)	أحد مواقف العاملين في العمل، ويحدد هدف وقيمة المنظمة، لرفع مستوى الانتماء لها والرغبة فيها وبذل الجهود المكثفة لتحقيق أهداف المنظمة وبقائها والشعور بتحمل المسؤولية لديها.
7.	(الخشروم، 2012: 168)	التزام الفرد تجاه المنظمة وتشجيع الأفراد أن يكونوا التزاماً على مستوى معين من المنظمة وصولاً للالتزام أوسع.
8.	(Joo & shim, 2010: 427)	انتماء الفرد وتعلقه بأهداف وتطلعات وقيم المنظمة التي تسعى الى تحقيق الاهداف المرسومة بغض النظر عن القيم المادية التي يتلقاها تجاه التزامه في تلك الاهداف.
9.	(الجميل، 2012: 296)	استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية وترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة.
10.	(Nazeri, 2012: 1779)	احدى العوامل المهمة لفهم سلوكيات العاملين ومؤشر التنبؤ بمعدل استعداد العاملين للبقاء في المنظمة وتجديد الولاء لها من خلال الالتزام بمهامها.
11.	(Bakan, 2022: 232)	يعد وسيلة لتحقيق المنظمة الميزة التنافسية من خلال الاداء العالي لجميع العاملين في جميع المستويات الدنيا والوسطى والعليا الموجودة في المنظمة.

المصدر: اعداد الباحث من أدبيات الدراسة

### 3-1-3 أهمية الالتزام التنظيمي

يعتبر الالتزام التنظيمي من الظواهر السلوكية التي نالت اهتماماً متزايداً من قبل العديد من

الكتاب والباحثين، لما يشكل من أثار كبيرة في نجاح المنظمة واستمرارها في بيئة الأعمال

التنافسية بين المنظمات في ظل ظروف بيئية غير مستقرة (Stallworth , 2003: 405).

حيث يعتمد نجاح المنظمات في عملها على العاملين لديها من خلال درجة التزامهم والممارسة على العمل الجاد يعد قياساً لنجاح المنظمات حيث إنه يقلل من دوران العاملين لمنظمتهم، على المستوى الفردي يسهم في رفع الرضا الوظيفي وينعكس على سلبيات التغيب ودوران العاملين والشعور بالاستقرار من جهة، ومن جهة أخرى فإنه يزيد مستوى الولاء والانتماء والولاء لدى العاملين، وإن أهمية توضح طبيعة العلاقة بين الفرد والمنظمة الذي من شأنه يساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (فارس، 2014: 178)، وتكمن أهميته في زيادة ثقة الأفراد بالمنظمة والاستقرار التنظيمي لديهم، حيث لا توجد هناك منظمة قادرة على الأداء وفق المستوى المطلوب منها إن لم يكن الأفراد جميعهم ملتزمين بأهداف المنظمة ويعملون كفريق واحد من أجل تحقيق تلك الأهداف (خير الدين والنجار، 2012: 26)، فالأفراد الذين يعملون مع منظماتهم مدة طويلة من الزمن ويشعرون إنها تشبع حاجاتهم فهم الأكثر احتمالية في امتلاكهم روابط منظميه قوية وليس لهم رغبة في ترك أعمالهم وسيزداد التزامهم وولائهم تجاه المنظمة ويقل دوران العمل والغياب (الجميل، 2012: 299).

يرى كل من (Mcshane & Von Glinow, 2010: 63) أنه يمكن أهمية الالتزام

التنظيمي للعاملين في المنظمة تأتي من خلال ما يلي:

1- الاهتمام بالعدالة التنظيمية.

2- توافر القيم المشتركة بين العاملين والمنظمة مما يزيد من شعور العاملين بالارتياح.

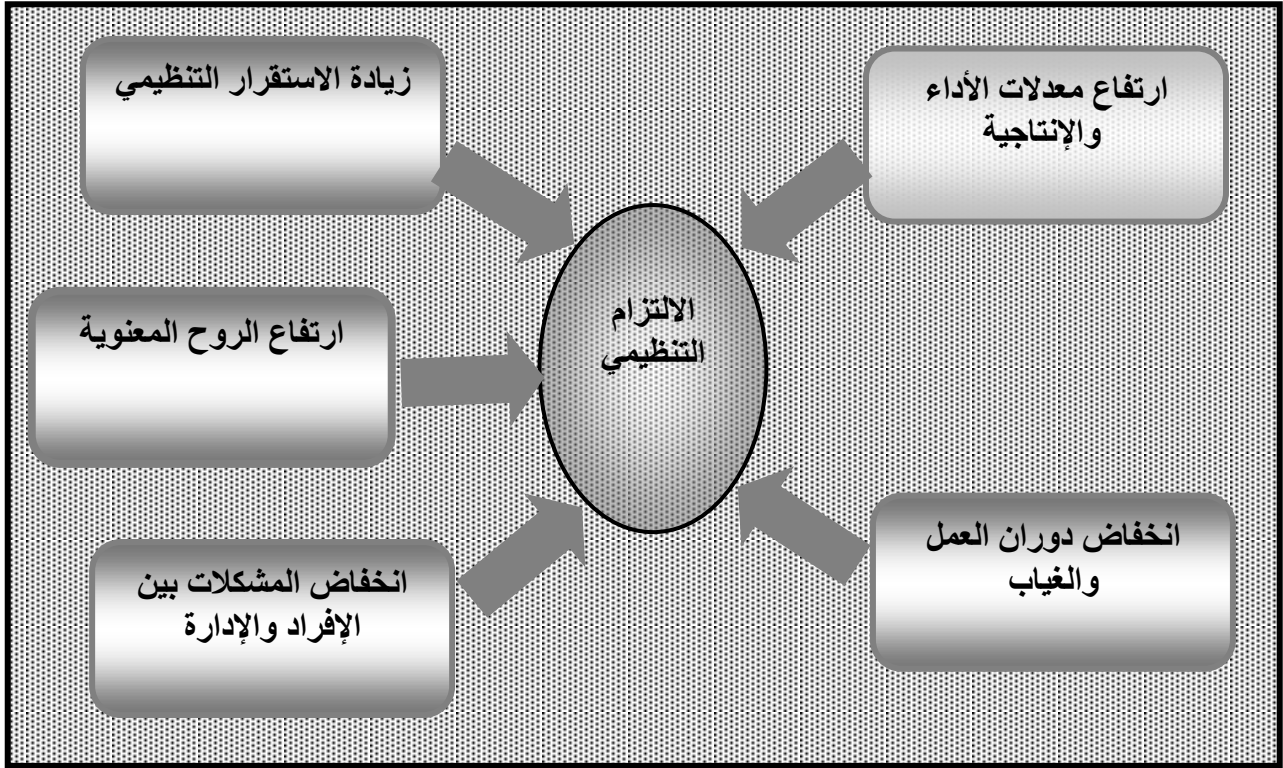
3- توافر الثقة بين العاملين والمنظمة.

4- أن يتعرف العاملون على جميع النواحي التنظيمية بالمنظمة.

5-النظر إلى العاملين بأنهم جزء في المنظمة والاهتمام بمشاركتهم في صناعة القرارات المستقبلية.

حيث أشار (Lee, 2003: 179) إلى أن الاهتمام ببناء الالتزام التنظيمي بين الأفراد يمكن أن يتمثل بالنتائج المتحققة منها الاستقرار التنظيمي من خلال زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة، وكذلك زيادة معدلات الأداء والإنتاجية العالية. و انخفاض مستويات دوران العمل والغياب وتعزيز الثقة. و التقليل من حدة المشكلات والخلافات التي تحصل بين العاملين والإدارة. وارتفاع الروح المعنوية وتقليل المشاكل، والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل (2-3) أهمية الالتزام التنظيمي



المصدر: اعداد الباحث بالاستعانة بدراسة (Lee, 2003: 179).

### 3-1-4 العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في الالتزام التنظيمي منها يقع داخل وخارج بيئة المنظمة وقد تباينت آراء الكتاب والباحثين حولها، فبحوث السبعينات والثمانينات أكدت على ثلاث عوامل رئيسية تمثلت (بالسمات الشخصية، الخصائص الوظيفية، الخصائص التنظيمية) أما بحوث التسعينات فقد إضافة العوامل البيئية (فرص العمل البديلة) لتأثيرها بالالتزام التنظيمي وفي دراسة حديثة تم تحديد العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي بخصائص الوظيفة وحالات الدور بالنسبة للفرد كتحديد العمل وتحدياته وعلاقات القائد بالأعضاء بالإضافة إلى الخصائص التنظيمية (العنزي والزبيدي، 2006: 84).

وتناول موضوع الالتزام التنظيمي أهم العوامل التي تساعد في تنمية الالتزام التنظيمي وتطويره لدى العاملين، وأهمها ما يلي (الشمري، 2016: 36):

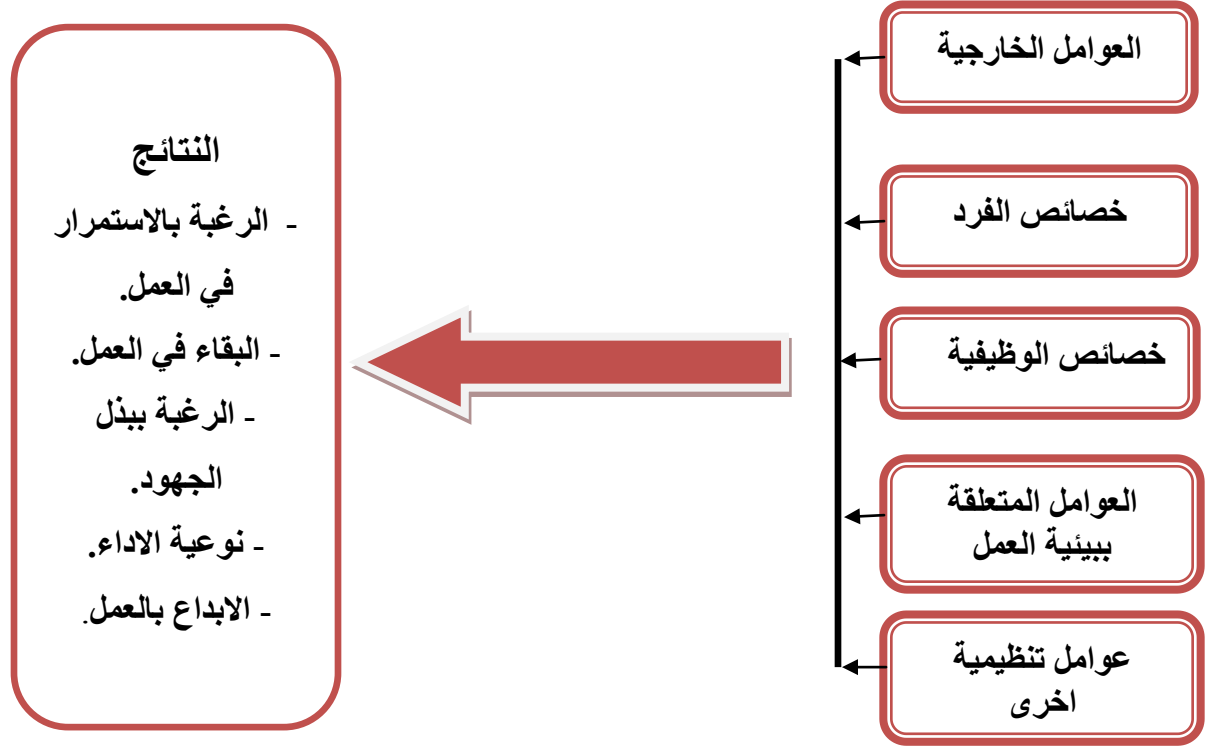
**أولاً: عوامل شخصية.** وهي العوامل التي تكون متعلقة بالموظف؛ كشخصية الموظف، وقدرته، وثقافته، وتوقعاته، ومدى انتمائه للمنظمة.

**ثانياً: عوامل تنظيمية.** وتتعلق بخبرة الموظف العملية الخاصة بعمل المنظمة، مثل: الاستقلالية، والتغذية الراجعة، وتمسك الموظفين بغايات المنظمة.

**ثالثاً: عوامل غير تنظيمية.** والتي تعتبر توفير فرص بديلة هي الأساس للموظف بعد قرارة الأول في العمل بالمنظمة، بحيث يكون مدى التزام الموظف مرتفعاً، مقارنة بالأجر المتدني الذي يتلقاه مما يحصل عليه في منظمته مما يعطيه تبريراً لاختياره الأول، أو حين يرى أن اختياره مطلق نسبياً لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول.

بينما اشار(الوزان، 2006: 40-43) ان هناك عوامل تؤثر على الالتزام التنظيمي وهذه العوامل بعضها تتعلق بالبيئة الخارجية وبعضها يتعلق بخصائص الفرد الوظيفية والتجارية مرتبطة بظروف بيئة العمل والعوامل التنظيمية الاخرى كما موضحة بالشكل التالي:

شكل (3-3) اهم العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي



المصدر: اعداد الباحث بالاستعانة بدراسة(خطاب،2010: 36).

أ- العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية: هنالك عوامل متعلقة بالبيئة الخارجية تؤثر على سوق العمل وفرص الاختيار في اتجاهات الافراد وبالتالي تؤثر على درجة الالتزام التنظيمي خاصة في الايام والشهور الاولى من بدء العمل وقد سميت هذه العملية بالمسبقات في عملية الالتزام التنظيمي وكلما تعددت فرص العمل المتاحة كان قرار الاختيار بين البدائل بظروف خارجية اقل ويمثل ذلك فرصة اختيار للفرد اي يؤدي ذلك الى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي.



ب- **خصائص الفرد:** تتمثل خصائص الفرد المتمثلة في (العمر، الخبرة، الجنس، المستوى التعليمي) فمن ناحية السن كل ما قضى الفرد مدة اكبر في المنظمة زاد ولائه لها لان كل ما تقدم الفرد في العمر زاد فرصة بقائه نظراً لصعوبة ترك العمل والبحث عن عمل جديد.

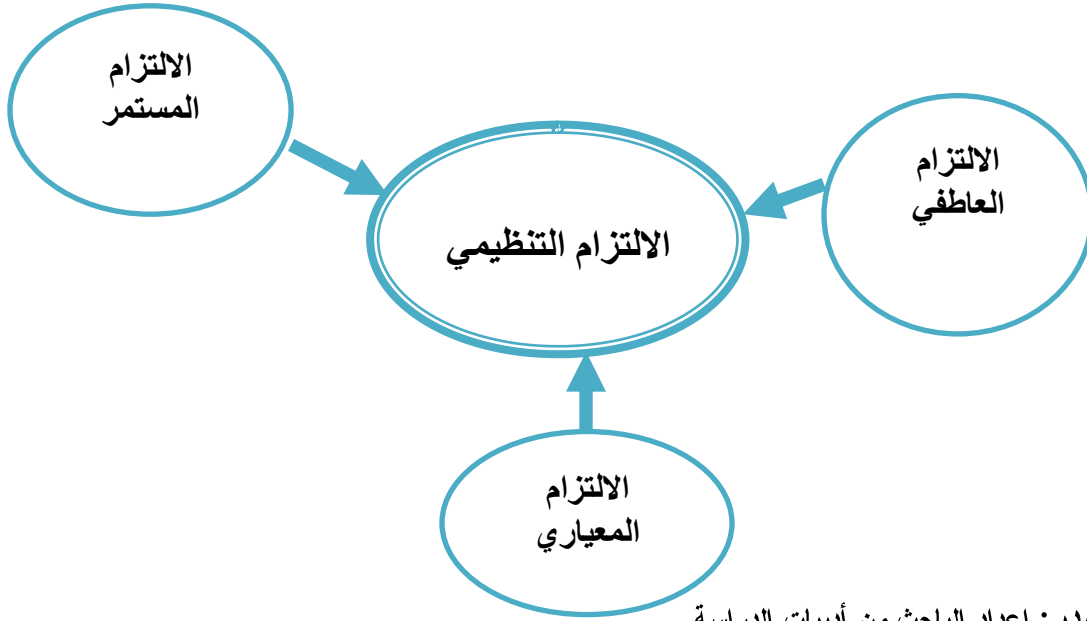
ج- **خصائص الوظيفة:** تؤثر هذه الخصائص من حيث مجالها ودرجة التوتر على مستوى الالتزام التنظيمي فتتوزع مجال الوظيفة والاستقلالية والتحدي والشعور بالأهمية والمسؤولية كل هذا يرتبط ايجابياً بالالتزام التنظيمي اما عندما تتسم الوظيفة بدرجة كبيرة من التوتر وصراع الادوار وعدم وضوحها فان ذلك يؤثر عكسياً على الالتزام التنظيمي.

د- **العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية:** هنالك الكثير من العوامل المتعلقة ببيئة العمل والرضا الوظيفي وذلك قبل ظهور نظرية الالتزام الوظيفي وتطورها وهذه العوامل تشمل الاجور فكل ما اتسم نظام الاجور بالعدالة فان ذلك يعزز شعور الافراد بالمسؤولية وجماعية العمل بمستوى الالتزام الوظيفي ونوعية الاشراف والقيادات في الالتزام التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات وهذه تؤثر على الالتزام التنظيمي.

### 3-1-5 أبعاد الالتزام التنظيمي

تختلف صور التزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف المحركة له، وتشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاداً مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعداً واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام التنظيمي كما موضحة بالشكل التالي:

### شكل (3-4) أبعاد الالتزام التنظيمي



المصدر: اعداد الباحث من أدبيات الدراسة.

### 1-5-1-3 الالتزام العاطفي

يشير هذا النوع من الالتزام الى الاحساس العاطفي كون الفرد داخل منظمته يتأثر بعدة خصائص التي تميز عمله عن استقلاليته واهميته والمهارات المطلوبة منه، ومن خلال تلك الخصائص تمكنه من التقرب الى المشرفين وسماعه لتوجهاتهم وسماعها وابداء حسن النية تجاههم(صادق، 2018: 155)، ويعبر هذا النوع من الالتزام عن الايمان العميق بأهداف وقيم المنظمة والعمل في اطار تلك الاهداف والقيم وان العاملين الذين يمتلكون هذه الصفة يمكنهم تأدية اعمال اضافية بدون مقابل ويهتمون بقضايا ومشكلات المنظمة(Nazeri, 2012: 1779)، وان الايمان بأهداف المنظمة وقيمتها وثقافتها من شأنه ان يفجر الطاقات لدى الافراد من اجل انجاح هذه المنظمات لما يمثل هذا النجاح نجاحا بالنسبة للأفراد انفسهم ويدفعهم لبذل اقصى جهودهم ومحاولة استثمارها لتحقيق اهداف وتطلعات المنظمة، وتوفير جميع وسائل الدعم

للمنظمة التي تشعر الافراد العاملين فيها بانهم مهمين بالنسبة لها وهم من اهم مصادرها ( Weibo et al, 2010: 17).

ويكون هذا النوع من الالتزام ناتج عن احساس وتأثير الشخص بان البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح له بالمشاركة الفعالة لاتخاذ القرارات، لتكون تلك القرارات اكثر مقبولة تجاه العاملين سواء كانت تلك القرارات خاصة بالمنظمة او الفرد نفسه(حسن، 2016: 154)، وهو بمثابة الحلقة التي يكون فيها الفرد مرتبط سيكولوجيا بالمنظمة من خلال مجموعة من المشاعر(الولاء، التعلق، الحنان، السعادة، الانتماء، الرغبة)، أنه التزام نابع من شعور الفرد بالارتباط نحو المنظمة والانغماس فيها وتطابق أهدافه مع أهدافها، وإن قيمه تتسجم مع قيمها الأمر الذي يمنحه متعة في ارتباطه معها، ويعتبر ارتباط الفرد بالمؤسسة وأهدافها ارتباطاً وجدانياً يعكس الارتباط العاطفي بالمنظمة والرغبة في الانتماء إليها والتوحد مع هويتها (البقي، 2012: 113). كما يوضح (جرينبرج وبارون، 2004: 217) إلى أن الالتزام العاطفي يعكس رغبة الفرد القوية بالبقاء بالعمل في المنظمة لأن قيمها وأهدافها تتوافق مع قيمه وأهدافه الشخصية، كما ويريد الفرد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف. وعلى الإدارة أن تقوم بتقوية الالتزام العاطفي لدى التابعين من خلال الآتي:

**1- الإثراء الوظيفي:** ويقصد به التعمق الرأسي للوظيفة مما يجعل الفرد اكثر مسؤولية في عمله ويمنحه المزيد من الاستقلالية وحرية التصرف والمزيد من المشاركة في عملية إتخاذ القرارات المؤثرة في عمله، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين.

2- إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين: فعندما يشعر الأفراد العاملون بأن ما تحققه المنظمة من منافع يعود عليهم بالنفع أيضاً فإن هذا الشعور من شأنه أن يؤدي إلى تقوية إلتزامهم نحو المنظمة، وهذا يكون عن طريق خطط الحوافز المادية والمعنوية وخاصة برامج المشاركة في الأرباح.

3- استقطاب الموظفين الجدد اللذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة: فكلما كانت قيم الأفراد متوافقة مع قيم وأهداف المنظمة التي يعملون فيها أدى ذلك إلى تقوية الإلتزام التنظيمي لديهم.

### 3-1-5-2 الإلتزام المعياري

أن الإلتزام المعياري هو شعور الفرد بالرغبة القوية بالبقاء بالعمل في منظمة معينة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص اللذين لديهم إلتزام معياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقول الآخرون عنهم فيما لو تركوا العمل بالمنظمة، ويأخذون بالحسبان أيضاً وضع المنظمة وما سينتج من تركهم للعمل من إرباك وخسارة، فالإلتزام المعياري يعتبر إلتزام أدبي حتى لو كان على حساب الموظفين أنفسهم ومصالحهم (صادق، 2018: 156)، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل؛ بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة (مقري وحياوي، 2014: 182).

ويعكس شعور الفرد بالمسؤولية والواجب تجاه المنظمة والعاملين فيها الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة، وللقيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد دور كبير في بلورة هذا النوع من الإلتزام فشعور الفرد بالإلتزام والواجب بالبقاء مع المنظمة قد ينبع من القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله المنظمة (التوجه الثقافي أو العائلي) أو بعد دخوله المنظمة (التوجه

التنظيمي) وقد يكون للقيم العائلية أو الأعراف أو الدين الذي يؤمن به الفرد الأثر في تكوين الالتزام المعياري (درنوني، 2014: 48)، اي إنه نوع من الواجب على الفرد، ويشير إلى أن يكون ملتزم تجاه المنظمة نتيجة شعوره بالالتزام الأخلاقي أو المسؤولية الأخلاقية بالبقاء في المنظمة، ويشير هذا البعد إلى أن ولاء الفرد للمنظمة ينبع من شعوره بالالتزام الأخلاقي بالبقاء فيها(عاشوري،2015:47).

### 3-1-5-3 الالتزام المستمر

يوضح (جرينبرج وبارون، 2004:216) أن الإلتزام المستمر يشير إلى الرغبة القوية التي يبديها الأفراد العاملين للإستمرار بالعمل في المنظمة التي يعملون فيها لإعتقادهم بأنهم إذا تركوا العمل فيها وقرروا الإلتحاق بجهات أخرى سيكون لهم ذلك الكثير، وسيفقدون العديد من المزايا التي استثمروها فيها على مدار الوقت مثل التقاعد، والصدقات، والكثير من العاملين لا يرغبون بأن يضحوا بمثل هذه المزايا، وهؤلاء الأفراد يقال عنهم أنهم يتمتعون بدرجة عالية من الإلتزام المستمر.

كذلك يعبر عن مدى ادراك الفرد لحساب الربح والخسارة في حالة قرر الفرد الاستمرار في المنظمة، كما وانه يشير الى مدى ادراك الفرد للتكاليف في حالة تركه العمل في المنظمة التي يعمل فيها(Choong et al, 2011: 33)، كما وانه يعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المنظمة وعدم القدرة على التضحية بها لزيادة التكاليف المترتبة عليها واستعداد الفرد للبقاء في المنظمة بسبب استثماراته الشخصية التي لا يمكن له الاستغناء عنها وتتمثل (علاقات وزملاء العمل، التقاعد، المهنة والمهارات، مدة الخدمة) كل هذه تجعل ترك المنظمة للعمل في مكان آخر

أمراً مكلفاً بدرجة كبيرة بالنسبة للفرد (الوزان، 2006:53)، اي ارتباط مصلحي يقوم بالأساس على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة التي يعمل فيها فما دامت المنظمة تقدم للفرد المنافع التي يسعى اليها فسيستمر بالعمل فيها(مقري وحياوي، 2014: 182).

وبصورة عامة نجد أن الدراسات الخاصة به قد ركزت فقط على العلاقات بين أرباب العمل والعمالة بصورة عامة في المقام الأول، ولم تأخذ في الاعتبار بعض الأمور الهامة والمؤثرة على الالتزام التنظيمي وهي الخصائص الديموغرافية لهؤلاء العاملين، بالإضافة إلى أنه يوجد منظور جديد قد اكتسب أهميته ولا يمكن إغفاله مأخوذ من التغير والتباين الشديد في الخصائص الديموغرافية للعاملين، وخاصة في ظل التوجه إلى التخصص الشديد في العديد من الأعمال (مدكور، 2014: 233). أما (الطائي، 2007: 83) فقد أكدوا على أن الالتزام المستمر قد يتطور اعتماداً على عاملين أساسيين الأول يتمثل في زيادة الاستثمارات (المراهقات الجانبية)، والثاني يتمثل بقلّة البدائل المتوفرة، وخالصة لما تقدم يمكن التوصل إلى إن الفرد الذي يكون ارتباطه الرئيسي في المنظمة قائماً على الالتزام المستمر يعد وسيلة لتحقيق أهدافه الشخصية التي لا يستطيع تحقيقها في منظمة أخرى.

## المبحث الثاني: تمكين العاملين:

### 1-2-3 تمهيد

يحرص مديري وحدات الموارد البشرية في المنظمات على ممارسة التمكين مع موظفيهم والحماس الشديد نحوه ؛ إذ أن مدراء الموارد البشرية يسعون إلى خلق تناسق ناجح بين معتقدات الأفراد وقيمهم ودور العمل، والذي ينعكس بصورة إيجابية على النتائج في المنظمة، مما يدفع بالمدراء للسعي إلى تمكين العاملين من خلال تفويضهم الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بالطريقة التي يرغبونها مع توفير الموارد الكافية وبيئة العمل المناسبة لهم (Arogundade & Arogundade, 2015: 29)، كما ويعد التمكين عملية مشاركة العاملين للعمل من خلال الصلاحيات والقرارات للوصول للتطوير والتخطيط والذي بدوره يؤدي إلى الرضا الوظيفي للعاملين، حيث تقوم المؤسسات بوضع قوانين للعاملين فيها وذلك لقياس كفاءة أداء الموظفين لأعمالهم، وقد يضع القانون نظاماً موحداً للأداء الوظيفي بالنسبة لكل الموظفين الخاضعين لأحكامه وتطبيقها لنظام قياس كفاءة الأداء والتي بدورها تقوم بقياس كفاءة كل موظف وتقييمه (أبو هنتلة، 2009: 36).

أن الاهتمام الشخصي والمساواة والمتابعة والاستماع والتمكين تُعد من سمات بُعد رعاية الأفراد وذلك من خلال الفريق، التطوير والثقة، وتشجيع فريق العمل عن طريق تسريع الأهداف المشتركة والثقة، وخلق الفرص للعلم والنمو بالمشاركة بالسلطة والتقدير، ويشمل دعم الأفراد لتحقيق الرؤية المشتركة بالهتاف لهم، والاحتفال بالنجاح، ويتضمن ذلك الاعتراف بالمساهمات، وتقدير البراعة الفردية، وربط المكافآت بالأداء (Saif, 2013 : 252).

### 2-2-3 مفهوم تمكين العاملين

يعد مفهوم التمكين من المفاهيم الحديثة التي ظهر الاهتمام بها حديثاً وبالتحديد في أواخر القرن الماضي وخاصة بعد التحول الذي طرأ في تحول المنظمات من منظمة الأمر والتحكم إلى منظمة التمكن والتعلم حيث ترى المنظمات في العنصر البشري مورداً أساسياً من مواردها تسعى إلى الاستثمار فيه واعتباره شريك هام في المنظمة (العقيلي، 2005: 53).

وبعد المراجعة لأدبيات الموضوع ظهر بان كل باحث قد تناول موضوع تمكين العاملين بمنظور يختلف عن الآخر، ويمكن تلمس الاختلاف في وجهات النظر المختلفة لباحثين حول تحديد مفهوم محدد لتمكين العاملين من خلال الشكل التالي:

شكل (3-5) مفهوم تمكين العاملين بمختلف وجهات النظر

ت	اسم المؤلف والسنة	تمكين العاملين
1.	(حمدي، 2018: 196)	اعطاء المنظمة لأفرادها الاطلاع على كل المعلومات التي تهتمهم بصورة مباشرة في ذات الوقت الذي يحتاجونها فيه وتسليحهم بالعلم والمعرفة والاطلاع على كل ما هو جديد وفعال في مجال عملهم من خلال البرامج التدريبية.
2.	(علي، 2018: 286)	عملية منح السلطة للعاملين لتحمل المسؤولية دون رجوعهم للسلطات العليا ذات الصلة بأعمالهم الامر الذي ينعكس على فاعلية منظماتهم وتحريهم من القيود في مجال عملهم،
3.	(رؤوف وسعدون، 2018: 190)	عملية تحويل او انتقال السلطة والمسؤوليات من المستوى الاعلى (المدير) الى المستوى الدنيا(العاملين) داخل المنظمة.
4.	(أبو هتلة، 2009: 44)	العملية التي يتم السماح فيها للموظفين بمشاركتهم في العمل من خلال اعطائهم الصلاحيات ومشاركتهم في التدريب والتطوير والتخطيط الذي من خلاله يؤدي إلى الرضا الوظيفي للموظفين.
5.	(المهدي، 2007: 45)	مشاركة الأفراد في عناصر أساسية تشمل مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تؤثر على أداء المنظمة، ومشاركتهم في المعلومات المتاحة عن أداء المنظمة، وفي المعرفة التي تساعد الأفراد على فهم الأعمال الموكلة اليهم ومساهماتهم في الأداء الكلي للمنظمة، وفي المكافآت التي تحدد على أساس الأداء.
6.	(ملحم، 2006: 20)	مهارة جديدة واستراتيجية تنظيمية تعمل على إعطاء الموظفين الصلاحيات



والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا.		
بأنه ممارسة تنظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين كافة الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية في أداء العمل بطريقتهم الخاصة من غير تدخل مباشرة من الإدارة وكذلك توفير الموارد كافة إضافة إلى توفير بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا من أجل أداء العمل .	(الطراونة، 2006: 272)	7.
عملية تعمل على تعزيز القدرات من أجل الارتقاء بواقع الإنسان وذلك لمعرفة كل منهم حقوقه وواجباته وذلك عن طريق توفير الوسائل التعليمية والمادية والثقافية والمعنوية وتمكين الموظفين من مشاركتهم الفعلية في اتخاذ القرار والتحكم في الموارد على مستوى الأسرة والحياة العامة.	(خوري وآخرون، 2010: 222)	8.
مهارة إعطاء العاملين القوة على وضع الأهداف لأعمالهم الخاصة واتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بالصلاحيات المخولة لهم وضمن حدود مسؤولياتهم.	(Littrell, 2003: 2)	9.
يحرر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها.	(الساعدي، 2006: 37)	10.
زيادة الاهتمام بالموظفين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم".	(الكبيسي 2004: 36)	11.
إعطاء العاملين المسؤولية للتحسينات والسلطة لصنع تغييرات لا نجازها بقوة دافعة مجهزة للعاملين.	(Stevenson, 2005: 399)	12.

المصدر: اعداد الباحث بالاستعانة بالدراسات السابقة

ومن خلال ما تقدم يرى الباحث أن التمكين هو عبارة عن احدى الممارسات تتبعها الإدارة في المنظمة غايتها أن تجعل العامل أو الموظف يحب عمله من خلال منحه فسحة من الحرية في أداء عمله سعياً لتحسين الأداء في الوظيفة أو العمل، كما يمكن القول بأن التمكين تلجئ إليه المنظمات من اجل تحفيز موظفيها وتأكيد العمل الجماعي وتوفير كافة الموارد اللازمة بما فيها البيئة المناسبة عن طريق منح العاملين حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات وحل

المشكلات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة وتدريب العاملين وزيادة مشاركتهم في ادارة المنظمة.

### 3-2-3 أهمية التمكين الاداري

أشار (الدوري وصالح ، 2009 : 28) الى أن التمكين يعد عاملاً مهماً ومفتاحاً أساسياً لتنمية عامل الابداع داخل المنظمة، فالمنظمات التي تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم هي تعرف أن العاملين يريدون الاستفادة من العمل ، وذلك من خلال تمييز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين ، الذين يحترمونهم وهي واثقة كذلك بكون التمكين هو فرصة لتطوير مهارات العاملين.

كما و يؤدي التمكين الى تهذيب كادر المنظمة المشاركين في تأدية المهام اليومية باقل عدد من المديرين الاداريين، كما يعد التمكين عاملاً ومفتاحاً أساسياً لتنمية عامل الابداع والابتكار داخل المنظمة، فالمنظمات التي تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم، وذلك من خلال تمييز العمل الجيد وفرصة العمل مع الاخرين الذين يحترمونهم، بالإضافة الى ان التمكين يعد فرصة لتطوير المهارات (طعامنة، 2004: 22).

ومن خلال ما تم عرضه لابد من القول إن أهمية التمكين تفرض على المنظمة والادارة أن تنمي مشاعر الالتزام برسالة المنظمة وأهدافها وتعزز هذا الالتزام من خلال الاهتمام بنظام الحوافز مادياً ومعنوياً لتشبع حاجاتهم وتشبع تحقيق الذات والاحترام والتقدير لكل شخص في المنظمة، وبذلك تضمن المنظمة تحقيق اهدافها .

أما أسباب إحتياج التمكين فقد أشار (اللوزي وحمود،2008: 260) الى إن درجة الحاجة لأعتماد التمكين هي في النقاط الآتية :-

1. تفويض السلطة بسبب التحول الكبير في مهام المنظمات والانتقال من الدور التقليدي الى الحديث في مجتمع معاصر كونه ادى الى جعل ممارسة السلطة معقدة جداً سيما وانها تنحصر في ايدي اشخاص يمارسونها في إتخاذ القرارات.

2. إتساع نطاق الخدمات وتشعبها و توزيع السلطة على عدد أكبر من الاشخاص لتلبية الاحتياجات المتجددة.

3. يساهم بتحقيق إنجاز الاعمال بصورة أكثر فاعلية من خلال إستعمال أفضل الجوانب المتعلقة بأستثمار الموارد البشرية.

4. يؤدي التمكين الى جعل الاداء المراد إنجازه من قبل الاشخاص أكثر معنى وحرية وأكثر واقعية .

5. يساهم التمكين بتقويض الاثار المتعلقة بالإحباط أو الضغوط المرتبطة بالعمل .

### 3-2-4 أساسيات التمكين الإداري

للتمكين الإداري سبعة أساسيات مستمدة من الاحرف الاولى لكلمة التمكين في اللغة

الانجليزية حيث معانها بالإنجليزية(EMPOWER) وهي كالتالي(الطراونة،2006: 275):

**1.تعليم العاملين(E\_ Education):** ينبغي على المنظمة في هذه المرحلة تعليم وتدريب كل فرد من افراد العاملين فيها، كون التعليم والتدريب يؤديان الى زيادة فعالية العاملين وبدورها يمكن العاملين من النجاح وكشف الازخاء في المنظمة.

**2. الدافعية (M\_Motivation):** وهذه وظيفية ادارة لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولوضوح دورهم الحيوي والفعال في نجاح المنظمة من خلال برامج التوجيه والتوعية وبناء فرق عمل مختلفة واعتمادها سياسة اليات انفتاح العاملين من قبل الادارة العليا في المنظمة، من خلال ترشيدهم وتصحيح مسارهم في العمل.

**3. وضوح الهدف (P\_Purpose):** جميع اعمال التمكين الادارة في المنظمة لن تكون متميزة وناجحة ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة فهم وتصور واضح وتام لفلسفة ومهام واهداف وتطلعات المنظمة مستقبلاً ووضوح تلك الاهداف يساعد في تحقيقها.

**4. الملكية (O\_Ownership):** يوضح هذا المفهوم وضع خطط لزيادة عوائد وامتيازات العاملين مما يعزز من ولائهم وشعورهم الايجابي تجاه منظمتهم، وهذا بدوره يؤدي الى توسيع صلاحياتهم وحريرتهم في العمل وزيادة مسؤولياتهم عن انجازه بصورة تساعدهم على الزيادة في الانتاج.

**5. الرغبة في التغيير (W\_Willingness to change):** من اهم النتائج التي يحققها التمكين يؤدي الى التغيير في المنظمة الى استخدام الاساليب الحديثة في تأدية المهام، وينبغي ان يعزز ذلك التغيير الدعم الكامل من الادارة العليا والوسطى فيدون هذا الدعم لا يستطيعون تأدية تلك المهام وبالتالي يؤدي بالفشل.

6. نكران الذات (E\_Ego Elimination): تسعى الإدارة في بعض الظروف الى وضع تصور الفشل في برامج التمكين في الحسبان قبل البدء بتنفيذها، كما ان بعض المديرين يتصفون بحب الذات واتباع النمط الاداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة، وينظرون للتمكين على انه تحدي وليس طريقة لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة.

7. الاحترام (R\_Respect): يقوم الاعتقاد السائد على ان كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة بتطوير الاداء من خلال تطوير عمله وهذه العملية تعد جوهر التمكين، ومالم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة فان عملية التمكين لن تقدم الى النتائج المرجوة، والاحترام يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الاسباب كونه يؤدي الى افشال كافة الجهود الادارية للتمكين الاداري.

### 3-2-5 عناصر تمكين العاملين

يعد التمكين واحداً من المفاهيم التي يجب أن تتوافر فيها العديد من العناصر الأساسية والمرتكزات والممارسات المهمة والرئيسية من أجل أن يضمن النجاح في تطبيقه ومن أبرزها (الطويل، 2006: 87):

اولاً: تفويض السلطة. ويقصد به أن يقوم رئيس المنظمة بتفويض ممارسة جزء من اختصاصه أو مهامه الوظيفية التي يشغلها لأحد أفراد هذه المنظمة، حيث يصبح للشخص أو الموظف الذي يتم تخويله صلاحية أو حقوق إصدار بعض القرارات دون الرجوع إلى الرئيس فالهدف الرئيسي لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المنظمة،

حيث يقوم بعمله على نظام اللامركزي في اتخاذ القرارات، مما يتطلب في ذلك التوسع في تفويض الصلاحيات كي يتاح للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا صلاحيات أوسع في وضع الاهداف وحرية التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المنظمة (المعاني ورشيده، 2009: 239).

ثانياً: فرق العمل. كل فرد أو شخص في الحياة له هدفاً يسعى إلى تحقيقه لذا فهو يدرك منذ البداية حاجته إلى الآخرين من أجل ذلك أي انتهاءه إلى الجماعة، وهذه الجماعة المنظمة تسعى دائماً من أجل الوصول إلى الكفاءة والفاعلية في أداء الأعمال وتقديم الخدمات ولا بد لها من أجل تحقيق ذلك أن تعمل من أجل تحقيق تطلعات الإدارة المتعلقة بدور الجماعة وقدرتها على الإسهام الفعال والمؤثر من أجل تحقيق غايات النظام وأهدافه فالجماعة الناضجة هي التي تسهم فيها العلاقة السائدة بين أفرادها بالحب والثقة المتبادلة حيث تكون قادرة على ضبط ووضع القرارات وتطوير الدوافع الاجتماعية(السويحي والطعاني، 2013: 308).

ثالثاً: تدريب العاملين. وهو جميع الجهود المبذولة والتي تسعى إلى تزويد الموظف بكل المعلومات والمعارف التي من شأنها أن تكسب العامل المهارة في إدارة أعماله بدقة ونجاح، وتعني تنمية مهاراته ومعارفه وخبراته من أجل زيادة كفاءته الحالية والمستقبلية حيث تتصف المنظمة المعاصرة بوجود جهود دائمة ومستمرة داخل المنظمة من أجل تقديم التعليم لكل الموارد البشرية، من أجل تحسين جودة السلع والخدمات التي تقدمها عن طريق تطبيق كوادرها كل ما تعلموه من أشياء جديدة في واقعهم العملي في سبيل تحقيق رضا مخدمها(الهيبي، 2005: 37).

رابعاً: **الاتصال الفعال**. هي عملية فهم المعلومات واستيعابها حيث يتم عن طريقه تبادل المعلومات بين الأشخاص أي أن الهدف منها نقل المعلومات وتبادلها ويتم كذلك بموجبها توحيد المفاهيم واتخاذ القرارات. فالاتصال الفعال دائماً يكون اتصال ذو اتجاهين فمن خلاله يتم للعاملين إبداء الرأي وسماع الرأي الآخر وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات وهذا يتطلب من الإدارة الاهتمام الدائم من إيجاد وسائل اتصال فعالة وناجحة بين جميع العاملين من أجل الوصول إلى المعلومات التي يمكنها أن تساعدهم على أداء جميع أعمالهم(العميان، 2008: 77).

خامساً: **تحفيز العاملين**. الحوافز تعطي دائماً من أجل إثارة دافعية الفرد أو الجماعة نحو عمل ما وتعزيز حماسهم وثقتهم بالمؤسسة أو التنظيم ويزيد من ولائهم له، وأن الحوافز أما أن تكون مادية أو معنوية سواء كانت حوافز فردية أو جماعية، والهدف من الحوافز هو تحقيق أهداف المنظمة. ويعرف الحافز بأنه مجموعة من العوامل التي تقدمها المنظمة من أجل تحريك قدرات العاملين وتدفعهم إلى بذل جهوداً أكبر من أجل تحقيق أفضل النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها (المعاني وابو رشيدة، 2009: 242)

### 3-2-6 أبعاد تمكين العاملين

تختلف ابعاد تمكين العاملين تجاه المنظمات باختلاف العوامل المؤثرة والمحركة له، وتشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاداً مختلفة لتمكين العاملين وليس بعداً واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد تمكين العاملين منها:

### 3-2-5-1 المشاركة بالمعلومات

المعلومات مهمة في عصر يتميز بالسرعة والتطور وبالتالي فهي مهمة في تمكين العاملين، فهي السبيل الوحيد لتحقيق اهداف وغايات المنظمة ونجاحها، اذ تعد في الخطوط الاولى من المنظمة لتولي مسؤولية صنع قرارات عمل جيدة فينبغي امتلاكهم نفس المعلومات التي يستعين بها المديرين للقيام بذلك وبدون تلك المعلومات لا يمكنهم صنع قرارات جيدة ولا يؤدي الى تمكين العاملين وتعرف بانها اتاحة المعلومات و السماح للآخرين بخوض مخاطرة مسؤولية صنع القرارات الرشيدة المهمة لابد أن تكون لديهم الثقة بالإدارة (الشمري والدراجي، 2015: 135).

وتؤدي المشاركة في المعلومات دوراً هاماً في بناء الثقة بين العاملين في مستويات الإدارة العليا والخطوط الإشرافية الاولى، ولا يوجد شيء يجعل العاملين يتقون بإداراتهم اكثر من مشاركتهم بالمعلومات الخاصة بالمنظمة العاملين بها مما لا يعرفها ممن هم خارجها، وان معرفة العاملين بأهداف واستراتيجيات منظماتهم تعد من اهم المعلومات التي ينبغي اتاحتها لهم، وتكمن قدرة العاملين في حل مشكلات العمل وفق عقلية المالكين والادارة على امتلاكهم التي يمتلكها المالكين واصحاب المصلحة(حمدي، 2018: 197). حيث يتوقف نجاح التمكين على قدرة من يجري تمكينهم في الوصول إلى المعلومات المناسبة بالسرعة المطلوبة والدقة الملائمة وفي الوقت المحدد ولذلك فان قدرة الوصول الى المعلومات المطلوبة بصنع القرارات المبنية على المعلومات المسبقة يتطلب توافر نظم اتصالات فاعلة تحقق ذلك (الملك ، 2012 : 67). وتساعد اتاحة المعلومات على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة، ومدى ملائمة القرار ومدى مقبولية عن



العاملين تتوقف بشكل اساسي على اتاحتها للمدير، كما وتساعد على فهم العاملين وظائفهم بشكل كبير وما مطلوب منهم وهذا البعد يعزز اشياء اساسية منها(النعمة وسليمان، 2012:173)، بناء الثقة، اي الثقة المتبادلة بين ادارة المنظمة والعاملين، وتعزيز المسؤولية، فالمشاركة بالمعلومات تضع العاملين اما مسؤوليات حقيقة عليهم تحملها باي شكل من الاشكال، وكذلك قنوات الاتصال، فتعد المعلومات ومدى توفرها في المنظمة ضرورية وامكانية الرجوع اليها عند الحاجة لها.

### 3-2-5-2 الحرية والاستقلالية

تعني منح العاملين حرية التصرف المبدعة في اعمالهم بشكل يمكنهم من ايجاد الحلول بأنفسهم في التعامل مع المتغيرات من خلال السلطة الواسعة الممنوحة لهم، وتقرير تفاصيل عمليات الانتهاج وكل ما يتعلق بمهامهم، والاستقلالية التي تمنحها الادارة تكون نابغة من الثقة في العاملين مما يزيد شعورهم بقدراتهم الذاتية والاضطلاع بمهام اخرى(عبدالحسين، 2012: 84). التمكين يتطلب تقليص الهيكلية ليتسنى للناس العمل باستقلالية إلا إنه على المديرين البدء بعملية التمكين من خلال توسيع هذه الهيكلية لا تقليصها، فحرية التصرف والاستقلالية تعد البعد الاكثر أهمية في تمكين العاملين، فقد اثبتت دراسة ان العاملين الذين أعطوا الحرية في اتخاذ القرار كان لديهم شعور بالرضا وبازدياد قيمتهم الشخصية، وان الحرية ومنح المرؤوسين يؤدي لعدة اسباب منها: التنمية الادارية للمرؤوسين، واشراك المستويات الدنيا في العملية الادارية. وكذلك تحرير الرئيس المفوض من الانشغال بالجزئيات للتوجه للوظائف الرئيسية، واخيرا تنمية مهارات وقدرات الافراد من خلال حرية التصرف(الشمري والدراجي، 2015: 135).

## الفصل الرابع

### المبحث الاول: نظريات ونموذج الدراسة وتطوير الفرضيات

#### 0-4 تمهيد

بعد تحديد المتغيرات الخاصة بمشكلة الدراسة وتنمية الاطار النظري تأتي الخطوة الثانية وهي تحديد النظريات التي اعتمدت عليها الدراسة في بناء النموذج بالاعتماد على الدراسات السابقة، وكذلك فرضيات الدراسة وتطويرها والمتغيرات التحكيمية.

#### 1-1-4 نظرية الدراسة

ظهرت العديد من النظريات والنماذج الخاصة بإدارة المواهب والنظريات السلوكية المتعلقة بقياس ادارة المواهب والتي تحاول ان تفسر الممارسين لممارسات ادارة المواهب وتفسير كيف تتيح تلك الممارسات والاساليب الحديثة في تحقيق فوائد نهائية في شكل ميزة اضافية او ممارسة فعلية من داخل المنظمات عن طريق الافراد الممارسين لهذه التوجهات فهناك نظرية التبادل الاجتماعي

#### 2-1-4 نظرية التبادل الاجتماعي:

#### نظرية التبادل الاجتماعي (Social exchange theory)

كانت التبادلية الاجتماعية احدى الاتجاهات النظرية التي تبلورت في اوائل الستينات من القرن العشرين نتيجة لما نشأ من رأي حول اخفاق البنائية الوظيفية في تطوير نظرية تعكس الواقع الامبريقي (Empirical Method) (ما يعتمد على الواقع والخبرات التي تتوافر بالملاحظة )

وتفسير السلوك الانساني في مستوياته المختلفة فجاءت المحاولة الاولى لتعتمد تفسير السلوك بناء على عوامل نفسية بحتة ترتبط في بعض مضمونها بعوامل بيولوجية.

اما المحاولات الاخرى حاولت تجاوز اغترال السلوك الانساني برده للعوامل النفسية بادخال ارتباط السلوك بالبناء الاجتماعي والثقافة رغم التباين بين اصحاب التبادلية الا انه يمكن الاستفادة من جانبين .

الاول : في دراسة عملية التفاعل وما يمكن ان تتضمن من تاثيرات متبادلة بين اطراف التفاعل الثاني: تتركز اهميته في امكانية الانتقال من مستويات التفاعل الاولى الى بحث مستويات التنظيمات المعقدة التركيب والمستوى المجتمعي . (عثمان، 2008:209)

اذ ينصب التركيز في نظرية التبادل الاجتماعي على تفسير الفعل الاجتماعي من خلال عمل الافراد بفاعلية لتحقيق طموحاتهم والالية التي يفهمون بها تلك المصالح، ومن ثم كيفية تبادلها وتتنظر التبادلية الى عملية التبادل كعملية متأصلة بالفعل الاجتماعي وانها الاكثر شيوعا في المجتمع ولقد ارتبطت نظرية التبادل الاجتماعي باسم كل من جورج هومانز وبيتر بلاو و امرسون ثم جاء بعدهم كوك. (الهوراني، 2008: 45)

## 1- مفاهيم نظرية التبادل الاجتماعي

- السلوك الإنساني الذي يتكون من النشاط والتفاعل والعاطفة يقوم بها الفرد، وهو يختلف عن السلوك الحيواني لأنه يملك ارثا اجتماعيا وثقافة شاملة وقدرة عقلية عالية.

- المكافآت الاجتماعية أي ثمن قيام الفرد بعمل يطلب المجتمع منه القيام به فهي محفز بقدر ما هي هدف للحصول عليه.
- المنفعة أي قدرة النشاط الإنساني على تقديم منفعة للآخرين وإمكانية تبادله بنشاط إنساني آخر.
- الكلفة الاجتماعية أي كمية النشاط الذي يستوجب من الفرد القيام به لقاء حصوله على منفعة مرتقبة أو متوقعة.
- المصالح أي الطموحات الذاتية - مادية أو معنوية - التي يتوخى الفرد تحقيقها.
- التبادل أي تقديم نشاط اجتماعي من قبل الطرف الأول المشترك في عملية المبادلة إلى الطرف الثاني لقاء حصول الأول على نشاط سابق من الثاني.
- المنافسة أي التسابق في الحصول على أكبر عدد ممكن من النشاطات الاجتماعية بأقل كلفة وأعلى قيمة في عملية المبادلة.
- الاستثمار الاجتماعي أي تنمية الأنشطة الاجتماعية لصالح ممارستها.

أما من حيث علاقة نظرية التبادل الاجتماعي بالحوافز إذ يرى (بيتر بلاو) أن عملية التبادل تتم في أساسها بافتراض الأفعال الطوعية، فترتبط الحوافز والاختيارات فيها بالمرود المتوقع من قبل الآخرين . وفي تناوله لعملية التبادل الاجتماعي ينظر (بيتر بلاو) إلى الحياة

الاجتماعية كسوق تفاوض تتيح للإنسان الاختيار من بين بدائل عدة .(عمر، 2013: 20)

إذ إن القوة التي تنطلق منها نظرية التبادل الاجتماعي تتجسد بضرورة تحقيق الموازنة بين ما يعطيه الفرد للمجتمع وما يعطيه المجتمع للفرد، علماً إن الموازنة بين الإخذ والعطاء تعمل على

تحقيق العدالة التوزيعية وانتشار هذه العدالة يعمل على تعميق العلاقات الاجتماعية بين البشر فالأفراد الذين يعملون عمل ما، يتوقعون الحصول على المكافئة العادلة مقابل هذا العمل والاجر هنا يعد الحافز للقيام بالعمل على افضل وجه . (المحموداي ،2020: 10)

## 2- طرق البحث في نظرية التبادل الاجتماعي

هناك ثلاث طرق استخدمها العلماء في عملية البحث والدراسة من خلال هذه النظرية الطريقة الاولى- الملاحظة المباشرة :وهي مراقبة سلوك اعضاء عملية التبادل الاجتماعي بشكل مباشر دون وجود واسطة وتسجيلها بدقة حسب برنامج متضمن اهداف واضحة لهذه المراقبة الموجودة.

الطريقة الثانية - المختبرات النفسية :المكونة من اجهزة الكترونية وكهربائية لرصد سلوك اعضاء الجماعة التجريبية الخاضعة للمراقبة المباشرة

الطريقة الثالثة - ملاحظة سلوك طيور الحمام التي قام بها (جورج هومنز) حيث بدأ بتقديم حبوب الطعام الى الحمام كمحفز للسلوك الغريزي لها من اجل معرفة رغبتها في الطعام (كمكافاة ) وعلاقة ذلك باندفاعها في ممارسة سلوك اخر ومعاقبتها بواسطة حرمانها من تقديم هذه الحبوب لها عند عدم استجابتها لبعض متطلبات تجربته.

## 3-افتراضات أساسية لنظرية التبادل الاجتماعي

- الأشخاص الذين يشاركون في التفاعل يسعون بعقلانية إلى زيادة أرباحهم.
- معظم الإشباع بين البشر يأتي من الآخرين.

▪ يمكن للناس الاطلاع على معلومات حول الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والنفسية لتفاعلاتهم التي تسمح لهم بالتفكير في حالات بديلة وأكثر ربحية بالنسبة لوضعهم الحالي.

▪ الناس موجهون نحو الهدف في نظام تنافسي.

▪ التبادل يعمل ضمن المعايير الثقافية .

▪ يفضل الائتمان الاجتماعي على المديونية الاجتماعية.

▪ كلما كان الفرد أكثر حرماناً من حيث الفعل ، كلما كلفه ذلك أكثر.

▪ الناس عقلانيون وحساب أفضل الوسائل الممكنة للتنافس في المواقف المجزية.

وينطبق الشيء نفسه على حالات تجنب العقوبة. (بلاو، 1964: 60)

#### 4-توظيف نظرية التبادل الاجتماعي على موضوع البحث الحالي

من خلال التطابق ما بين نظرية التبادل الاجتماعي وموضوع البحث الحالي نستطيع اعتبار محور بحثنا هو الفرد او الافراد داخل المجتمع الواحد عندما يتعرضون الى مشاكل اجتماعية ونفسية تجعلهم غير قادرين على اداء ادوارهم الحقيقية اذ ان المنظمات تعمل وفق مستويات ادارية عديدة منها العليا والوسطى والدنيا ووفق نظريات القيادة فانه يوجد العديد من الانماط التي تتشكل على ضوءها المستويات الادارية العليا التي تشكل بدورها الفريق الاداري الذي يقود المنظمة لتحقيق اهدافها والنمط القيادي له الدور الفاعل لوضع استراتيجيات ناجعة للتحفيز داخل المنظمة اذ تعد استراتيجيات التحفيز المتبعة من الامور المهمة لرفع الاداء لدى العاملين وجعلهم

قادرين على تحمل ضغوط العمل التي تعد من الاسباب الرئيسية لزيادة ظاهرة الالتزام التنظيمي التي يتعرض لها العاملين داخل المنظمة ووفقا لما تقدم نرى ان هنالك تطابق لهذا المنهج من الدراسة الحالية مع منهج نظرية التبادل الاجتماعي في انه تكوين ، وبالتالي يتطابق هذا المنهج من خلال اساليب التحفيز وتحقيق الموازنة بين العائد والعمل المقدم من قبل العاملين وتحقيق مبدأ العدالة في الاجور ومبدأ تكافؤ الفرص .ويمكن توضيح ذلك من خلال الاتي:

1-علاقة نظرية التبادل الاجتماعي بالحوافز وفق ما يرى (بيتر بلاو) أن عملية التبادل تتم في أساسها بافتراض الأفعال الطوعية، فترتبط الحوافز والاختيارات فيها بالمرود المتوقع من قبل الآخرين .

2-من مفاهيم نظرية التبادل الاجتماعي ان المصالح و الطموحات الذاتية تكون مادية أو معنوية – التي يستوحي الفرد تحقيقها من جراء القيام بعمل ما.

3- من مفاهيم نظرية التبادل الاجتماعي ايضا ان تتحقق عملية الموازنة بين العائد( ويقصد به الحافز او المكافئة العادلة )والعمل الذي يؤدي من قبل العاملين في المنظمة .

4-الحافز وفق النظرية اعلاه يعد كمحرك للسلوك الغريزي للأفراد وزيادته ونقصانه لهما الدور الفاعل في زيادة وقلة ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في المنظمة.

5-ان الفعل الذي قام به العالم بيللو الذي على ضوءه تم تغيير في سلوك طير الحمام الذي خضع للتجربة كان بمثابة الفعل المتبع من قبل النمط السائد في المنظمة حول الية وضع استراتيجية تحفيز مناسبة قادرة على توجيه سلوك الافراد في تحقيق اهداف المنظمة من خلال تطبيق الية

الحوافز الايجابية والتي بدورها تعمل على التخفيف من الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في المنظمة.

وتعتبر ادارة المواهب مورد اساسي وهام يكسب للمنظمة التميز والابداع والتي تساعد على الاستمرار، وان ادارة المواهب الموجود يعتبر احد الادوات التي تعتمد عليها للمنظمة لكسب الميزة التنافسية، وبالتالي ممارسته تعني مزيد من الالتزام التنظيمي الفعالة وينعكس ذلك على الابداع والابتكار من قبل المؤسسة وهي نوع من الموارد غير الملموسة.

حاولت نظرية التبادل الاجتماعي ان توضح اهمية الموارد وبالأخص المنظور السلوكي الذي من خلاله ينعكس على سلوك الفرد ومدى انعكاس ذلك على ادائه الوظيفي، كما تركز النظرية على الجوانب الداخلية للمؤسسة في تفسيرها، وتعزى التباين في مستويات الاداء الاداري لاختلافات الموجودة بينها حيث الموارد والامكانيات المتوفرة (Hunt & Morgan, 1996).

#### 4-1-2 تطوير فرضيات الدراسة

اعتمادا على متغيرات الدراسة والابعاد الواردة في نموذج الدراسة وانطلاقا من مشكلة الدراسة وادبيات الدراسات السابقة، تم تطوير وصياغة عدد من الفرضيات لغرض قياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة وتأثير المتغيرات الوسيطة في العلاقة بينهما وفما يلي هذه الفرضيات.

#### 4-1-2-1 H1 / العلاقة بين ممارسات ادارة المواهب والالتزام التنظيمي

اشارت نظرية التبادل الاجتماعي ان توجه الشركات للموارد التي تمتلكها والتي يصعب الحصول عليها او تقليدها تؤدي الى قدرات ومن ثم هذه القدرات تؤدي الى ميزة تنافسية تميز



الشركة عن غيرها من المنافسين وستبقى في مقدمة المنافسين لفترة من الزمن وهذه مؤشر الى ان الاهتمام بالالتزام التنظيمي يؤدي الى مزايا تنافسية تتميز بها الشركات عن منافسيها وهناك العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين ادارة المواهب الالتزام التنظيمي وتوصلت بعض هذه الدراسات ان هناك علاقة ايجابية بينهما.

حيث توصلت دراسة(الشمري،2017) الى تأثير ادارة المواهب بأبعادها(استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) واجريت هذه الدراسة في المستشفيات الاردنية. وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية"، بينما هدفت دراسة(الكساسبة، 2016) إلى قياس أثر كل من إدارة المواهب في استدامة شركة زين، وهدفت دراسة(مقري وحياوي، 2014) إلى التعرف على أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي، وهدفت أيضاً إلى تقييم أداء العاملين بالمؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية كما وهدفت إلى إيجاد العلاقة بين المتغيرين ثم نفس العلاقة بإيجاد متغير وسيط. وتناولت دراسة(عواد و ابراهيم،2015) علاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثرهما في الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الشركة، وتناولت دراسة (حسين،2013) دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية المبحوثة، وكذلك تناولت دراسة(حسن،2009) الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام وأثرها في الإلتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسي كلية التربية

جامعة القادسية، وتناولت دراسة(عابدين،2010) أثر النمط القيادي في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الكويتية. وتناولت دراسة(داهش، 2014). أثر استخدام الحوافز السلبية على الإلتزام التنظيمي وانتشار السلوكيات السلبية دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع البنوك التجارية. عليه يمكن استنتاج الفرضية التالية، كما هو موضح بالشكل التالي.

**شكل (4-1) العلاقة بين ممارسات ادارة المواهب والالتزام التنظيمي**

H1	توجد علاقة ايجابية بين ممارسات ادارة المواهب بأبعاده (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، ادارة اداء المواهب) والالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي و الالتزام المعياري و الالتزام المستمر) ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:
1-1	توجد علاقة ايجابية بين استقطاب المواهب والالتزام العاطفي.
2-1	توجد علاقة ايجابية بين استقطاب المواهب والالتزام المعياري.
3-1	توجد علاقة ايجابية بين استقطاب المواهب والالتزام المستمر.
4-1	توجد علاقة ايجابية بين تطوير المواهب والالتزام العاطفي.
5-1	توجد علاقة ايجابية بين تطوير المواهب والالتزام المعياري.
6-1	توجد علاقة ايجابية بين تطوير المواهب والالتزام المستمر.
7-1	توجد علاقة ايجابية بين الاحتفاظ بالمواهب والالتزام العاطفي.
8-1	توجد علاقة ايجابية بين الاحتفاظ بالمواهب والالتزام المعياري.
9-1	توجد علاقة ايجابية بين الاحتفاظ بالمواهب والالتزام المستمر.
10-1	توجد علاقة ايجابية بين ادارة اداء المواهب والالتزام العاطفي.
11-1	توجد علاقة ايجابية بين ادارة اداء المواهب والالتزام المعياري.
12-1	توجد علاقة ايجابية بين ادارة اداء المواهب والالتزام المستمر.

المصدر: اعداد الباحث من أدبيات الدراسة.

#### 4-1-2-2 H2 العلاقة بين ممارسات ادارة المواهب وتمكين العاملين

اشارت نظرية الموارد ان توجه الشركات للموارد التي تمتلكها والتي يصعب الحصول عليها او تقليدها تؤدي الى قدرات ومن ثم هذه القدرات تؤدي الى ميزة تنافسية تميز الشركة عن غيرها من المنافسين وستبقى في مقدمة المنافسين لفترة من الزمن وهذه مؤشر الى ان الاهتمام بالالتزام التنظيمي يؤدي الى مزايا تنافسية تتميز بها الشركات عن منافسيها وهناك العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين ادارة المواهب والالتزام التنظيمي وتوصلت بعض هذه الدراسات ان هناك علاقة ايجابية بينهما.

حيث هدفت دراسة (فخري،2018) التي جاءت بعنوان "ادارة الموهبة ودورها بتمكين العاملين بحث تطبيقي" في المؤسسات المبحوثة، وهدفت الى تشخيص واقع ادارة الموهبة وتمكين العاملين في الشركة المبحوثة، وكذلك هدفت الدراسة الى التعرف على ممارسات ادارة المواهب وطبيعة علاقتها بتمكين العاملين وماذا يجب على المنظمات لاستقطاب وتطوير ومن ثم المحافظة على مواهبها. وتناولت دراسة(التلواني واخرون،2013) علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. حيث توصلت دراسة(الخير،2017) الى تأثير ادارة المواهب بأبعادها(استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) تؤثر على تمكين العاملين في المؤسسات المبحوثة، من خلال العلاقات التي توصلت اليها الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين ادارة المواهب وتمكين العاملين عليه يمكن استنتاج الفرضية التالية كما موضح بالشكل التالي.

شكل (2-4) العلاقة بين ممارسات ادارة المواهب وتمكين العاملين

H2	توجد علاقة ايجابية بين ممارسات ادارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، ادارة اداء المواهب) وتمكين العاملين بأبعاده(المشاركة بالمعلومات ، والحرية والاستقلالية)ومنها تتفرع الفرضيات الفرعية التالية:
1-1	توجد علاقة ايجابية بين استقطاب المواهب و المشاركة بالمعلومات.
2-1	توجد علاقة ايجابية بين استقطاب المواهب و الحرية والاستقلالية.
3-1	توجد علاقة ايجابية بين تطوير المواهب و المشاركة بالمعلومات.
4-1	توجد علاقة ايجابية بين تطوير المواهب و الحرية والاستقلالية.
5-1	توجد علاقة ايجابية بين الاحتفاظ بالمواهب و المشاركة بالمعلومات.
6-1	توجد علاقة ايجابية بين الاحتفاظ بالمواهب و الحرية والاستقلالية.
7-1	توجد علاقة ايجابية بين ادارة اداء المواهب و المشاركة بالمعلومات.
8-1	توجد علاقة ايجابية بين ادارة اداء المواهب و الحرية والاستقلالية.

المصدر: اعداد الباحث من أدبيات الدراسة

### H3 3-2-1-4 العلاقة بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي

اشارت نظرية التبادل الاجتماعي ان توجه الشركات للموارد التي تمتلكها والتي يصعب الحصول عليها او تقليدها تؤدي الى قدرات ومن ثم هذه القدرات تؤدي الى ميزة تنافسية تميز الشركة عن غيرها من المنافسين وستبقى في مقدمة المنافسين لفترة من الزمن وهذه مؤشر الى ان الاهتمام بالالتزام التنظيمي يؤدي الى مزايا تنافسية تتميز بها الشركات عن منافسيها وهناك العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين ادارة المواهب والالتزام التنظيمي وتوصلت بعض هذه الدراسات ان هناك علاقة ايجابية بينهما.

هدفت دراسة(عبدالمحسن،2012) الى أثر تمكين العاملين في الإلتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات، وتوصلت الى ان هناك تأثير ايجابي لتمكين العاملين على الإلتزام التنظيمي بأبعاده العاطفي والمعياري. وهدفت دراسة(السباعوي،2016) الى التعرف على ابعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإلتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكادر التدريسي في المعهد التقني، كما وهدفت دراسة (السالم، 2016)الى التعرف على اثر التمكين في تحقيق الإلتزام التنظيمي بأبعاده(الإلتزام العاطفي، الإلتزام المعياري، الإلتزام المستمر): دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية، كما وتناولت دراسة(غنام، 2016) إلى التعرف على أثر التماثل التنظيمي في الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الحكوميين في فروع الوزارات في مدينة اربد. وهذه الدراسات تعزز العلاقة بين تمكين العاملين والإلتزام التنظيمي، وعليه تفترض الدراسة الفرضية الرئيسية التالية، كما موضح بالشكل التالي:

### شكل (3-4) العلاقة بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي

H3	توجد علاقة ايجابية بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي، وتتفرع عنه الفرضيات الفرعية التالية:
1-1	توجد علاقة ايجابية بين المشاركة بالمعلومات والالتزام العاطفي.
2-1	توجد علاقة ايجابية بين المشاركة بالمعلومات والالتزام المعياري.
3-1	توجد علاقة ايجابية بين المشاركة بالمعلومات والالتزام المستمر.
4-1	توجد علاقة ايجابية بين الحرية والاستقلالية والالتزام العاطفي.
5-1	توجد علاقة ايجابية بين الحرية والاستقلالية والالتزام المعياري.
6-1	توجد علاقة ايجابية بين الحرية والاستقلالية والالتزام المستمر.

المصدر: اعداد الباحث من ادبيات الدراسة .

#### 4-2-1-4 H4 الدور الوسيط لتمكين العاملين بين ممارسات ادارة المواهب

#### والالتزام التنظيمي

هدفت دراسة(البوعينين، 2018) الى اختبار اثر تمكين العاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية والاداء المؤسسي في ظل المرونة الاستراتيجية كمتغير معدل بالتطبيق على الشركات العائلية البحرينية وتم استخدام التبادل الاجتماعي والدراسات السابقة في بناء نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات. وأشارت دراسة (الكرداوي،2018)، التي جاءت بعنوان " التمكين النفسي للعاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل الحكومي في مصر". حيث هدفت هذه الدراسة الى اختبار اثر تمكين العاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل الحكومي في مصر.

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

التالية. كما موضحه بالشكل التالي:

شكل (4-4) الدور الوسيط لتمكين العاملين بين ممارسات ادارة المواهب والالتزام التنظيمي

H4	الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين ممارسات ادارة المواهب والالتزام التنظيمي: ومنها تتفرع الفرضيات الفرعية التالية:
1-4	المشاركة بالمعلومات تتوسط العلاقة بين استقطاب المواهب والالتزام العاطفي.
2-4	المشاركة بالمعلومات توسط العلاقة بين استقطاب المواهب والالتزام المعياري.
3-4	المشاركة بالمعلومات توسط العلاقة بين استقطاب المواهب والالتزام المستمر.
4-4	المشاركة بالمعلومات تتوسط العلاقة بين تطوير المواهب والالتزام العاطفي.
5-4	المشاركة بالمعلومات توسط العلاقة بين تطوير المواهب والالتزام المعياري.
6-4	المشاركة بالمعلومات توسط العلاقة بين تطوير المواهب والالتزام المستمر.
7-4	المشاركة بالمعلومات تتوسط العلاقة بين الاحتفاظ بالمواهب والالتزام العاطفي.
8-4	المشاركة بالمعلومات توسط العلاقة بين الاحتفاظ بالمواهب والالتزام المعياري.
9-4	المشاركة بالمعلومات توسط العلاقة بين الاحتفاظ بالمواهب والالتزام المستمر.
10-4	المشاركة بالمعلومات تتوسط العلاقة بين ادارة اداء المواهب والالتزام العاطفي.
11-4	المشاركة بالمعلومات توسط العلاقة بين ادارة اداء المواهب والالتزام المعياري.
12-4	المشاركة بالمعلومات توسط العلاقة بين ادارة اداء المواهب والالتزام المستمر.
13-4	الحرية والاستقلالية تتوسط العلاقة بين استقطاب المواهب والالتزام العاطفي.
14-4	الحرية والاستقلالية توسط العلاقة بين استقطاب المواهب والالتزام المعياري.
15-4	الحرية والاستقلالية توسط العلاقة بين استقطاب المواهب والالتزام المستمر.
16-4	الحرية والاستقلالية تتوسط العلاقة بين تطوير المواهب والالتزام العاطفي.
17-4	الحرية والاستقلالية توسط العلاقة بين تطوير المواهب والالتزام المعياري.

18-4	الحرية والاستقلالية توسط العلاقة بين تطوير المواهب والالتزام المستمر.
19-4	الحرية والاستقلالية تتوسط العلاقة بين الاحتفاظ بالمواهب والالتزام العاطفي.
20-4	الحرية والاستقلالية توسط العلاقة بين الاحتفاظ بالمواهب والالتزام المعياري.
21-4	الحرية والاستقلالية توسط العلاقة بين الاحتفاظ بالمواهب والالتزام المستمر.
22-4	الحرية والاستقلالية تتوسط العلاقة بين ادارة اداء المواهب والالتزام العاطفي.
23-4	الحرية والاستقلالية توسط العلاقة بين ادارة اداء المواهب والالتزام المعياري.
24-4	الحرية والاستقلالية توسط العلاقة بين ادارة اداء المواهب والالتزام المستمر.

المصدر: اعداد الباحث من أدبيات الدراسة.



## المبحث الثاني : منهجية الدراسة:

### 4-2-1 تمهيد:

يتناول هذا المبحث الطريقة التي استخدمها الباحث لجمع البيانات وتحليلها ويتعلق بشكل عام بتصميم للدراسة وفلسفة ونوع ومدخل الدراسة وكذلك منهجية الدراسة والمجتمع المستهدف للدراسة، ووصف عينة الدراسة، اجراءات اخذ العينات، اداة الدراسة، صلاحيتها موثوقيتها، وصف اجراءات جمع البيانات ووصف تحليل البيانات.

### 4-2-2 تصميم الدراسة

هو إطار او خطة تستخدم لجمع وتحليل البيانات، ويقصد به النظرية والمنهج الذي سيتم بموجبه اراء البحث العلمي، لاختيار الاختبار المناسب من اجل اكتشاف وازالة او تقليل اهمية المشكلة العملية والتقنية لمنطقة الدراسة واقامة ارتباط بالشرح النظري، وتناقش هنا ايضا انشطة التصميم التي وصفة بأنها تقديم الحل المفاهيمي الذي يتفاعل بطريقة مرغوبة مع بيئته (Saunders et al, 2009)

### 4-2-3 التأسيس الفلسفي للدراسة

بدأت عملية خلق المعرفة بمجال موضوعي من الدراسة يسمى الفلسفة ، تهتم الفلسفة بالمقام الاول بتأسيس وتنظيم وخلق اساليب المعرفة في جميع مجالات المساعي الفكرية بشكل صادق، في البحث الفلسفي، يتم جمع الحقائق والنظرية والبدائل والمثل العليا معاً وموازنة بعضها ضد البعض في خلق المعرفة واضغاء الشرعية على المعرفة.

من خلال التفكير يتم انشاء المعرفة عن طريق (القص، التصنيف، التميز، التسمية، التوسيم) رسم وبناء الواقع الاجتماعي من تدفق غير مميز في البداية من تفاعلات والانطباعات الحسية. وفلسفة البحث توجه يقود البحث وفلسفة العلم تبحث في الحقيقة، ماهية حقيقة العلم؟ وما هو الذي يعتمد عليه كعلم؟ على ذلك فتوجد عدد من الفلسفات في البحوث الى ان الدراسة الحالية سوف تستند على الفلسفة الايجابية وهي ما لوحظ أو اثبتت من دراسات سابقة يبني عليه من خلال تطوير واختبار الفرضيات من خلال اختبار النظرية (Partington,2002)، ومن خلال ذلك تم بناء مشكلة الدراسة على فجوات من الدراسات السابقة وتم تطوير نموذج الدراسة وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي وطورت الفرضيات استناداً على فرضيات الدراسة، لان حسب هذا المنهج لا يظن ان ننظر نظرة ايجابية لما كتب ويبني عليه بناءً على ذلك.

#### 4-2-4 نوع ومدخل الدراسة

هنالك العديد من الطرق لتصنيف الدراسة ولكن الطريقة الاكثر شيوعاً لتصنيف الدراسة الى بحث كمي ونوعي حسب ما اذا كان المدخل استقرائية او استنتاجية (استنباطي). المدخل الاستقرائي يقوم الباحث من خلاله بعمل ملاحظات ومحاولات للعثور على انماط من هذه الملاحظات، ثم يتم صياغة المقترحات والفرضيات التي تساعد على شرح الملاحظات، ثم يتم انشاء الاستنتاجات والاطار النظري وبما ان النهج الاستقرائي يسعى الى الوصول الى استنتاج اوسع يستند الى جزء من المباني فقط، فأن قوة التعميم من الاستدلال الارشادي ستعتمد على مدى تغطية الملاحظات وعددها، تزداد قوة المنطق الاستقرائي مع زيادة عدد المشاهدات ونطاقها وتنوعها.

عكس المنهج الاستقرائي (الاستنتاجي) النهج الاستنتاجي مدفوع نظرياً وهذا يعني ان الباحث يقوم اولاً بوضع بعض العلاقات بين المفاهيم بمساعدة النظريات، ثم يتم تضيق هذا الامر الى فرضيات اكثر تحديداً، هذه النظريات يتم اختبارها باستخدام البيانات وسيحدد الاختبار ما اذا كانت الفرضيات مدعومة ام لا، وسيتم استنتاج الاستنتاجات والاثار من هذه النتائج ، على فأن الدراسة تقوم على البحث الكمي والمدخل الاستنباطي هو منهج لاختبار او تطوير نظرية لاستنباط العلاقة بين المتغيرات من واقع بيانات تجمع من دراسات سابقة (Saunders et al, 2009).

#### 4-2-5 منهجية الدراسة

يعرف المنهج على انه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة بقصد اكتشافه للحقيقة، ويعرف ايضاً على انه فن التنظيم الصحيح لسلسلة الافكار العديدة، اما من اجل الكشف عن الحقيقة او البرهنة عليها وكون كل ظاهرة او مشكلة محل الدراسة تتميز بصفات وخصائص خاصة تميزها عن غيرها ويجب ان تكون لكل دراسة منهجاً خاصاً يتوافق مع طبيعة المعطيات والمتغيرات المتعلقة بها. فالدراسة بطبيعتها قد تكون استكشافية أو وصفية أو انها لاختبار صحة الفروض وتعتمد طبيعة الدراسة سواء كانت استكشافية أو وصفية أو لاختبار صحة الفروض على مدى تطور المعلومات الموجودة في ذلك المجال (سيكاران، 2006).

ووفقاً لهذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب إذ يهدف الى فهم الظاهرة وخصائصها والعوامل المؤثرة فيها، كما أنه يشتمل على جمع البيانات وتصنيفها وتبويبها ، ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل استخلاص النتائج والتحكم فيها وأيضاً التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة.

#### 4-2-6 مجتمعة وعينة الدراسة:

#### 4-2-6-1 مجتمعة الدراسة:

يعني المجتمع مجموعة من الناس، او الاحداث، او الاشياء التي يهتم بها الباحث بدراستها(اوما سيكاران،2010)، تكون مجتمعة الدراسة من مدراء الفروع ورؤساء الشعب الادارية في المصارف العراقية الحكومية الواقعة في محافظة الانبار، حيث يلعب القطاع المصرفي دوراً هاماً في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، اذ تعددت الاستثمارات في هذه القطاع وحقت فوائد ومزايا عديدة للمجتمع، كونها تشكل عنصر من عناصر النشاط الاقتصادي وتساهم بشكل فاعل في حل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة في الاقتصاد العراقي.

#### 4-2-6-2 عينة الدراسة:

تتمثل في جزء او مجموعة فرعية من مجتمعة الدراسة، تم الاعتماد على العينة غير الاحتمالية الميسرة والتي تستخدم خلال المراحل الاستكشافية لمشروعات البحوث، لانها تتيح للباحث جمع البيانات من اعضاء المجتمع الموجودين في ظروف مريحة للباحث لجمع البيانات(Saunders et al, 2009)، وتعتمد على خبرة الباحث ومعرفته بأن هذه الفردية او تلك تمثل المجتمع، وفقاً ل(اوماسيکاران،2006)، حيث تكونت عينة الدراسة من(233) فرد من العاملين في المصارف الحكومية العراقية في محافظة الانبار، وهي عينة حصر شامل لجميع الموظفين المستهدفين في مصارف المحددة لمجتمعة الدراسة، كما موضحة بالشكل التالي:

شكل (4-5) عينة الدراسة

ت	اسم المصرف	عدد العاملين
1	مصرف الرشيد المجمع الكمركي	23
2	مصرف الرشيد في القائم (1)	11
3	مصرف الرشيد في راوه	9
4	مصرف الرشيد في حديثة	7
5	مصرف الرشيد في هيت	9
6	مصرف الرشيد في الرمادي	8
7	مصرف الرشيد في الرطبة	9
8	مصرف الرشيد في الحراريات	12
9	مصرف الرشيد في القائم (2)	13
10	مصرف الرشيد في العامرية	6
11	مصرف الرشيد في جامعة الانبار	16
12	المصرف الزراعي	13
13	المصرف الزراعي بالفلوجة	13
14	مصرف الرافدين في عنه	11
15	مصرف الرافدين في البغدادي	12
16	مصرف الرافدين في الانبار	19
17	مصرف الرافدين في الفلوجة	18
18	مصرف الرافدين في العابد	16
19	مصرف الرافدين في الرطبة	8
	المجموع	233

المصدر: اعداد الباحث من أدبيات الدراسة

#### 4-2-7 مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على مصدرين اساسيين للحصول على البيانات والمعلومات التي تتعلق بتحقيق اهداف الدراسة.

#### 4-2-7-1 المصادر الثانوية:

بشكل اساسي يتعلق هذا النوع من المصادر بكافة المجالات والمواقع الالكترونية والمقالات والكتب وأدبيات الدراسات السابقة.

#### 4-2-7-2 المصادر الاولية:

وتشمل الاشخاص ذوي الخبرات للحصول على البيانات التي ستجمع لأول مره عن المتغيرات المراد دراستها، حيث احتوى القسم الاول على مقياس "ليكرت الخماسي" في القسم الثاني والثالث والرابع لكل فقرة من فقرات الاستبانة حيث ان هذا المقياس صمم للتعرف على قوة الموافقة او عدم موافقة المستقصي منه على جمل العينة، وذلك حسب الشكل التالي:

#### شكل (4-6) درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من بيانات الدراسة الميدانية 2020.

#### 4-2-8 مقياس الدراسة

كما تم قياس درجة الاستجابة المحتملة على الفقرات الى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart, Scale)، في توزيع اوزان اجابات افراد العينة والذي يتوزع من اعلى

وزن له والذي اعطيت له (5) درجات والذي يمثل في حقل الاجابة (اوافق بشدة) الى ادنى وزن له الذي اعطي له (1) درجة واحدة وتمثل في حقل الاجابة (لا اوافق بشدة) وبينهما ثلاثة اوزان، وقد كان الغرض من ذلك هو إتاحة المجال امام العينة لاختيار الاجابة الدقيقة حسب تقدير افراد العينة كما في الجدول التالي:

شكل (4-7) الوزن النسبي ودرجة الموافقة

الدرجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الاحصائية
اوافق بشدة	5	من 80% فاكثر	درجة موافق مرتفع جدا
اوافق	4	من 70 الى اقل من 80%	درجة موافق مرتفعة
محايد	3	من 50 الى اقل من 70%	درجة موافقة متوسطة
لا اوافق	2	من 20 الى اقل من 50%	درجة موافقة منخفضة
لا اوافق بشدة	1	اقل من 20%	درجة موافقة منخفضة جدا

المصدر: من بيانات الدراسة الميدانية 2019.

من الجدول (4-8) واستنادا لمقياس الدراسة يصبح الوسط الفرضي للدراسة:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات  $(5/15) = 5/(1+2+3+4+5)$

(3) وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه اذا زادت متوسط العبارات عن الوسط الفرضي (3)

دلل ذلك على موافقة افراد العينة على العبارة.

#### 4-2-9 وصف اداة الدراسة:

تم تقسيم الاستبانة الى خمسة اقسام على النحو الاتي:

1. القسم الاول: يتكون من البيانات الشخصية والمهنية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى

الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

2.القسم الثاني: يتكون من ممارسات ادارة المواهب المتمثلة ب(استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، ادارة اداء المواهب ).

3.القسم الثالث: يتكون من ابعاد الالتزام التنظيمي المتمثلة ب( الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر).

4.القسم الرابع: يتكون من ابعاد تمكين العاملين (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية).

#### 4-2-10 مصادر فقرات الاستبانة:

تم الاعتماد على العديد من الدراسات السابقة في اعداد الاسئلة على النحو التالي:

تم اعداد اسئلة البيانات الشخصية والوظيفية من اجل تحديد(الجنس، الحالة الاجتماعية،

العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة). كما موضحه بالشكل التالي:

#### شكل (4-8) يوضح البيانات الشخصية

النوع	1.
العمر	2.
المؤهل العلمي	3.
المسمى الوظيفي	4.
عدد سنوات الخدمة	5.

المصدر: من بيانات الدراسة الميدانية 2020.

#### 4-2-11 متغيرات الدراسة:

تتمثل متغيرات الدراسة بعنوان الدراسة ومتغيراتها المستقلة والتابعة والوسيطه وابعاد

كل واحد منهم والشكل التالي يوضح متغيرات الدراسة الحالية وعدد فقرات الاستبانة.



شكل (4-9) متغيرات الدراسة ومصادر عبارات متغيراتها

ت	اسم المتغير	الابعاد	عدد العبارات	المصدر
1	ممارسات ادارة المواهب	استقطاب المواهب	6	(عباس واخرون، 2017: 77)
		تطوير المواهب	6	(الجراح، 2013: 47)
		الاحتفاظ بالمواهب	6	(Oehley, 2007: 30)
		ادارة اداء المواهب	6	(Oehley, 2007: 32).
2	الالتزام التنظيمي	الالتزام العاطفي	5	(Chaoong et al, 2011: 33)
		الالتزام المعياري	5	(الزبيدي واخرون، 2014: 124)
		الالتزام المستمر	5	(خوين، 2017: 35)
3	تمكين العاملين	المشاركة بالمعلومات	5	(رؤوف وسعدون، 2018: 191).
		الحرية والاستقلالية	5	(حمدي، 2018: 199)
		المجموع	49	

المصدر: من بيانات الدراسة الميدانية 2020.

#### 4-2-12 مفاهيم متغيرات الدراسة:

4-2-12-1 ادارة المواهب: تعني توقع الادارة للاحتياجات المستقبلية لراس المال البشري

والتركيز، وكشف الافراد الموهوبين و تهميتهم والاحتفاظ بهم) (Hana & Laucie, 2015:

(6) ، وقياسه ادارة المواهب من خلال الممارسات التالية:

1-استقطاب المواهب: استقطاب وجذب الأفراد الأكثر موهبةً بحيث يكونوا الأكثر ملائمةً لاحتياجات التوظيف الحالية والمستقبلية والقادرون على التكيف والتأقلم والإنتاجية العالية داخل المنظمة (عباس واخرون، 2017: 77). تم قياسها ب (6)عبارات كما هو مبين في الشكل التالي:

شكل (4-10) قياس استقطاب المواهب

1	تعمل إدارة المصرف على وضع خطط لاستقطاب الموهوبين.
2	تعمل إدارة المصرف على جذب الموهوبين الذين يحققون أهدافها.
3	تعمل إدارة المصرف على اكتشاف الموهوبين من الموظفين.
4	تحرص إدارة المصرف على الاستفادة من الخبرات العالمية والمحلية في تطوير المواهب.
5	تتوفر لدى إدارة المصرف آلية محددة لاكتشاف المواهب الإبداعية للعاملين لديها من خلال مساهماتهم في العمل .
6	تسعى إدارة المصرف لإعطاء المواهب مناصب حساسة.

المصدر: من بيانات الدراسة الميدانية 2020.

2-تطوير المواهب: تطوير الأفراد الموهوبين وتحديد الموظف وهل هو بحاجة إلى تحسين في

الاداء والدعم ومن يستحقه وتقييم عمل الموظف (الجراح، 2013: 47). وتم قياسه بـ(6)

عبارات كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل (4-11) قياس تطوير المواهب

1	يوجد في إدارة المصرف خطط سنوية لتدريب وتطوير المواهب البشرية.
2	تقدم إدارة المصرف لموظفيه التدريب الداخلي من خلال نظام التعلم من مواقف حقيقية في بيئة العمل.
3	يتوفر في إدارة المصرف الذي اعلم به تقنيات تدريبية كفؤة.
4	تقوم إدارة المصرف بتدريب الموظفين الموهوبين بما يضمن نجاحهم في الوظائف الحالية.
5	تهتم إدارة المصرف بالموهوبين وتعمل على تنميتهم وتطويرهم.
6	تهتم إدارة المصرف باستخدام ممارسات حديثة لتطوير الموهوبين لديها.

المصدر: من بيانات الدراسة الميدانية 2020.

3- الاحتفاظ بالمواهب: إبقاء الموظف داخل المنظمة، من خلال تشجيع على الاستثمار في الأفراد العاملين بشكل مستمر نتيجة الاداء المتميز وكونها تقلل من درجة فقدانهم وتركهم للعمل (Oehley, 2007: 30). وتم قياسه بـ(6) عبارات كما هو موضح بالشكل التالي.

شكل (4-12) قياس الاحتفاظ بالمواهب

1	تتوافر لدى إدارة المصرف قيادة تدعم الاحتفاظ بالموهوبين.
2	تعمل إدارة المصرف على دمج الموظفين الموهوبين الجدد مع زملائهم.
3	تضع إدارة المصرف خطة مستقبلية لإدارة وتطوير مواهب العاملين قبل وبعد التوظيف.
4	يتوفر في إدارة المصرف أنظمة الإشراف الفعالة لمتابعة العاملين الموهوبين.
5	تعطى الأولوية في المناصب الحساسة في المصرف لأصحاب المواهب.
6	تسعى ادارة المصرف للاحتفاظ بالمواهب المتميزين لديها.

المصدر: من بيانات الدراسة الميدانية. 2020.

4-ادارة اداء المواهب: تهدف المنظمة من خلال ادارة الاداء الى تحديد العاملين الذين يمتلكون اداء عالي والاحتفاظ بهم وصياغة خطط التنمية الشخصية (Oehley, 2007: 32). تم قياسها بـ (6) عبارات كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل (4-13) قياس ادارة اداء المواهب

1	يوفر المصرف الامن اللازم للعاملين الموهوبين بكافة الاقسام.
2	يمتلك المصرف معايير مختلفة لمعرفة قدرات المواهب.
3	تساعد تلك المعايير في معرفة جوانب القصور لدى العاملين.
4	يوفر المصرف الاتصالات اللازمة للموهوبين اثناء تقييمهم.
5	يغطي المصرف كافة احتياجات الادارة اثناء تأدية المهام.
6	تحرص ادارة المصرف على استخدام تقنيات حديثة لقياس الاداء.

المصدر: من بيانات الدراسة الميدانية. 2020.

4-2-14 القسم الثاني: الالتزام التنظيمي: استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، ومدى انتماءه وتعلقه بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة(صادق، 2018: 154)، والتي تم قياسها عن طريق الابعاد التالية:

1-الالتزام العاطفي: التزام نابع من شعور الفرد بالارتباط نحو المنظمة والانغماس فيها وتطابق أهدافه مع أهدافها، وإن قيمه تنسجم مع قيمها الأمر الذي يمنحه متعة في ارتباطه معها(Chaoong et al, 2011: 33). وتم قياسها بـ (5) عبارات كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل (4-14) عبارات الالتزام العاطفي

1	أشعر بإحساسي وانتمائي لهذه المصرف.
2	اشعر بالارتباط العاطفي الوثيق مع عملي.
3	لا أفكر في الانتقال إلى مصرف آخر.
4	أسعى لكي أبقى طول حياتي الوظيفية في المصرف.
5	تقدر إدارة المصرف الجهد والوقت الإضافي الذي أبذله لإنجاز العمل بكفاءة وفعالية.

المصدر: من بيانات الدراسة الميدانية. 2020.

2-الالتزام المعياري: نوع من الواجب على الفرد، ويشير إلى أن الفرد يكون ملتزم تجاه المنظمة نتيجة شعوره بالالتزام الأخلاقي أو المسؤولية الأخلاقية بالبقاء في المنظمة(الزبيدي واخرون، 2014: 124). وتم قياسه بـ(5) عبارات كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل (4-15) عبارات الالتزام المعياري

1	يستحق المصرف اخلاصي وولائي.
2	لن أترك عملي بالمصرف.
3	الالتزام بالعمل الحالي في المصرف مؤشر على استقرار الوظيفي.
4	تربطني بالمصرف الذي أعمل فيه علاقات غير وظيفية تحول دون البحث عن فرص عمل أخرى.
5	أشعر بالفخر والاعتزاز عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في هذه المصرف.

المصدر: من بيانات الدراسة الميدانية. 2020.

3-الالتزام المستمر: يعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المنظمة، واستعداد الفرد

للبقاء في المنظمة بسبب استثماراته الشخصية التي لا يمكن له الاستغناء عنها(خوين،2017:

35). تم قياسه بـ (5) عبارات كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل (4-16) عبارات الالتزام المستمر

1	لدي استعداد في قبول أي مهام للاحتفاظ بعلمي.
2	يعكس عملي في المصرف ضرورة حاجتي للعمل أكثر من رغبتي فيه.
3	السبب الذي يدفعني للبقاء في المصرف هي التضحيات التي سأتكبدها إذا ما قمت بترك عملي الحالي.
4	أفضل الاستمرار في عملي الحالي حتى لو توفرت فرصة للعمل في مكان آخر.
5	مستعد للقيام بأية مهمة من أجل الاستمرار بالعمل في المصرف

المصدر: من بيانات الدراسة الميدانية. 2020.

4-2-13 القسم الثالث: تمكين العاملين. منح الموظفين داخل المنظمة السلطات والمسؤوليات للتعامل مع أنشطة العمل اليومية (26: Hanaysha, 2016). ويمكن قياسه من خلال الأبعاد التالية:

1- المشاركة بالمعلومات: تعني على العاملين امتلاك المعرفة والخبرة اللازمة لإنجاز ما هو مطلوب منهم فضلا عن السياسات والقرارات التنظيمية داخل المنظمة (رؤوف وسعدون، 2018: 191). وتم قياسها ب(5) عبارات كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل (4-17) عبارات المشاركة بالمعلومات

1	يحصل العاملون بالمصرف على المعلومات التي يحتاجها في أداء المهام.
2	يتم تزويدي من قبل مديري بأية معلومات جديدة.
3	رسالة المنظمة واضحة لجميع العاملين.
4	تعني مشاركة العاملين مبدئ ثقة بانهم جزء اساسي بالمصرف.
5	يملك المصرف قنوات اتصالات تنظيمية واضحة وسريعة وسلسة.

المصدر: من بيانات الدراسة الميدانية 2002.

2- الحرية والاستقلالية: تعني منح العاملين حق التصرف في أعمالهم بشكل يمكنهم من إيجاد أنفسهم في التعامل مع المتغيرات من خلال السلطة الممنوحة لهم وما يتعلق بمهامهم (حمدي، 2018: 199). وتم قياسها بـ(5) عبارات كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل (4-18) عبارات الحرية والاستقلالية

1	تحل الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة الادارية بالمصرف.
2	يتقبل المدير الاعتراض من العاملين مما يسمح بتصحيح الاخطاء.
3	معالجة القصور في الاداء اثناء الكشف عنه.
4	تطلب الادارة العليا تقارير دورية من العاملين بشأن مقترحات تطويرية.
5	من يكلف بأداء المهمة يعمل ما يراه مناسباً.

المصدر: من بيانات الدراسة الميدانية 2020.

4-2-13 فقرات متغيرات الدراسة:

شكل (4-19) يوضح المتغيرات وعدد فقرات الاستبانة التي تم من خلالها قياس متغيرات الدراسة.

عدد العبارات	المتغير
5	البيانات الشخصية
24	ممارسات ادارة المواهب
15	الالتزام التنظيمي
10	تمكين العاملين
54	العدد الكلي للفقرات

المصدر: من بيانات الدراسة الميدانية 2020.

4-2-14 اختبار صدق وثبات ادارة الدراسة:

يقصد بصدق الاستبيان ان تقيس اسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه، وبناء على نظرية

القياس الصحيح تعني صلاحيته التامة خلو الاداة من اخطاء القياس سواء كانت عشوائية او

منتظمة، وقد اعتمدت الدراسة في قياس صدق اداة الدراسة على كل من:

#### 4-2-15 اختبار صدق محتوى القياس:

بعد ان تم الانتهاء من إعداد الصيغة الاولى لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة ولتحقيق هذا الهدف تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) متخصص في الادارة والاقتصاد والاحصاء واسماء المحكمين بالملحق رقم(2)، وذلك للاسترشاد بأرائهم في مدى مناسبة فقرات الاستبيان للهدف منها، وكذلك من صحة الصياغة اللغوية ووضوحها، وقد تمت الاستجابة لأراء المحكمين من إضافة او حذف او تعديل لبعض الفقرات، وبذلك خرج الاستبيان بصورته النهائية.

#### 1- ثبات الاداة:

يقصد بثبات اداة الدراسة(الاستبانة) ان تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها اكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، او بعبارة اخرى ان ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الافراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة((سيكاران،2006))، وقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لتحديد حد اعلى من الحد المقبول وهو(60%)، تم توزيع (30) استبانة، وكانت نتيجة ألفا كرونباخ لفقرات الاستبانة كما في الجدول رقم(4-15):



جدول (1-4) معامل كرونباخ الفا لعينة لفقرات الاستبانة المبدئية (حجم العينة:34).

ت	المجال	عدد الفقرات	قيمة معامل الفا كرونباخ
1	استقطاب المواهب	6	832.
2	تطوير المواهب	6	802.
3	الاحتفاظ بالمواهب	6	852.
4	ادارة اداء المواهب	6	793.
محور ممارسات ادارة المواهب		24	
1	الالتزام العاطفي	5	842.
2	الالتزام المعياري	5	772.
3	الالتزام المستمر	5	862.
محور الالتزام التنظيمي		15	
1	المشاركة بالمعلومات	5	823.
2	الحرية والاستقلالية	5	813.
محور تمكين العاملين		10	
الاستجابة ككل		49	

المصدر: من بيانات الدراسة الميدانية 2020.

#### 4-2-16 الاساليب الاحصائية المستخدمة:

اعتمد الباحث في عملية التحليل الاحصائي على برنامج الحزم الاحصائية (SPSS)

و(AMOSv23) لتحليل البيانات، واختبار فروض الدراسة، ثم استخدام الادوات الاحصائية

التالية:

#### 4-2-17. إجراءات اختبار الصدق والثبات وذلك باستخدام:

أ. اختبارات الصدق: تعني مدى قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت الاستبانة لقياسها ولأجل ذلك عرضت على (10) محكمين من ذوي الدراية والخبرة بهدف التأكد من صدقها وبعد ان تم استرجاعها من جميع الخبرات تم تحليل استجاباتهم والاخذ بعين الاعتبار جميع ملاحظاتهم واجراء التعديلات التي اقترحت عليه بالتنسيق مع المشرف كما هو موضح بالملحق رقم (2).

ب. اختبارات الثبات: ويشير الى قدرة الاستبانة في الحصول على النتائج لو كررت الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام نفس الاداة (الاستبانة)، او على نفس العينة (اي عد تناقضها)، كذلك تشير دقة المقياس وثبات نتائجه الى خلوه من الاخطاء وبذلك يتأكد لنا تماسك وثبات نتائجه عند قياس مختلف العناصر الموجودة به (سيكاران، 2006)، ولأجل ذلك تم استخدام طريقة الفا كرونباخ (Cornbach's Alpha) لتحديد حد اعلى من الحد المقبول وهو (60%)، تم توزيع عينة استطلاعية مكونه من (36) استبانة للتأكد من صدق وسلامة الاستبانة وتم الحصول على (30)، استبانة وكانت قيمة الفا كرونباخ (Cornbach's Alpha) لفقرات الاستبانة للدراسة المبدئية كما في الملحق رقم (1).

#### 4-2-18. اساليب الاحصاء الوصفي:

كذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة وذلك من خلال:

أ. حيث تم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة لمعرفة التجانس بين اجابات افراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات ويتم مقارنة الوسط

الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة(3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات اذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي(3) وتتحقق عدم الموافقة اذا كان الوسط الحسابي اقل من الوسط الفرضي واذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الاجابات بين افراد العينة.

ب. **الانحراف المعياري:** وذلك للتعرف على مدى انحراف استجابات افراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من محاور الدراسة الرئيسية من المتوسط الحسابي وكل ما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

**3.تحليل المسار:** لتحقيق اهداف البحث واختبار فروض الدراسة تم تحليل مسار الارتباط(البيسط، المتعدد) وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة لاختبار الدلالة الاحصائية لفروض الدارسة على النحو التالي:

أ. **معامل الارتباط(R):** وهو مؤشر احصائي يستخدم لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرات وكل ما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على قوة العلاقة وكل ما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على ضعف العلاقة بين التغيرات، كما ان اشارة معامل الارتباط تدل على نوع العلاقة فاذا كانت الاشارة موجبة تدل على وجود ارتباط طردي والاشارة السالبة تدل على وجود علاقة عكسية.

ب. **معامل التحديد(R<sup>2</sup>):** للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات وكل ما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على جودة توفيق العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والمتغير الوسيط والمتغير المعدل وبالتالي تزداد القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة

والعكس هو الصحيح فكل ما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على عدم جودة توفيق العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والمتغير الوسيط والمتغير المعدل.

**ج. اختبار (t):** لقياس اثر العلاقة بين المتغيرات ووفقا لهذا الاختبار يتم مقارنة القيمة الاحتمالية (Prob) لمعولة المقدرة مع مستوى معنوية (5%)، فاذا كانت القيمة الاحتمالية اكبر من (0.05) يتم قبول فرضية العدم وبالتالي تكون المعولة غير معنوية احصائيا ويدل ذلك على (عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بي المتغيرات)، اما اذا كانت القيمة الاحتمالية اقل من (0.05) يتم رفض العدم وقبول فرضية البديل ويدل ذلك على (وجود علاقة ذات دلالة احصائية بي المتغيرات موضع الدراسة).

د- يتم الاعتماد على قيمة (P) معامل الانحدار لمعرفة التغيير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغيير في المتغير المستقل لذلك تم تحليل الارتباط بهدف التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات، وتم اختبار فرضيات الدراسة اعتمادا على اسلوب المسار ونموذج المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقة المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة وبمعنى اوسع تمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة مفترضه بين مجموعة من المتغيرات وبالتحديد استخدام اسلوب تحليل المسار لما يتمتع به هذا الاسلوب من عدة مزايا تتناسب مع طبيعة الدراسة.

## الفصل الخامس

### تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات:

#### 0-5 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الإجراءات الأولية قبل تحليل البيانات (تنظيف البيانات)، ومعدل استجابة أفراد العينة، بالإضافة إلى تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة، والتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، وتحليل الاعتمادية للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات، وحساب المتوسطات والانحراف المعياري والارتباط للمتغيرات، وللكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات التي تم تطويرها في المراحل السابقة من البحث ومن استخدام تحليل المسار في عملية اختبار الفروض.

#### 1-5 تنظيف البيانات

بقدر ما يتعلق الأمر بالتحقق من صحة البيانات المستخدمة في التحليل، قبل تقييم الخصائص السيكومترية للبيانات المختلفة، لذلك من الضروري وصف وفهم الإحصاءات الوصفية للبيانات. حيث ان الهدف الأساسي من استخدام الإحصاء الوصفي للبيانات هو التأكد من دقة عملية إدخال البيانات؛ حيث يقيس الانحراف المعياري استجابات المبحوثين ويكشف مدى تشتت البيانات من عدمها.

أولاً تنظيف البيانات: الذي يتعامل مع اكتشاف وإزالة الأخطاء والتناقضات التي تتم اثناء ادخال البيانات من أجل تحسين جودة البيانات، والتعامل مع البيانات المفقودة حيث ان فقدان البيانات يعتبر أمر شائع ومتوقع في عملية جمع وإدخال البيانات بسبب قلة التركيز أو سوء فهم المجيبين

للأسئلة، او عدم وجود إجابة لتلك الأسئلة، حيث ان عدم التعامل مع هذه البيانات المفقودة يمكن أن يسبب عدة مشاكل.

أي ان فقدان العديد من البيانات يعني تركها دون اجابة من قبل المبحوث تولد العديد من المشكلات اي انها تمثل في بعض الاحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد او نسيان المستجيب لذلك السؤال والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي ان لا تيد عن 10% من حجم الاسئلة، وعليه يتم استخدام طريقة المتوسط للتعامل معها إذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها، ولتأكد من البيانات المفقودة لا تؤثر على نتائج التحليل حيث تم استخدام اختبار ( a Little's MCAR) والذي يعمل على التأكد من قيمة مربعات كاي ودرجات الحرية ومستوي المعنوية لتأكد من سلامة البيانات فاذا قلت قيمة المعنوية عن 0.05 دل ذلك على تأثير البيانات المفقودة على نتائج التحليل والعكس صحيح، حيث بلغت قيمة (Chi-Square = 87.548) وقيمة (DF =57) وقيمة (Sig. = .248) وهي اكبر من 0.05 مما يدل على ان البيانات المفقودة لا تؤثر على النتائج.

## 5-2 الاجابات المتماثلة

ان اعطاء المستجيب اجابة واحدة لكل فقرات الاستبيان قد يعني ذلك عدم اهتمام المستجيب لتلك الاسئلة وخاصة اذا كانت هنالك اسئلة عكسية في الاستبيان اذا يستحيل اعطاءها نفس الاجابة لذلك يجب ان يكون هنالك تشتت في اجابة المستجيبين اي ان لا يكون هنالك تجانس تمام لتلك الاجابات ويتم التعرف على هذا من خلال احتساب الانحراف المعياري للإجابات فاذا

كان هنالك انحراف معياري عالي يعني ان هنالك تشتت في الاجابات والعكس صحيح وعليه لم يتم حذف أي استبيانته يقل انحرافها المعياري عن 0.05.

### 3-5 معدل استجابة العينة

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الاستبانة الموجه للمصارف الحكومية العراقية.، حيث تم توزيع عدد (233) استبانة بنسبة توزيع بلغت (100%)، وتم الحصول على (229) استبانة من جملة الاستبانات الموزعة بنسبة استرداد بلغت (98.28%)، الاستبانات الغير صالحة للتحليل بلغت عددها (3) بنسبة (1.28%)، والاستبانات التي لم تسترد بلغ عددها (4) استبانة بنسبة (1.71%)، أما الاستبانات الغير صالحة نسبة لإجاباتها المتشابه بلغ عددها (6) بنسبة بلغت (2.57%) أما الاستبانات الصالحة للتحليل بلغ عددها (220) حيث بلغت نسبة (94.42%) وتم عمل تنظيف للبيانات وأعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات وكذلك معدل الاستجابة كما هو في الجدول التالي:

### جدول (5-1) تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة

النسبة	العدد	البيانات
100%	233	مجموع الاستبانات الموزعة للمستجيبين
98.28%	229	مجموع الاستبانات التي تم إرجاعها
1.28%	3	الاستبانات الغير صالحة للتحليل
1.71%	4	الاستبانات التي لم تسترد
2.57%	6	الاستبانات الغير صالحة نسبة لإجاباتها المتشابه
94.42%	220	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

### 4-5 تحليل البيانات الديمغرافية:

البيانات الديمغرافية للمستجيبين تمثلت في خمسة عناصر وهي الجنس، والعمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، والجدول رقم (5-2) يوضح توزيع مفردات العينة حسب المعلومات الشخصية والمهنية حيث بلغت نسبة الذكور (73.6%) من العينة مما يدل على ان افراد العينة اغلبهم من الذكور ويستنتج من قلة عدد الاناث يعود الى الطابع القبلي الموجود في محافظة الانبار وقلة عدد الاناث بشكل عام وعدم اعطاء العنصر النسوي مكانته في الجانب الوظيفي، بينما تشكل الإناث نسبة (26.4%) من العينة والتي تعكس أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث، وكما أظهر توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية من الجدول أن الفئة 50 فأكثر



شكلت نسبة (42.7%) وهي أكبر نسبة ، بينما شكلت الفئة من-40 أقل من 50 سنة نسبة بلغت (28.2%)، وشكلت الفئة من-30 أقل من 40 نسبة (18.6%) وشكلت الفئة أقل من 30 سنة نسبة بلغت (10.5%). أما توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي فيوضح أن فئة بكالوريوس يشكلون أكبر نسبة حيث بلغت (48.6%)، بينما الفئة أخرى يشكلون نسبة (40.9%) من العينة، أما الفئة دبلوم بلغت نسبة (8.6%)، أما الفئة إعدادية بلغت نسبة (1.8%). أما توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي الفئة رئيس شعبة حيث بلغت نسبة (66.8%)، والفئة رئيس فرع حيث بلغت نسبة (20.5%)، والفئة نائب/مساعد و موظف بلغت نسبتهم (6.4%). أما توزيع حسب سنوات الخبرة فيوضح أن فئة 15 سنة فأكثر يشكلون أكبر نسبة حيث بلغت (41.4%)، بينما الفئة 10-15 سنة يشكلون نسبة (37.3%) من العينة، أما الفئة 5-10 سنوات بلغت نسبة (16.4%). أما الفئة أقل من 5 سنوات حيث بلغت نسبة (5.0%).

جدول (5-2) تحليل بيانات الديمغرافية

النسبة	العدد	البيان	العامل الديمغرافي
73.6%	162	ذكر	الجنس
26.4%	58	أنثى	
10.5%	23	أقل من 30 سنة	العمر
18.6%	41	من - 30 أقل من 40	
28.2%	62	من - 40 أقل من 50 سنة	
42.7%	94	50 فأكثر	
1.8%	4	إعدادية	المؤهل العلمي
8.6%	19	دبلوم	
48.6%	107	بكالوريوس	
40.9%	90	أخرى	
20.5%	45	رئيس فرع	المسمى الوظيفي
6.4%	14	نائب/مساعد	
66.8%	147	رئيس شعبة	
6.4%	14	موظف	
5.0%	11	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
16.4%	36	5-10 سنوات	
37.3%	82	10-15 سنة	
41.4%	91	15 سنة فأكثر	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

## 5-5 جودة القياس

تعتبر جودة القياس عن صحة ودقة نتائج التحليل وكذلك الوسائل المستخدمة لتقييم جودة نظام القياس المستخدمة في الدراسة (سيكاران، 2003). حيث استخدم الدراس التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي للمتغيرات الدراسة بغرض التأكد من الصحة والصلاحية ، وأدناه تفصيل كل علي حده.

## 5-6 التحليل العاملي الاستكشافي

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير عروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي بهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولاختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب انحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول ، 2003 : 178) ، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى(سامي ، 2009 : 43)، حيث تستند غربلة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات (Hair et al , 2010)كشروط لقبول نتائجها وهي :

1/ وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.

2/ ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتتناسب العينة.

3/ ألا تقل قيمة اختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.

4/ أن تكون قيمة الاشتراكات الأولية (Communities) للبنود أكثر من 50%.

5/ ألا يقل تشبع العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في

العوامل الأخرى.

6/ ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

#### التحليل العاملي الاستكشافي لابعاد الدراسة

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي

الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات

الاستبانة، ويوضح الجدول (4-5) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من

عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 49 عبارة).

#### أولاً: التحليل العاملي الاستكشافي لإدارة المواهب

#### الجدول رقم (3-5) التحليل العاملي الاستكشافي لإدارة المواهب

Component				Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	
4	3	2	1	Approx. Chi-Square	Bartlett's Test of Sphericity
				Df	
				Sig.	
.735					تعمل إدارة المصرف على اكتشاف الموهوبين من الموظفين.
.619					تحرص إدارة المصرف على الاستفادة من الخبرات العالمية والمحلية في تطوير المواهب.
.824					تتوفر لدى إدارة المصرف آلية محددة لاكتشاف المواهب الإبداعية

			للعاملين لديها من خلال مساهماتهم في العمل .
.943			تسعى إدارة المصرف لإعطاء المواهب مناصب حساسة.
.683			يوجد في إدارة المصرف خطط سنوية لتدريب وتطوير المواهب البشرية.
.689			تقدم إدارة المصرف لموظفيه التدريب الداخلي من خلال نظام التعلم من مواقف حقيقية في بيئة العمل.
.640			يتوفر في إدارة المصرف الذي اعلم به تقنيات تدريبية كفؤة.
			تقوم إدارة المصرف بتدريب الموظفين الموهوبين بما يضمن نجاحهم في الوظائف الحالية.
		.830	تهتم إدارة المصرف باستخدام ممارسات حديثة لتطوير الموهوبين لديها.
		.605	تتوافر لدى إدارة المصرف قيادة تدعم الاحتفاظ بالموهوبين.
		.815	تعمل إدارة المصرف دمج الموظفين الموهوبين الجدد مع زملائهم.
		.670	تضع إدارة المصرف خطة مستقبلية لإدارة وتطوير مواهب العاملين قبل وبعد التوظيف.
		.533	يمتلك المصرف معايير مختلفة لمعرفة قدرات المواهب.
	.721		تساعد تلك المعايير لمعرفة جوانب القصور لدى العاملين.
	.856		يوفر المصرف الاتصالات اللازمة للموهوبين اثناء تقييمهم.
	.754		يغطي المصرف كافة احتياجات اثناء تأدية المهام.
	.766		تحرص ادارة المصرف باستخدام تقنيات حديثة لقياس الاداء.

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020.

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.909) وفقا لقاعدة (Kaiser, 1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب ان يفوق (0.5) فانه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافيا وملئما للدراسة. وقد اكدت مصفوفة التدوير ان ممارسات ادارة المواهب يتم قياسه من خلال اربعة ابعاد ( استقطاب المواهب ، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب ، ادارة اداء المواهب) . وعليه فقد تم حذف اي عباره يقل تحميلها عن (0.5) .

ثانيا: التحليل العاملي الإستكشافي للالتزام التنظيمي

الجدول رقم(5-4) التحليل العاملي الإستكشافي للالتزام التنظيمي

KMO and Bartlett's Test		
.870	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	
1152.996	Approx. Chi-Square	Bartlett's Test of Sphericity
55	Df	
.000	Sig.	
Component		

3	2	1	
	.931		لا أفكر في الانتقال إلى مصرف آخر.
	.725		أسعى ان أبقى طول حياتي الوظيفية في المصرف.
	.782		تقدر إدارة المصرف الجهد والوقت الإضافي الذي أبذله لإنجاز العمل بكفاءة وفعالية.
		.572	يستحق المصرف اخلاصي وولائي .
		.867	لن أترك عملي بالمصرف .
		.688	الالتزام بالعمل الحالي في المصرف مؤشر على استقرار الوظيفي.
		.768	تربطني بالمصرف الذي أعمل فيه علاقات غير وظيفية تحول دون البحث عن فرص عمل أخرى .
		.682	أشعر بالفخر والاعتزاز عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في هذه المصرف .
.815			لدي استعداد في قبول أي مهام للاحتفاظ بعلمي .
.707			يعكس عملي في المصرف ضرورة حاجتي للعمل أكثر من رغبتني فيه .
.713			السبب الذي يدفعني للبقاء في المصرف هي التضحيات التي سأتكبدها إذا ما قمت بترك عملي الحالي.

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020.

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.870) وفقا لقاعدة (Kaiser, 1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب ان يفوق (0.5) فانه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافيا وملئما للدراسة. وقد اكدت مصفوفة التدوير ان الالتزام التنظيمي يتم قياسه بثلاثة ابعاد هي ( الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري ، الالتزام المستمر). وعليه فقد تم حذف اي عبارته يقل تحميلها عن (0.5) .

ثالثا: التحليل العاملي الاستكشافي تمكين العاملين

الجدول رقم(5-5) التحليل العاملي الاستكشافي تمكين العاملين

.885	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	
977.571	Approx. Chi-Square	Bartlett's Test of Sphericity
36	Df	
.000	Sig.	
Component		
2	1	
.894		يحصل العاملين بالمصرف المعلومات التي يحتاجها في اداء المهام.

.843		يتم تزويدي من قبل مديري بأية معلومات جديدة.
.839		رسالة المنظمة واضحة لجميع العاملين.
.647		تعني مشاركة العاملين مبدئ ثقة بانهم جزء اساسي بالمصرف.
	.842	يملك المصرف قنوات اتصالات تنظيمية واضحة وسريعة وسلسة.
	.778	تحل الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة الادارية بالمصرف.
	.863	يتقبل المدير الاعتراض من العاملين مما يسمح بتصحيح الاخطاء.
	.736	معالجة القصور في الاداء اثناء الكشف عنه.
	.733	من يكلف بأداء المهمة يعمل ما يراه مناسباً.

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020.

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.885) وفقا لقاعدة (Kaiser, 1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب ان يفوق (0.5) فانه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة. وقد اكدت مصفوفة التدوير ان تمكين العاملين يتم قياسه عن طريق بعدين هما (المشاركة بالمعلومات ، والحرية والاستقلالية) . وعليه فقد تم حذف اي عبارته يقل تحميلها عن (0.5) .

#### 5-7 التحليل العاملي التوكيدي: Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال . تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج (AMOS 25) analysis of moment structure .

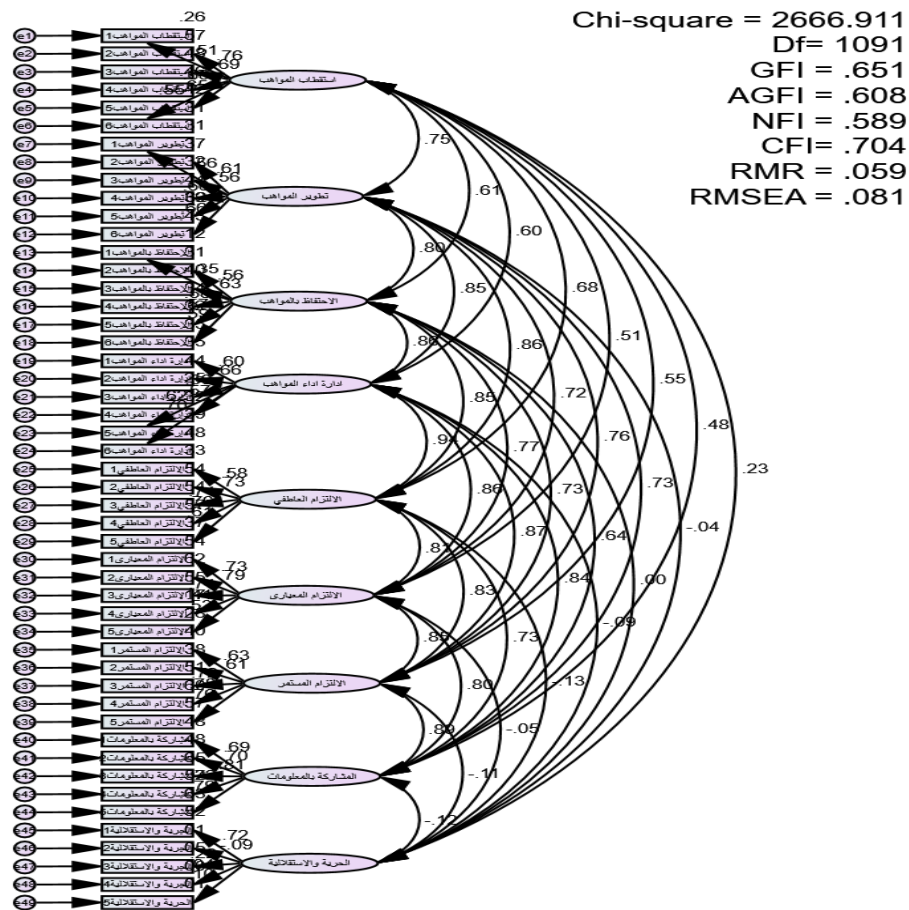
لإجراء التحليل العاملي التوكيدي، من المفترض الأخذ بنظر الاعتبار الاعتبارات الآتي ( Kline, 2011) :

- تحديد الأنموذج البنائي والمتضمن المتغيرات غير المقاسة والمتغيرات المقاسة.
- التحقق من جودة المطابقة للأنموذج المفترض للحكم على صدق عباراته.
- قبول الأوزان الانحدارية المعيارية والتي تعرف بمعاملات الصدق أو التشبع التي لا تقل عنها (0.50)

## أولاً: التحليل العاملي التوكيدي لنموذج الدراسة:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (1-5) يوضح التحليل العاملي التوكيدي.

شكل رقم (1-5) التحليل العاملي التوكيدي لنموذج الدراسة قبل التعديل



المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020.



## 1- مؤشرات جودة النموذج

جدول (6.5) مؤشرات جودة المطابقة لنموذج الدراسة قبل التعديل

المؤشرات	التقدير	الحد المقبول	التفسير
CMIN	2666.911	--	--
DF	1091	--	--
CMIN/DF	2.444	Between 1 and 3	مقبولة
CFI	0.704	>0.95	ضعيفة
SRMR	0.080	<0.08	مقبولة
RMSEA	0.081	<0.06	ضعيفة
PClose	0.000	>0.05	ضعيفة

Unfortunately, your model fit could improve

اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2020).

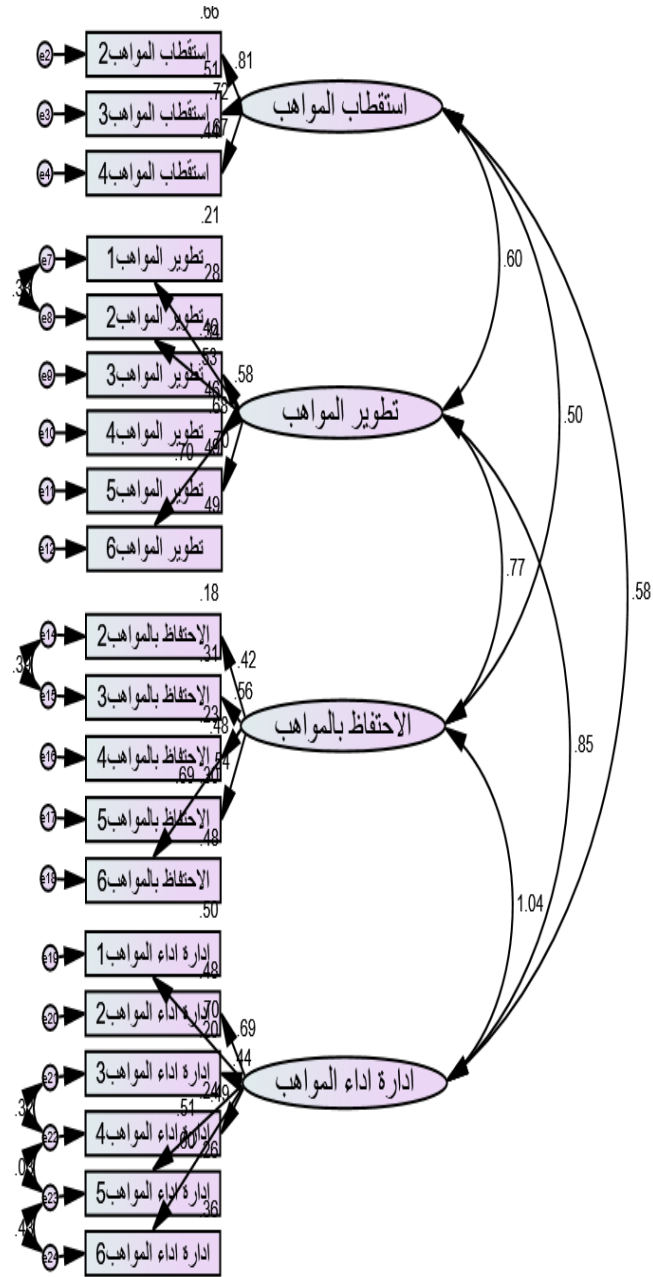
من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (مؤشرات جودة المطابقة) لنموذج الدراسة لا يحقق شروط المطابقة التي حددها (عماد واخرون ، 2019). لذلك سوف يتم عمل التحليل العاملي التوكيدي لابعاد الدراسة الثلاثة بصورة جزئية حتي يتم الكشف عن سبب الضعف الموجود في نموذج الدراسة.

### اولا: التحليل العاملي التوكيدي لممارسات إدارة المواهب:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج

العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (2-5) يوضح التحليل العاملي التوكيدي.

Chi-square = 386.639  
 Df= 159  
 GFI = .847  
 AGFI = .798  
 NFI = .784  
 CFI = .858  
 RMR = .057  
 RMSEA = .081



المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020.

## 1- مؤشرات جودة النموذج

جدول (7.5) مؤشرات جودة المطابقة لممارسات إدارة المواهب

المؤشرات	التقدير	الحد المقبول	التفسير
CMIN	386.639	--	--
DF	159	--	--
CMIN/DF	2.432	Between 1 and 3	ممتازة
CFI	0.858	>0.95	ممتازة
SRMR	0.078	<0.08	ممتازة
RMSEA	0.081	<0.06	مقبولة
PClose	0.000	>0.05	مقبولة

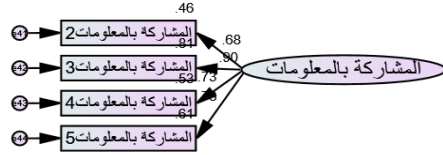
اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2020).

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (مؤشرات جودة المطابقة) لنموذج الدراسة يحقق شروط المطابقة التي حددها (عماد واخرون ، 2019).

### اولا: التحليل العاملي التوكيدي لتمكين العاملين بعد المشاركة بالمعلومات:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

الشكل (3-5) التحليل العاملي التوكيدي.



Chi-square = 10.997  
Df= 2  
GFI = .977  
AGFI = .887  
NFI = .973  
CFI= .978  
RMR = .143  
RMSEA = .024

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020

1- مؤشرات جودة النموذج

جدول رقم (8.5) مؤشرات جودة المطابقة المشاركة بالمعلومة

المؤشرات	التقدير	الحد المقبول	التفسير
CMIN	10.997	--	--
DF	2	--	--
CMIN/DF	5.499	Between 1 and 3	مقبولة
CFI	0.978	>0.95	ممتازة
SRMR	0.036	<0.08	ممتازة
RMSEA	0.024	<0.06	ممتازة
PClose	0.023	>0.05	ممتازة

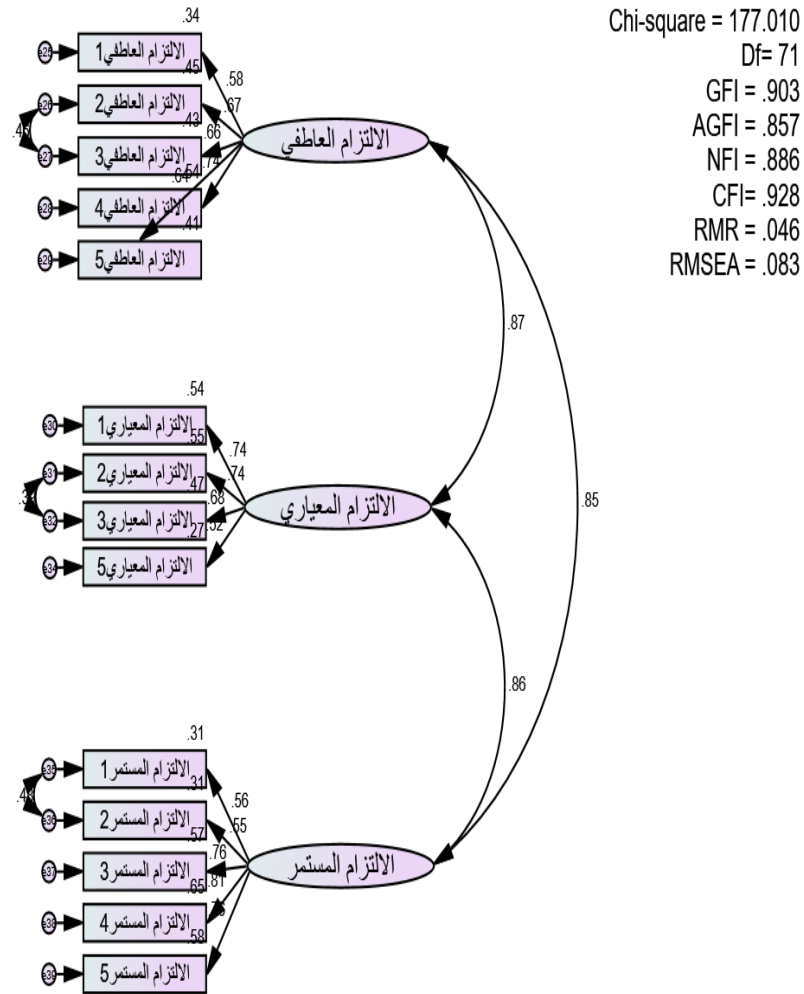
اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2020).

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (مؤشرات جودة المطابقة) لنموذج الدراسة يحقق شروط المطابقة التي حددها (عماد واخرون ، 2019).

### اولاً: التحليل العاملي التوكيدي للالتزام التنظيمي:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

شكل (5-4) التحليل العاملي التوكيدي



المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020.

## 1- مؤشرات جودة النموذج

### جدول (9.5) مؤشرات جودة المطابقة للالتزام التنظيمي

المؤشرات	التقدير	الحد المقبول	التفسير
CMIN	177.010	--	--
DF	71	--	--
CMIN/DF	2.493	Between 1 and 3	ممتازة
CFI	0.928	>0.95	ممتازة
SRMR	0.062	<0.08	ممتازة
RMSEA	0.083	<0.06	مقبولة
PClose	0.000	>0.05	مقبولة

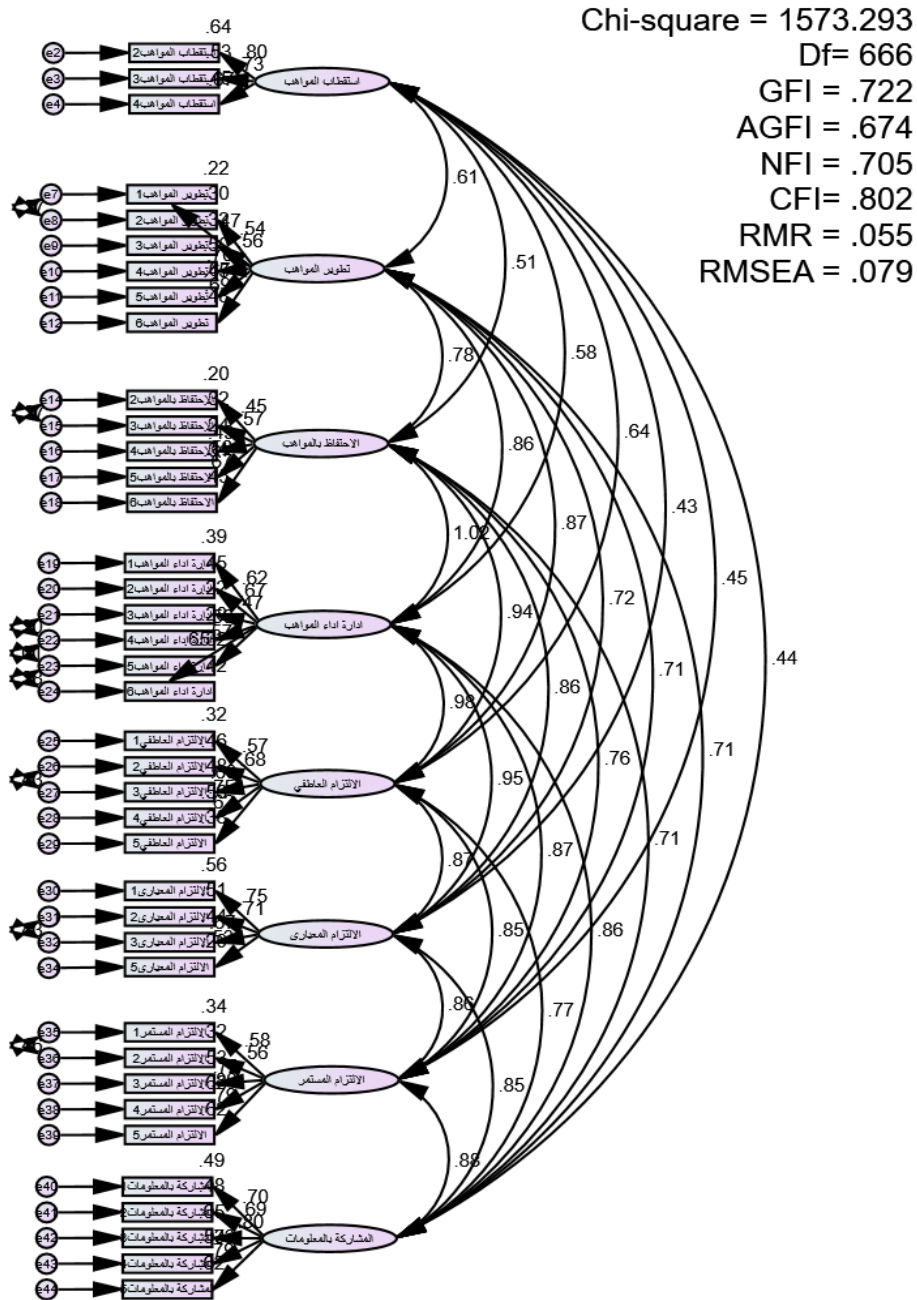
اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2020).

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (مؤشرات جودة المطابقة) الالتزام التنظيمي يحقق شروط المطابقة التي حددها (عماد واخرون ، 2019).

### اولا: التحليل العاملي التوكيدي لنموذج الدراسة بعد التعديل:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

شكل (5-5) التحليل العائلي التوكيدي.



المصدر اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة 2020

## 1- مؤشرات جودة النموذج

### جدول (10.5) مؤشرات جودة المطابقة لنموذج الدراسة بعد التعديل

المؤشرات	التقدير	الحد المقبول	التفسير
CMIN	1573.293	--	--
DF	666	--	--
CMIN/DF	2.362	Between 1 and 3	ممتازة
CFI	0.802	>0.95	مقبولة
SRMR	0.070	<0.08	ممتازة
RMSEA	0.079	<0.06	مقبولة
PClose	0.000	>0.05	مقبولة

اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2020).

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (مؤشرات جودة المطابقة) لنموذج الدراسة يحقق شروط المطابقة التي حددها (عماد واخرون ، 2019).

## 2- تحليل الاعتمادية والصلاحية:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات وبتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من ((AVE،MSV، MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح الفا بعد التحليل العامل التوكيدي.



جدول (5-11) تحليل الاعتمادية والصلاحية لنموذج الدراسة

MaxR(H)	MSV	AVE	CR	الابعاد
0.867	0.783	0.554	0.861	المشاركة بالمعلومات
0.791	0.726	0.379	0.784	تطوير المواهب
0.784	0.429	0.538	0.777	استقطاب المواهب
0.723	0.823	0.339	0.718	الاحتفاظ بالمواهب
0.788	0.872	0.373	0.779	ادارة اداء المواهب
0.830	0.872	0.472	0.815	الالتزام العاطفي
0.825	0.714	0.505	0.799	الالتزام المعياري
0.839	0.783	0.492	0.828	الالتزام المستمر

Significance of Correlations: † p < 0.100 \* p < 0.050 \*\* p < 0.010 \*\*\* p < 0.00

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (CR) لكل الابعاد اعلي من الحد المقبول الذي حدده (Hair et al 2010) أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70. حين ان قيمة متوسط نسبة التباين المفسر لكافة الابعاد تزيد عن الحد المقبول 0.5.

جدول (5-12) تحليل (Discriminant Validity)

الابعاد	المشاركة بالمعلومات	تطوير المواهب	استقطاب المواهب	الاحتفاظ بالمواهب	ادارة اداء المواهب	الالتزام العاطفي	الالتزام المعياري	الالتزام المستمر
المشاركة بالمعلومات	0.744							
تطوير المواهب	0.728	0.616						
استقطاب المواهب	0.437	0.655	0.734					
الاحتفاظ بالمواهب	0.670	0.773	0.499	0.582				
ادارة اداء المواهب	0.844	0.844	0.546	0.907	0.611			
الالتزام العاطفي	0.730	0.852	0.623	0.847	0.934	0.687		
الالتزام المعياري	0.789	0.701	0.425	0.774	0.845	0.782	0.710	
الالتزام المستمر	0.885	0.749	0.483	0.738	0.872	0.822	0.823	0.702

## 5-8 المتوسطات والانحرافات المعيارية للأسئلة الدراسة:

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3) ، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي.

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محاور الدراسة وترتيبها وفقاً لإجابات المستقضي منهم. وذلك على النحو التالي:

جدول (5-13) الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدلالة الاحصائية
استقطاب المواهب	3.5506	.51344	71%	درجة موافقة مرتفعة
تطوير المواهب	2.7198	.37057	54%	درجة موافقة متوسطة
الاحتفاظ بالمواهب	2.7244	.37149	54%	درجة موافقة متوسطة
ادارة اداء المواهب	3.7578	.53324	75%	درجة موافقة مرتفعة
الالتزام العاطفي	3.4392	.49944	69%	درجة موافقة متوسطة
الالتزام المعياري	4.3697	.66128	87%	درجة موافقة مرتفعة جدا
الالتزام المستمر	3.3481	.51277	67%	درجة موافقة متوسطة
المشاركة بالمعلومات	3.5749	.58783	71%	درجة موافقة مرتفعة

اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2020).

يتضح من الجدول رقم (5/ 8) ما يلي:

1/ أن اغلب الابعاد يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة علي تلك الابعاد في المجتمع موضع الدراسة تحقق مستوي موافقة مرتفعة حيث حققت

جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.43) وبانحراف معياري (0.506) وأهمية نسبية (%69).

2/ ويلاحظ من الجدول أن بعد (الالتزام المعياري) جاء في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.3697) بانحراف معياري (0.6613) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (%87).

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد كانت لبعدها (تطوير المواهب) حيث بلغ متوسطها (2.7198) وبانحراف معياري (0.3706) وأهمية نسبية بلغت (%54).

#### 5-9 تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والمعدل، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

جدول (5-14) قيم معامل الارتباط

Estimate	الابعاد	المسار	الابعاد
0.655	استقطاب المواهب	<-->	تطوير المواهب
0.499	استقطاب المواهب	<-->	الاحتفاظ بالمواهب
0.546	استقطاب المواهب	<-->	ادارة اداء المواهب
0.623	استقطاب المواهب	<-->	الالتزام العاطفي
0.425	استقطاب المواهب	<-->	الالتزام المعياري
0.483	استقطاب المواهب	<-->	الالتزام المستمر
0.437	استقطاب المواهب	<-->	المشاركة بالمعلومات
0.773	تطوير المواهب	<-->	الاحتفاظ بالمواهب
0.844	تطوير المواهب	<-->	ادارة اداء المواهب
0.852	تطوير المواهب	<-->	الالتزام العاطفي
0.701	تطوير المواهب	<-->	الالتزام المعياري
0.749	تطوير المواهب	<-->	الالتزام المستمر
0.728	تطوير المواهب	<-->	المشاركة بالمعلومات
0.807	الاحتفاظ بالمواهب	<-->	ادارة اداء المواهب
0.847	الاحتفاظ بالمواهب	<-->	الالتزام العاطفي
0.774	الاحتفاظ بالمواهب	<-->	الالتزام المعياري
0.738	الاحتفاظ بالمواهب	<-->	الالتزام المستمر
0.670	الاحتفاظ بالمواهب	<-->	المشاركة بالمعلومات
0.834	ادارة اداء المواهب	<-->	الالتزام العاطفي
0.845	ادارة اداء المواهب	<-->	الالتزام المعياري
0.872	ادارة اداء المواهب	<-->	الالتزام المستمر
0.844	ادارة اداء المواهب	<-->	المشاركة بالمعلومات
0.782	الالتزام العاطفي	<-->	الالتزام المعياري
0.822	الالتزام العاطفي	<-->	الالتزام المستمر
0.730	الالتزام العاطفي	<-->	المشاركة بالمعلومات
0.823	الالتزام المعياري	<-->	الالتزام المستمر
0.789	الالتزام المعياري	<-->	المشاركة بالمعلومات
0.885	الالتزام المستمر	<-->	المشاركة بالمعلومات

اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2020).

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان اعلي قيمة ارتباط بين المشاركة بالمعلومات و الالتزام المستمر حيث بلغت (0.885) وهي تعتبر قيمة ارتباط مرتفعة لأنها أكبر من (0.7) أي ارتباط قوي موجب، الا ان هذه القيمة تقل عن (0.90) والتي تؤكد عدم وجود ارتباط خطي مزدوج. في حين ان اقل قيمة ارتباط بين الالتزام المعياري و استقطاب المواهب حيث بلغت (0.425) وهي تعتبر قيمة ارتباط متوسطة لأنها تقع بين (0.3) و(0.7).

### 5-10 اختبارات التوزيع الطبيعي

قبل البدء في تطبيق تحليل المسار لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) ، باستخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor(VIF) مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (10) والجدول رقم (5-10) يبين نتائج هذه الاختبارات.

### جدول (5-15) اختبارات التوزيع الطبيعي

Collinearity Statistics		الابعاد
VIF	Tolerance	
2.465	.406	استقطاب المواهب
8.186	.109	تطوير المواهب
5.770	.239	الاحتفاظ بالمواهب
2.431	.416	ادارة اداء المواهب
8.567	.115	المشاركة بالمعلومات

اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2020).

يتضح من النتائج الواردة في الجدول عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار اختبار معامل تضخم التباين (VIF) حيث إن كافة القيم تقل عن (10).

كما تم إجراء اختبار Kolmogorov Smirnov Test وذلك للتحقق من توفر التوزيع الطبيعي في البيانات، وكما هو موضح بالجدول التالي.

جدول رقم (5-16) اختبار التوزيع الطبيعي انوفا

Asymp . Sig. (2-tailed)	Test Statistic	Most Extreme Differences			Normal Parameters <sup>a,b</sup>		الابعاد
		Negative	Positive	Absolute	Std. Deviation	Mean	
.000 <sup>c</sup>	.097	-.097	.087	.097	.51344	3.5506	استقطاب المواهب
.004 <sup>c</sup>	.075	-.075	.049	.075	.37057	2.7198	تطوير المواهب
.000 <sup>c</sup>	.090	-.090	.047	.090	.37149	2.7244	الاحتفاظ بالمواهب
.004 <sup>c</sup>	.076	-.076	.047	.076	.53324	3.7578	ادارة اداء المواهب
.000 <sup>c</sup>	.092	-.092	.050	.092	.49944	3.4392	الالتزام العاطفي
.001 <sup>c</sup>	.083	-.083	.073	.083	.66128	4.3697	الالتزام المعياري
.003 <sup>c</sup>	.077	-.077	.066	.077	.51277	3.3481	الالتزام المستمر
.003 <sup>c</sup>	.078	-.068	.078	.078	.58783	3.5749	المشاركة بالمعلومات

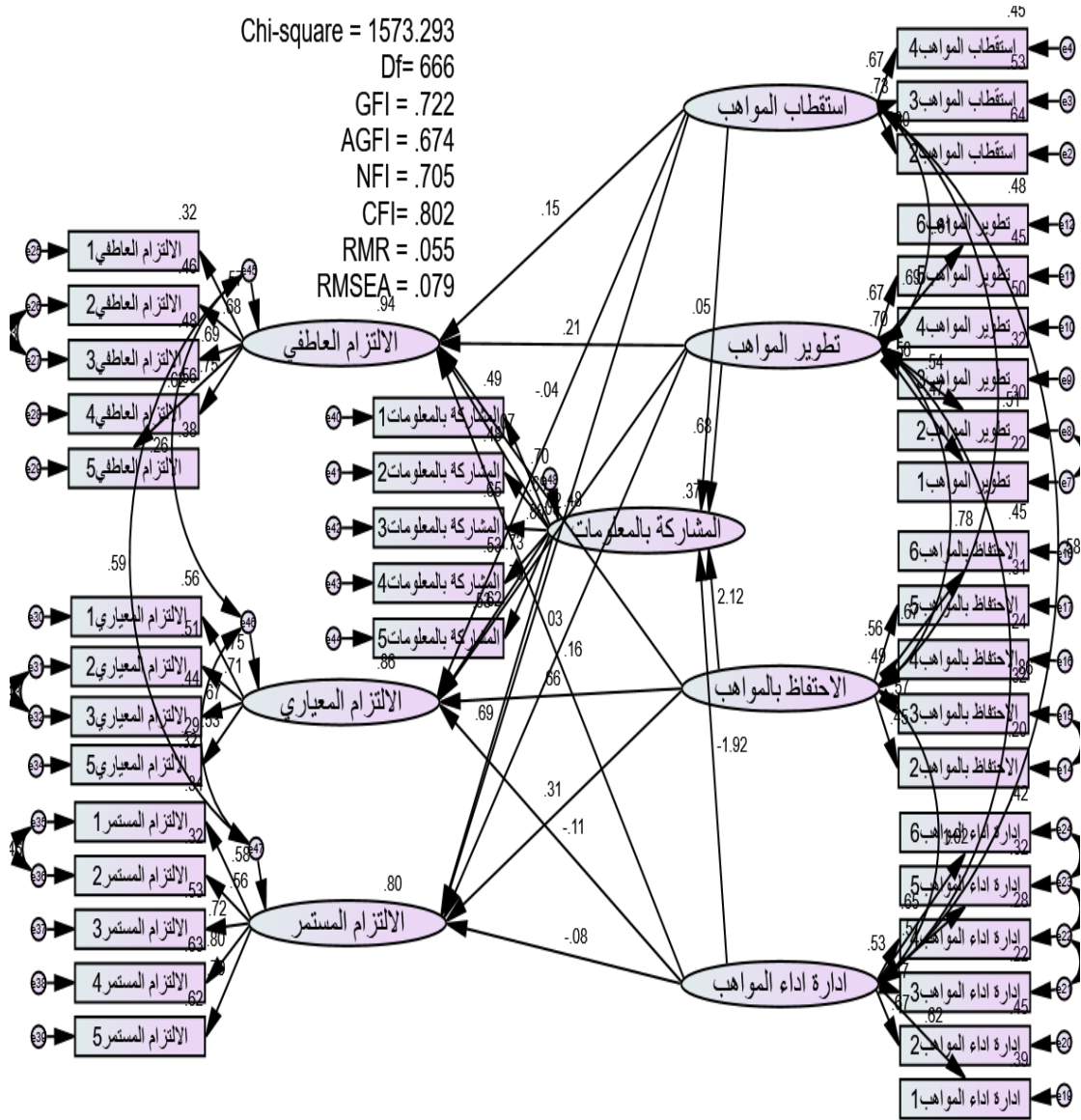
\* يكون التوزيع طبيعياً عندما يكون مستوى الدلالة ( $\alpha > 0.05$ )

وبالنظر إلى الجدول أعلاه وعند مستوى دلالة ( $\alpha > 0.05$ ) فإنه يتبين أن توزيع المتغيرات بكافة أبعادها كانت طبيعية. حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الإجابات أقل من (0.05) المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة، (Sekaran & Bougie 2016). وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين المتغيرات المستقلة،

والتأكد

من التوزيع الطبيعي للمتغير التابع فقد أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة. من خلال نموذج الدراسة الجديد.

شكل (5-6) نموذج الدراسة المعدل



اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2020).

## 11-5 مؤشرات جودة المطابقة بعد تعديل النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة.

### جدول (5-17) مؤشرات جودة المطابقة لنموذج الدراسة المعدل

المؤشرات	التقدير	الحد المقبول	التفسير
CMIN	1573.293	--	--
DF	666	--	--
CMIN/DF	2.362	Between 1 and 3	ممتازة
CFI	0.802	>0.95	مقبولة
SRMR	0.070	<0.08	ممتازة
RMSEA	0.079	<0.06	ممتازة
PClose	0.000	>0.05	مقبولة

اعداد الباحث: من بيانات الدراسة الميدانية (2020).

## 12-5 فروض الدراسة المعدلة

**H1** توجد علاقة ايجابية بين ممارسات ادارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تطوير

المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، ادارة اداء المواهب) والالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي و

الالتزام المعياري و الالتزام المستمر) ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1-1 توجد علاقة ايجابية بين استقطاب المواهب والالتزام العاطفي.

2-1 توجد علاقة ايجابية بين استقطاب المواهب والالتزام المعياري.



- 3-1 توجد علاقة ايجابية بين استقطاب المواهب والالتزام المستمر.
- 4-1 توجد علاقة ايجابية بين تطوير المواهب والالتزام العاطفي.
- 5-1 توجد علاقة ايجابية بين تطوير المواهب والالتزام المعياري.
- 6-1 توجد علاقة ايجابية بين تطوير المواهب والالتزام المستمر.
- 7-1 توجد علاقة ايجابية بين الاحتفاظ بالمواهب والالتزام العاطفي.
- 8-1 توجد علاقة ايجابية بين الاحتفاظ بالمواهب والالتزام المعياري.
- 9-1 توجد علاقة ايجابية بين الاحتفاظ بالمواهب والالتزام المستمر.
- 10-1 توجد علاقة ايجابية بين ادارة اداء المواهب والالتزام العاطفي.
- 11-1 توجد علاقة ايجابية بين ادارة اداء المواهب والالتزام المعياري.
- 12-1 توجد علاقة ايجابية بين ادارة اداء المواهب والالتزام المستمر.

#### 4-1-2-2 H2 العلاقة بين ممارسات ادارة المواهب وتمكين العاملين:

H2 توجد علاقة ايجابية بين ممارسات ادار المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تطوير

المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، ادارة اداء المواهب) و تمكين العاملين (المشاركة

بالمعلومات) ومنها تتفرع الفرضيات الفرعية التالية:

- 1-1 توجد علاقة ايجابية بين استقطاب المواهب و المشاركة بالمعلومات.
- 3-1 توجد علاقة ايجابية بين تطوير المواهب و المشاركة بالمعلومات.
- 5-1 توجد علاقة ايجابية بين الاحتفاظ بالمواهب و المشاركة بالمعلومات.
- 7-1 توجد علاقة ايجابية بين ادارة اداء المواهب و المشاركة بالمعلومات

H3 3-2-1-4 العلاقة بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي:

H3 توجد علاقة ايجابية بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي، وتتفرع عنه الفرضيات

الفرعية التالية:

1-1 توجد علاقة ايجابية بين المشاركة بالمعلومات والالتزام العاطفي.

2-1 توجد علاقة ايجابية بين المشاركة بالمعلومات والالتزام المعياري.

3-1 توجد علاقة ايجابية بين المشاركة بالمعلومات والالتزام المستمر.

H4 4-2-1-4 الدور الوسيط لتمكين العاملين بين ممارسات ادارة المواهب والالتزام

التنظيمي

يوضح الدور الوسيط لتمكين العاملين بين ممارسات ادارة المواهب والالتزام التنظيمي

H4 الدور الوسيط لتمكين العاملين بين ممارسات ادارة المواهب والالتزام التنظيمي: ومنها

تتفرع الفرضيات الفرعية التالية:

1-4 المشاركة بالمعلومات تتوسط العلاقة بين استقطاب المواهب والالتزام العاطفي.

2-4 المشاركة بالمعلومات توسط العلاقة بين استقطاب المواهب والالتزام المعياري.

3-4 المشاركة بالمعلومات توسط العلاقة بين استقطاب المواهب والالتزام المستمر.

4-4 المشاركة بالمعلومات تتوسط العلاقة بين تطوير المواهب والالتزام العاطفي.

5-4 المشاركة بالمعلومات توسط العلاقة بين تطوير المواهب والالتزام المعياري.

6-4 المشاركة بالمعلومات توسط العلاقة بين تطوير المواهب والالتزام المستمر.

7-4 المشاركة بالمعلومات تتوسط العلاقة بين الاحتفاظ بالمواهب والالتزام العاطفي.

- 8-4 المشاركة بالمعلومات توسط العلاقة بين الاحتفاظ بالموهب والالتزام المعياري.
- 9-4 المشاركة بالمعلومات توسط العلاقة بين الاحتفاظ بالموهب والالتزام المستمر.
- 10-4 المشاركة بالمعلومات تتوسط العلاقة بين ادارة اداء المواهب والالتزام العاطفي.
- 11-4 المشاركة بالمعلومات توسط العلاقة بين ادارة اداء المواهب والالتزام المعياري.
- 12-4 المشاركة بالمعلومات توسط العلاقة بين ادارة اداء المواهب والالتزام المستمر.

المصدر: اعداد الباحث

## 5- 13 اختبار الفرضيات

### 1-نمذجة المعادلة البنائية: [SEM] Structural Equation Modeling

أعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبمعنى أوسع تمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب متعددة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

### 2-تحليل المسار Path Analysis

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد اهم المؤشرات

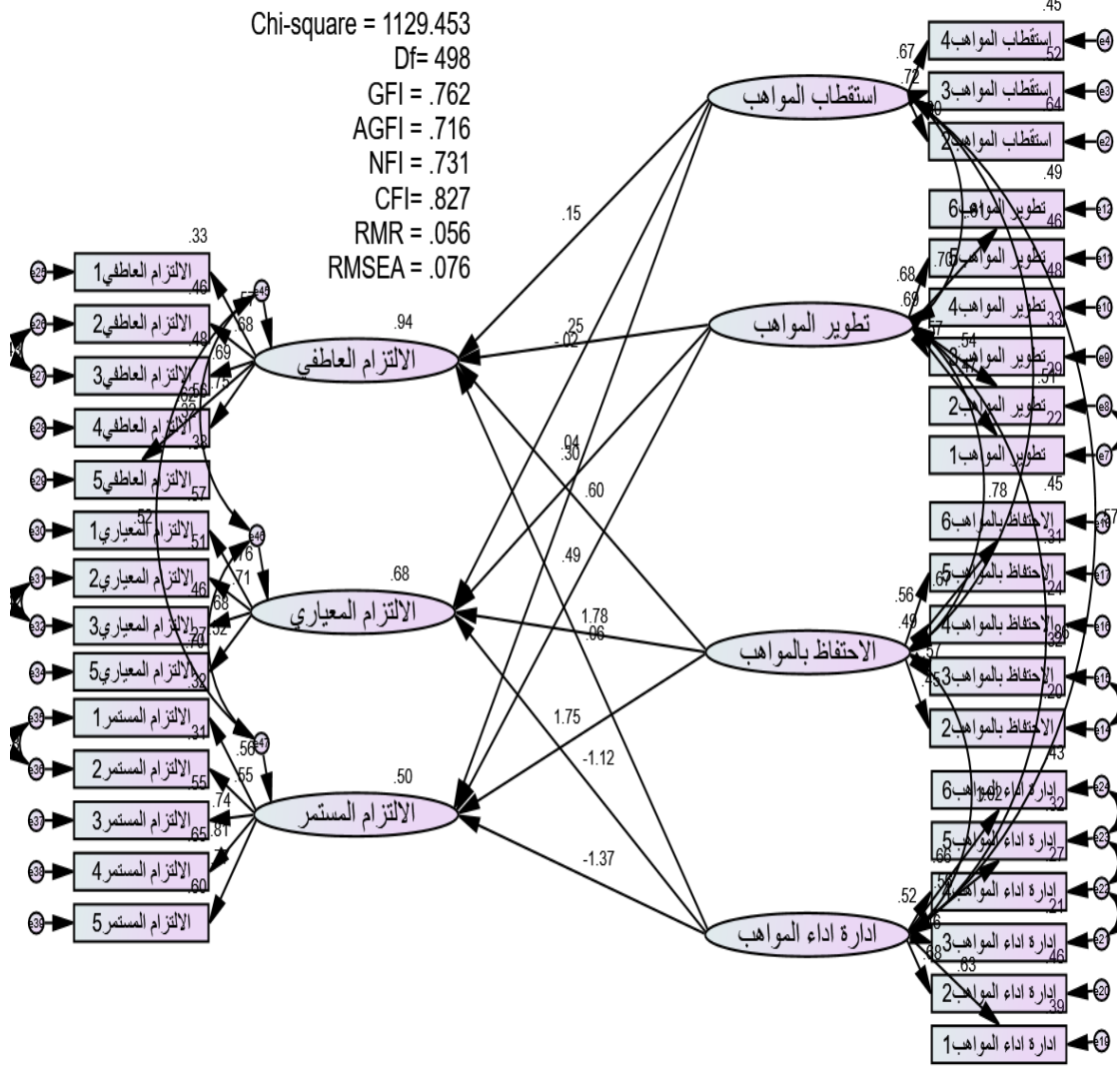
او العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين اسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)ويستخدم تحليل المسار فيما يمثالا لأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات ، The Modeling of Interactions وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon, 2002)

#### كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيمايلي

1. أنه نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية، بين هذه المتغيرات.
2. يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.
3. إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.
4. يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة
5. تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة او متغيرات مستقلة، والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج .
6. يعد نموذج تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط، لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث، تفسير السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.
7. معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

الفرضية الأولى: العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب و الالتزام التنظيمي في المصارف الحكومية العراقية .

شكل رقم (5-7) العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب و الالتزام التنظيمي في المصارف الحكومية العراقية



اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2020).

\*مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم

قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية.

جدول (5-18) مؤشرات جودة نموذج ممارسات إدارة المواهب والالتزام التنظيمي في

#### المصارف الحكومية العراقية

المؤشرات	التقدير	الحد المقبول	التفسير
CMIN	1129.453	--	--
DF	498	--	--
CMIN/DF	2.268	Between 1 and 3	ممتازة
CFI	0.827	>0.95	مقبولة
SRMR	0.072	<0.08	ممتازة
RMSEA	0.076	<0.06	ممتازة
PClose	0.000	>0.05	ممتازة

اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2020).

وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (5-19) قيم تحليل المسار من ممارسات إدارة المواهب الى الالتزام التنظيمي في

المصارف الحكومية العراقية

	P	C.R.	S.E.	Estimate	البعد	الم سار	البعد
يوجد تأثير	***	6.122	0.02	0.124	استقطاب المواهب	<-- -	الالتزام العاطفي
يوجد تأثير	0.008	2.652	0.055	0.146	تطوير المواهب	<-- -	الالتزام العاطفي
لا يوجد تأثير	0.303	1.031	0.064	0.066	الاحتفاظ بالمواهب	<-- -	الالتزام العاطفي
يوجد تأثير	***	12.783	0.055	0.697	ادارة اداء المواهب	<-- -	الالتزام العاطفي
لا يوجد تأثير	0.196	-1.293	0.052	-0.068	استقطاب المواهب	<-- -	الالتزام المعياري
يوجد تأثير	0.016	-2.405	0.142	-0.342	تطوير المواهب	<-- -	الالتزام المعياري
لا يوجد تأثير	0.284	-1.072	0.166	-0.178	الاحتفاظ بالمواهب	<-- -	الالتزام المعياري
يوجد تأثير	***	10.733	0.141	1.513	ادارة اداء المواهب	<-- -	الالتزام المعياري
لا يوجد تأثير	0.816	-0.233	0.03	-0.007	استقطاب المواهب	<-- -	الالتزام المستمر
لا يوجد تأثير	0.065	-1.844	0.082	-0.152	تطوير المواهب	<-- -	الالتزام المستمر
يوجد تأثير	***	- 10.495	0.096	-1.01	الاحتفاظ بالمواهب	<-- -	الالتزام المستمر
يوجد تأثير	***	20.534	0.082	1.674	ادارة اداء المواهب	<-- -	الالتزام المستمر

اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2020).

اوضح تحليل اختبار هذه الفرضية من خلال الجدول اعلاه رقم (5-19) الاثر المباشر ان المسار من الالتزام العاطفي الى استقطاب المواهب يساوي(0.000) وهو دال احصائيا عند مستوى معنويه (0.05) ولذلك يتم قبول الفرضية، وان المسار من الالتزام العاطفي الى تطوير المواهب يساوي(0.008) وهو دال احصائيا عند مستوى دلالة(0.05) لذلك يتم قبول الفرضية، اوضح تحليل اختبار هذه الفرضية ان الاثر المباشر للمسار من الالتزام العاطفي الى الاحتفاظ بالمواهب يساوي(0.303) وهو غير دال احصائيا عند مستوى معنويه (0.05) ولذلك يتم رفض الفرضية، وتوصلت نتائج تحليل اختبار هذه الفرضية ان الاثر المباشر للمسار من الالتزام العاطفي الى ادارة اداء المواهب يساوي(0.000) وهو دال احصائيا عند مستوى معنويه (0.05) ولذلك يتم قبول الفرضية، و اوضح تحليل اختبار هذه الفرضية ان الاثر المباشر للمسار من الالتزام المعياري الى استقطاب المواهب يساوي (0.196) وهو غير دال احصائيا عند مستوى معنويه (0.05) ولذلك يتم رفض الفرضية، و اوضح تحليل اختبار هذه الفرضية ان الاثر المباشر للمسار من الالتزام المعياري الى تطوير المواهب يساوي(0.016) وهو دال احصائيا عند مستوى معنويه (0.05) ولذلك يتم قبول الفرضية، ومن نتائج التحليل لاختبار هذه الفرضية ان الاثر المباشر للمسار من الالتزام المعياري الى الاحتفاظ بالمواهب يساوي(0.284) وهو غير دال احصائيا عند مستوى معنويه (0.05) ولذلك يتم رفض الفرضية، اوضح تحليل اختبار هذه الفرضية ان الاثر المباشر للمسار من الالتزام المعياري الى ادارة اداء المواهب يساوي(0.000) وهو دال احصائيا عند مستوى معنويه (0.05) ولذلك يتم قبول الفرضية، اوضح تحليل اختبار هذه الفرضية ان الاثر المباشر للمسار من الالتزام المستمر الى استقطاب المواهب يساوي(0.816) وهو غير دال احصائيا عند مستوى معنويه (0.05) ولذلك يتم رفض الفرضية، اوضح تحليل اختبار هذه الفرضية ان الاثر المباشر للمسار من



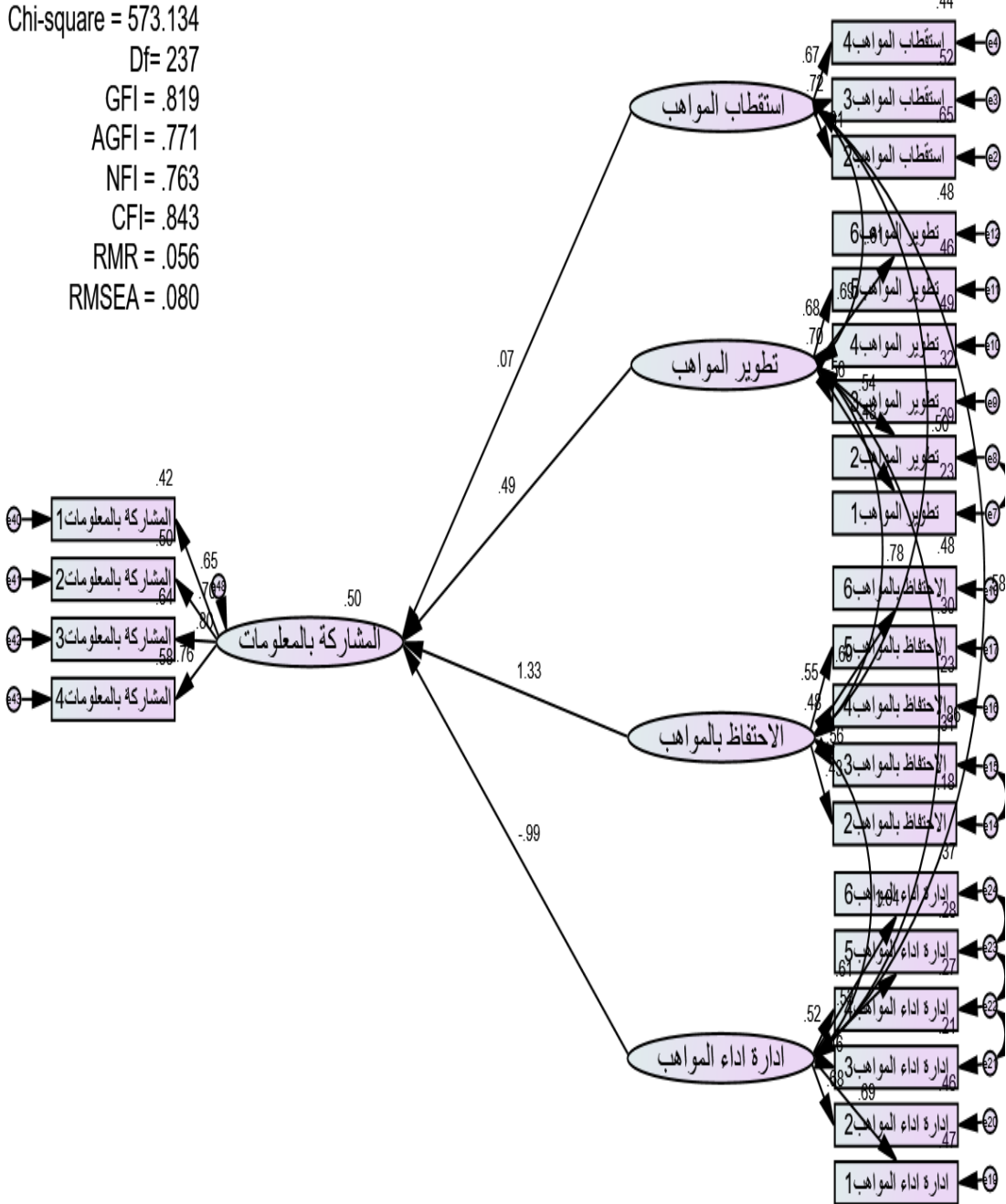
الالتزام المستمر الى تطوير المواهب يساوي(0.065) وهو غير دال احصائيا عند مستوى معنويه (0.05) ولذلك يتم رفض الفرضية، اوضح تحليل اختبار هذه الفرضية ان الاثر المباشر للمسار من الالتزام المستمر الى الاحتفاظ بالمواهب يساوي(0.000) وهو دال احصائيا عند مستوى معنويه (0.05) ولذلك يتم قبول الفرضية، اوضح تحليل اختبار هذه الفرضية ان الاثر المباشر للمسار من الالتزام المستمر الى ادارة اداء المواهب يساوي(0.000) وهو دال احصائيا عند مستوى معنويه (0.05) ولذلك يتم قبول الفرضية.

ومن خلال بيانات الجدول (5-19) ويمكننا تلخيص نتائج تحليل المسار اعتماد على القيمة الحرجة ، والاعتماد على مستوى الدلالة المحتسب اقل من (0.05) اتضح ان القيمة الحرجة (CR) للمسارات ممارسات ادارة المواهب الى الالتزام التنظيمي في المصارف الحكومية العراقية اكبر من (1.96) ومستوي المعنوية اقل من 0.05 مما يؤكد ان ابعاد ممارسات ادارة المواهب (استقطاب . وادارة اداء ، والاحتفاظ) تؤثر علي ابعاد الالتزام التنظيمي (العاطفي ، المستمر ، المعياري) .

باستثناء بعض المسارات ابعاد ممارسات ادارة المواهب (استقطاب . وادارة اداء ، والاحتفاظ) تؤثر علي ابعاد الالتزام التنظيمي (العاطفي ، المستمر ، المعياري) . قيمها اقل من (1.96) القيمة الحرجة (CR) وفي نفس الوقت اقل من (0.05) مستوي معنوية . مما يؤكد ان ممارسات ادارة المواهب الى الالتزام التنظيمي في المصارف الحكومية العراقية تؤثر ولكن بصورة جزئية.

الفرضية الثانية: العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب وتمكين العاملين

شكل (5-8) العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب وتمكين العاملين



المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة 2020.

## مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية.

### جدول (5-20) مؤشرات جودة نموذج ممارسات إدارة المواهب وتمكين العاملين

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	573.134	--	--
DF	237	--	--
CMIN/DF	2.418	Between 1 and 3	ممتازة
CFI	0.843	>0.95	مقبولة
SRMR	0.074	<0.08	ممتازة
RMSEA	0.080	<0.06	ممتازة
PClose	0.000	>0.05	ممتازة

اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2020).

وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (5-21) قيم تحليل المسار من ممارسات إدارة المواهب الى تمكين العاملين

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	البعد	المسار	البعد
يوجد تأثير	0.015	-2.44	0.037	-0.09	استقطاب المواهب	<---	المشاركة بالمعلومات
لا يوجد تأثير	0.735	-0.339	0.100	-0.034	تطوير المواهب	<---	المشاركة بالمعلومات
يوجد تأثير	***	-	0.117	-1.763	الاحتفاظ بالمواهب	<---	المشاركة بالمعلومات
يوجد تأثير	***	22.629	0.099	2.242	ادارة اداء المواهب	<---	المشاركة بالمعلومات

اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2020).

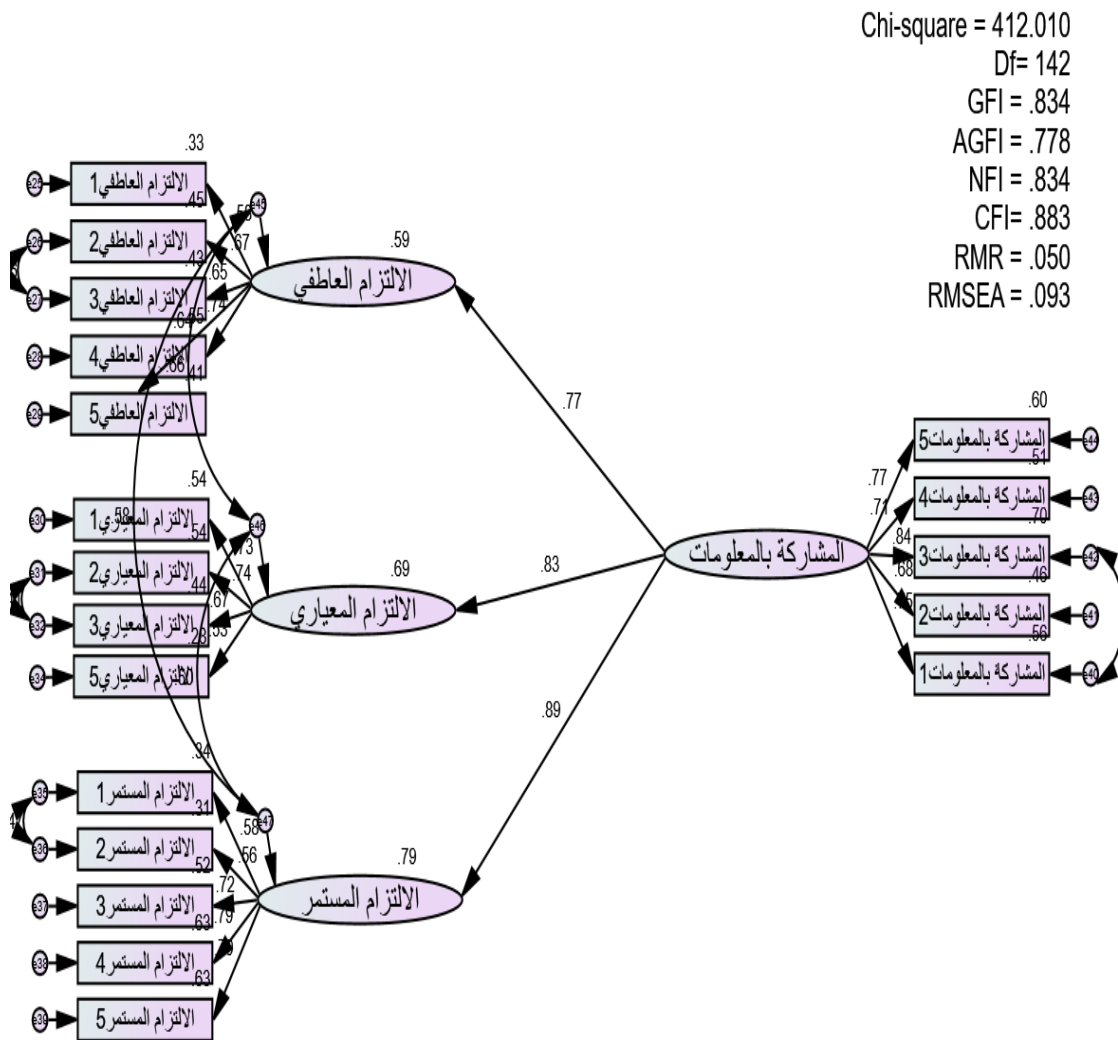
اوضح تحليل اختبار هذه الفرضية من خلال الجدول اعلاه رقم (5-21) الاثر المباشر ان المسار من المشاركة بالمعلومات الى استقطاب المواهب يساوي (0.015) وهو دال احصائيا عند مستوى معنويه (0.05) ولذلك يتم قبول الفرضية، و اوضح تحليل اختبار هذه الفرضية ان الاثر المباشر للمسار من المشاركة بالمعلومات الى تطوير المواهب يساوي (0.735) وهو غير دال احصائيا عند مستوى معنويه (0.05) ولذلك يتم رفض الفرضية، و اوضح تحليل اختبار هذه الفرضية ان الاثر المباشر للمسار من المشاركة بالمعلومات الى الاحتفاظ بالمواهب يساوي (0.000) وهو دال احصائيا عند مستوى معنويه (0.05) ولذلك يتم قبول الفرضية، و اوضح تحليل اختبار هذه الفرضية ان الاثر المباشر للمسار من المشاركة بالمعلومات الى ادارة اداء المواهب يساوي (0.000) وهو دال احصائيا عند مستوى معنويه (0.05) ولذلك يتم قبول الفرضية.

من خلال بيانات الجدول (5-32) ويمكننا تلخيص تحليل المسار اعتماد على القيمة الحرجة ، والاعتماد على مستوى الدلالة المحتسب اقل من (0.05) اتضح ان القيمة الحرجة (CR) لكل المسارات من ممارسات إدارة المواهب الي المشاركة بالمعلومات في المصارف

الحكومية العراقية اكبر من (1.96) ومستوي المعنوية اقل من 0.05 مما يؤكد ان ابعاد ممارسات ادارة المواهب تؤثر علي المشاركة بالمعلومات .

باستثناء المسار من تطوير المواهب الي المشاركة بالمعلومات اقل من (1.96) يساوي - 0.339 ومستوي المعنوية اكبر من (0.05) يساوي 0.735.

الفرضية الثالثة: العلاقة بين تمكين العاملين و الالتزام التنظيمي في المصارف الحكومية العراقية. شكل (5-9) العلاقة بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي في المصارف الحكومية العراقية



اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2020).

### \* مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية.

جدول (5-22) مؤشرات جودة النموذج من تمكين العاملين و الالتزام التنظيمي في المصارف الحكومية العراقية

المؤشرات	التقدير	الحد المقبول	التفسير
<b>CMIN</b>	<b>412.010</b>	--	--
<b>DF</b>	<b>142</b>	--	--
<b>CMIN/DF</b>	<b>2.901</b>	<b>Between 1 and 3</b>	ممتازة
<b>CFI</b>	<b>0.883</b>	<b>&gt;0.95</b>	مقبولة
<b>SRMR</b>	<b>0.065</b>	<b>&lt;0.08</b>	ممتازة
<b>RMSEA</b>	<b>0.093</b>	<b>&lt;0.06</b>	مقبولة
<b>PClose</b>	<b>0.000</b>	<b>&gt;0.05</b>	ممتازة

اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2020).

وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (5-23) قيم تحليل المسار من تمكين العاملين الي الالتزام التنظيمي في المصارف الحكومية العراقية.

	P	C.R.	S.E.	Estimate	المسار	البعد
يوجد تأثير	***	20.387	0.034	0.688	المشاركة بالمعلومات	الالتزام العاطفي
يوجد تأثير	***	25.952	0.038	0.977	المشاركة بالمعلومات	الالتزام المعياري
يوجد تأثير	***	42.933	0.019	0.825	المشاركة بالمعلومات	الالتزام المستمر

اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2020).

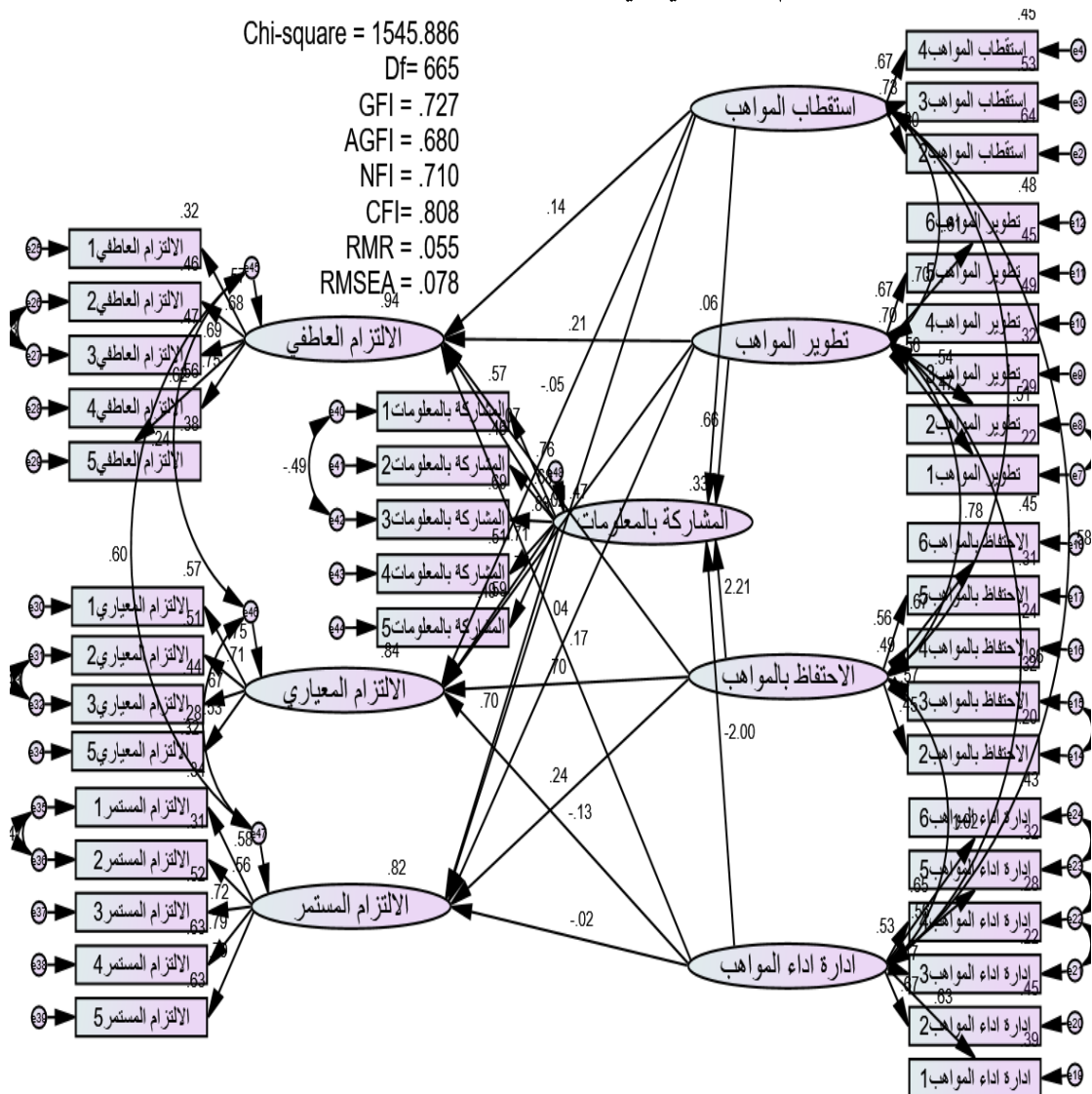
من خلال بيانات الجدول (5-23) اوضح تحليل اختبار هذه الفرضية ان الاثر المباشر للمسار من الالتزام العاطفي الي المشاركة بالمعلومات يساوي(0.000) وهو غير احصائيا عند مستوى معنويه (0.05) ولذلك يتم قبول الفرضية، و اوضح تحليل اختبار هذه الفرضية ان الاثر المباشر للمسار من الالتزام المعياري الي المشاركة بالمعلومات يساوي(0.000) وهو غير احصائيا عند مستوى معنويه (0.05) ولذلك يتم قبول الفرضية، اوضح تحليل اختبار هذه الفرضية ان الاثر المباشر للمسار من الالتزام المستمر الي المشاركة بالمعلومات يساوي(0.000) وهو غير احصائيا عند مستوى معنويه (0.05) ولذلك يتم قبول الفرضية.

من خلال بيانات الجدول (5-23) ويمكننا ان نلخص تحليل المسار اعتماد على القيمة الحرجة ، والاعتماد على مستوى الدلالة المحتسب اقل من (0.05) اتضح ان القيمة الحرجة (CR) لكل المسارات من المشاركة بالمعلومات الي الالتزام التنظيمي في المصارف الحكومية

العراقية اكبر من (1.96) ومستوي المعنوية اقل من 0.05 مما يؤكد ان المشاركة بالمعلومات تؤثر ايجابا علي ابعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي ، الالتزام المعياري ، الالتزام المستمر)

الفرضية الرابعة: الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب و الالتزام التنظيمي في المصارف الحكومية العراقية

شكل (5-10) الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب و الالتزام التنظيمي في المصارف الحكومية العراقية .



اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2020).



## مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية.

جدول (5-24) مؤشرات جودة النموذج الدور الوسيط لتمكين العاملين بين ممارسات إدارة

المواهب والالتزام التنظيمي في المصارف الحكومية العراقية

المؤشرات	التقدير	الحد المقبول	التفسير
CMIN	1545.886	--	--
DF	665	--	--
CMIN/DF	2.325	Between 1 and 3	ممتازة
CFI	0.808	>0.95	مقبولة
SRMR	0.070	<0.08	ممتازة
RMSEA	0.078	<0.06	ممتازة
PClose	0.000	>0.05	مقبولة

اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2020).

من خلال بيانات الشكل (5-8) يتضح ان قيمة معامل التحديد R تساوي 0.33 مما يؤكد

علي ان ابعاد ممارسات إدارة المواهب تؤثر بنسبة (0.33%) حيث يدل ذلك علي ان هنالك

ابعاد اخري تؤثر بنسبة (0.77%) والجدول التالي يوضح ذلك العلاقات المباشر.

جدول (5-25) قيم تحليل المسار (العلاقات المباشرة) الدور الوسيط لتمكين العاملين وبين ممارسات

إدارة المواهب والالتزام التنظيمي في المصارف الحكومية العراقية

P	C.R.	S.E.	Estimate	المسار	البعد
0.015	-2.44	0.037	-0.09	<---	المشاركة بالمعلومات
0.735	-0.339	0.1	-0.034	<---	المشاركة بالمعلومات
***	-15.072	0.117	-1.763	<---	المشاركة بالمعلومات
***	22.629	0.099	2.242	<---	المشاركة بالمعلومات
***	6.806	0.012	0.085	<---	الالتزام العاطفي
***	3.93	0.033	0.131	<---	الالتزام العاطفي
***	-12.666	0.056	-0.706	<---	الالتزام العاطفي
***	27.796	0.06	1.679	<---	الالتزام العاطفي
0.545	-0.605	0.051	-0.031	<---	الالتزام المعياري
0.016	-2.409	0.136	-0.328	<---	الالتزام المعياري
0.016	2.41	0.227	0.548	<---	الالتزام المعياري
0.017	2.39	0.246	0.589	<---	الالتزام المعياري
0.298	1.041	0.027	0.028	<---	الالتزام المستمر
0.056	-1.913	0.072	-0.138	<---	الالتزام المستمر
0.008	-2.649	0.121	-0.32	<---	الالتزام المستمر
***	6.079	0.131	0.797	<---	الالتزام المستمر
***	-19.42	0.023	-0.438	<---	الالتزام العاطفي
***	4.477	0.092	0.412	<---	الالتزام المعياري
***	8.002	0.049	0.391	<---	الالتزام المستمر

اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2020).

تبين من الجدول (5-25) ان تحليل اختبار هذه الفرضية ان الاثر المباشر للمسار من المشاركة بالمعلومات الى استقطاب المواهب يساوي (0.015) وهو دال احصائيا عند مستوى معنويه (0.05) ولذلك يتم قبول الفرضية، وكذلك تحليل اختبار هذه الفرضية ان الاثر المباشر للمسار من المشاركة بالمعلومات الى تطوير المواهب يساوي (0.735) وهو غير دال احصائيا عند مستوى معنويه (0.05) ولذلك يتم رفض الفرضية، تحليل اختبار هذه الفرضية ان الاثر المباشر للمسار من المشاركة بالمعلومات الى الاحتفاظ بالمواهب يساوي (0.000) وهو دال احصائيا عند مستوى معنويه (0.05) ولذلك يتم قبول الفرضية، تحليل اختبار هذه الفرضية ان الاثر المباشر للمسار من المشاركة بالمعلومات الى ادارة اداء المواهب يساوي (0.000) وهو دال احصائيا عند مستوى معنويه (0.05) ولذلك يتم قبول الفرضية، وكذلك اثبت ان تحليل اختبار هذه الفرضية ان الاثر المباشر للمسار من الالتزام العاطفي الى تطوير المواهب يساوي (0.000) وهو دال احصائيا عند مستوى معنويه (0.05) ولذلك يتم قبول الفرضية، وكذلك اثبت ان تحليل اختبار هذه الفرضية ان الاثر المباشر للمسار من الالتزام العاطفي الى الاحتفاظ بالمواهب يساوي (0.000) وهو دال احصائيا عند مستوى معنويه (0.05) ولذلك يتم قبول الفرضية، وكذلك اثبت ان تحليل اختبار هذه الفرضية ان الاثر المباشر للمسار من الالتزام العاطفي الى ادارة اداء المواهب يساوي (0.000) وهو دال احصائيا عند مستوى معنويه (0.05) ولذلك يتم قبول الفرضية، وكذلك اثبت ان تحليل اختبار هذه الفرضية ان الاثر المباشر للمسار من الالتزام المعياري الى استقطاب المواهب يساوي (0.545) وهو غير دال احصائيا عند مستوى معنويه (0.05) ولذلك يتم رفض الفرضية، وكذلك اثبت ان تحليل اختبار هذه الفرضية ان الاثر المباشر للمسار من الالتزام المعياري الى تطوير المواهب يساوي (0.016)

وهو دال احصائيا عند مستوى معنويه (0.05) ولذلك يتم قبول الفرضية، وكذلك اثبت ان تحليل اختبار هذه الفرضية ان الاثر المباشر للمسار من الالتزام المعياري الى الاحتفاظ بالموهب يساوي(0.016) وهو دال احصائيا عند مستوى معنويه (0.05) ولذلك يتم قبول الفرضية، وكذلك اثبت ان تحليل اختبار هذه الفرضية ان الاثر المباشر للمسار من الالتزام المعياري الى اداء المواهب يساوي(0.017) وهو دال احصائيا عند مستوى معنويه (0.05) ولذلك يتم قبول الفرضية، وكذلك اثبت ان تحليل اختبار هذه الفرضية ان الاثر المباشر للمسار من الالتزام المستمر الى استقطاب المواهب يساوي(0.298) وهو غير دال احصائيا عند مستوى معنويه (0.05) ولذلك يتم رفض الفرضية، وكذلك اثبت ان تحليل اختبار هذه الفرضية ان الاثر المباشر للمسار من الالتزام المستمر الى تطوير المواهب يساوي(0.056) وهو دال احصائيا عند مستوى معنويه (0.05) ولذلك يتم قبول الفرضية، وكذلك اثبت ان تحليل اختبار هذه الفرضية ان الاثر المباشر للمسار من الالتزام المستمر الى الاحتفاظ المواهب يساوي(0.008) وهو دال احصائيا عند مستوى معنويه (0.05) ولذلك يتم قبول الفرضية، وكذلك اثبت ان تحليل اختبار هذه الفرضية ان الاثر المباشر للمسار من الالتزام المستمر الى تطوير ادارة اداء المواهب يساوي(0.000) وهو دال احصائيا عند مستوى معنويه (0.05) ولذلك يتم قبول الفرضية، وكذلك اثبت ان تحليل اختبار هذه الفرضية ان الاثر المباشر للمسار من الالتزام العاطفي الى المشاركة بالمعلومة يساوي(0.000) وهو دال احصائيا عند مستوى معنويه (0.05) ولذلك يتم قبول الفرضية، وكذلك اثبت ان تحليل اختبار هذه الفرضية ان الاثر المباشر للمسار من الالتزام المستمر الى المشاركة بالمعلومة يساوي(0.000) وهو دال احصائيا عند مستوى معنويه (0.05) ولذلك يتم قبول الفرضية.

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

جدول (5-26) الاثر غير المباشر (Estimates For Indirect Effects)

البعد	ادارة اداء المواهب	الاحتفاظ بالمواهب	تطوير المواهب	استقطاب المواهب
الالتزام المستمر	0.877	-0.69	-0.013	-0.035
الالتزام المعياري	0.923	-0.726	-0.014	-0.037
الالتزام العاطفي	-0.982	0.772	0.015	0.039

اعداد الباحث: من بيانات الدراسة الميدانية (2020).

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

جدول (5-27) قيم bootstrap (المشاركة بالمعلومات)

Two Tailed Significance (BC)			Upper Bounds			Lower Bounds			
الالتزام العاطفي	الالتزام المعياري	الالتزام المستمر	الالتزام العاطفي	الالتزام المعياري	الالتزام المستمر	الالتزام العاطفي	الالتزام المعياري	الالتزام المستمر	البعد
0.000	0.000	0.000	-	1.374	1.147	-1.168	0.469	0.623	ادارة اداء المواهب
0.000	0.000	0.000	0.945	-	-0.481	0.62	-	-	الاحتفاظ بالمواهب
0.743	0.707	0.733	0.121	0.082	0.076	-0.081	-	-	تطوير المواهب
0.001	0.006	0.008	0.071	-	-0.009	0.009	-	-	استقطاب المواهب

اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2020).

من خلال بيانات الجدول اعلاه يتضح ان قيم (**Bootstrap**) لكل من (استقطاب المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب ، ادارة اداء المواهب) على كل من ( الالتزام المستمر ، الالتزام المعياري ، الالتزام العاطفي) قيمها ايجابية ولا تمر بالصفير، وقيم مستوي الدلالة لها اقل من (0.05) . مما يؤكد ان المشاركة بالمعلومات تتوسط العلاقة الايجابية.

وكذلك نجد ان قيم (**Bootstrap**) من تطوير المواهب علي كل من (الالتزام المستمر ، الالتزام المعياري ، الالتزام العاطفي) قيمها ايجابية وسلبية في الوقت نفسه مما يؤكد انها تمر بالصفير، وقيم مستوي الدلالة لها اكبر من (0.05) . مما يؤكد ان المشاركة بالمعلومات لا تتوسط العلاقة.

## 14-5 ملخص اختبار الفرضيات

### شكل (5-11) ملخص النتائج

قبول جزئي	توجد علاقة ايجابية بين ممارسات ادارة المواهب بأبعاده (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، ادارة اداء المواهب) والالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي و الالتزام المعياري و الالتزام المستمر) ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:	H1
يوجد تأثير	توجد علاقة ايجابية بين استقطاب المواهب والالتزام العاطفي.	1-1
لا يوجد تأثير	توجد علاقة ايجابية بين استقطاب المواهب والالتزام المعياري.	2-1
لا يوجد تأثير	توجد علاقة ايجابية بين استقطاب المواهب والالتزام المستمر.	3-1
يوجد تأثير	توجد علاقة ايجابية بين تطوير المواهب والالتزام العاطفي.	4-1
يوجد تأثير	توجد علاقة ايجابية بين تطوير المواهب والالتزام المعياري.	5-1
لا يوجد تأثير	توجد علاقة ايجابية بين تطوير المواهب والالتزام المستمر.	6-1
لا يوجد تأثير	توجد علاقة ايجابية بين الاحتفاظ بالمواهب والالتزام العاطفي.	7-1
لا يوجد تأثير	توجد علاقة ايجابية بين الاحتفاظ بالمواهب والالتزام المعياري.	8-1
يوجد تأثير	توجد علاقة ايجابية بين الاحتفاظ بالمواهب والالتزام المستمر.	9-1
يوجد تأثير	توجد علاقة ايجابية بين ادارة اداء المواهب والالتزام العاطفي.	10-1
يوجد تأثير	توجد علاقة ايجابية بين ادارة اداء المواهب والالتزام المعياري.	11-1
يوجد تأثير	توجد علاقة ايجابية بين ادارة اداء المواهب والالتزام المستمر.	12-1

	توجد علاقة ايجابية بين ممارسات ادار المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، ادارة اداء المواهب) و المشاركة بالمعلومات ومنها تتفرع الفرضيات الفرعية التالية:	H2
يوجد تأثير	توجد علاقة ايجابية بين استقطاب المواهب و المشاركة بالمعلومات.	1-1
لا يوجد تأثير	توجد علاقة ايجابية بين تطوير المواهب و المشاركة بالمعلومات.	3-1
يوجد تأثير	توجد علاقة ايجابية بين الاحتفاظ بالمواهب و المشاركة بالمعلومات.	5-1
يوجد تأثير	توجد علاقة ايجابية بين ادارة اداء المواهب و المشاركة بالمعلومات.	7-1

	توجد علاقة ايجابية بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي، وتتفرع عنه الفرضيات الفرعية التالية:	H3
يوجد تأثير	توجد علاقة ايجابية بين المشاركة بالمعلومات والالتزام العاطفي.	1-1
يوجد تأثير	توجد علاقة ايجابية بين المشاركة بالمعلومات والالتزام العاطفي.	2-1
يوجد تأثير	توجد علاقة ايجابية بين المشاركة بالمعلومات والالتزام المستمر.	3-1

	الدور الوسيط لتمكين العاملين بين ممارسات ادارة المواهب والالتزام التنظيمي: ومنها تتفرع الفرضيات الفرعية التالية:	H4
تتوسط العلاقة	المشاركة بالمعلومات تتوسط العلاقة بين استقطاب المواهب والالتزام العاطفي.	1-4
تتوسط العلاقة	المشاركة بالمعلومات توسط العلاقة بين استقطاب المواهب والالتزام المعياري.	2-4



تتوسط العلاقة	المشاركة بالمعلومات توسط العلاقة بين استقطاب المواهب والالتزام المستمر.	3-4
لا تتوسط العلاقة	المشاركة بالمعلومات تتوسط العلاقة بين تطوير المواهب والالتزام العاطفي.	4-4
لا تتوسط العلاقة	المشاركة بالمعلومات توسط العلاقة بين تطوير المواهب والالتزام المعياري.	5-4
لا تتوسط العلاقة	المشاركة بالمعلومات توسط العلاقة بين تطوير المواهب والالتزام المستمر.	6-4
تتوسط العلاقة	المشاركة بالمعلومات تتوسط العلاقة بين الاحتفاظ بالمواهب والالتزام العاطفي.	7-4
تتوسط العلاقة	المشاركة بالمعلومات توسط العلاقة بين الاحتفاظ بالمواهب والالتزام المعياري.	8-4
تتوسط العلاقة	المشاركة بالمعلومات توسط العلاقة بين الاحتفاظ بالمواهب والالتزام المستمر.	9-4
تتوسط العلاقة	المشاركة بالمعلومات تتوسط العلاقة بين ادارة اداء المواهب والالتزام العاطفي.	10-4
تتوسط العلاقة	المشاركة بالمعلومات توسط العلاقة بين ادارة اداء المواهب والالتزام المعياري.	11-4
تتوسط العلاقة	المشاركة بالمعلومات توسط العلاقة بين ادارة اداء المواهب والالتزام المستمر.	12-4

## الفصل السادس

### مناقشة النتائج

#### 6-1 تمهيد :

في هذا الفصل ومن خلال المنهجية والخطوات التي اتبعت لبلوغ اهداف هذه الدراسة، وما اشتملت عليه الدراسة من ادبيات الدراسات السابقة حول الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين ممارسات ادارة المواهب والالتزام التنظيمي، ففي هذا الفصل سوف تمت مناقشة النتائج التي توصلت اليها الدراسة من واقع تحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها بواسطة الاستبيان والتي تمثل الاداة الرئيسية التي اعتمدت عليها في جمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثل في المصارف الحكومية العراقية، ومن واقع النتائج التي توصلت اليها الدراسة سيتم تقديم عدد من التوصيات والمقترحات والتي قد تساهم في تبني استراتيجيات تمكن الادارات العليا في اتخاذ القرارات، كما سيتم عرض اوجه القصور والمحددات التي واجهت الدراسة، ومن ثم التوصية بمقترحات بحوث مستقبلية ترشد القادمين لسد القصور في هذه الدراسة .

تم اختبار بيانات الدراسة من واقع الدراسة الميدانية والتي تم جمعها عبر (220) استبانة بنسبة استجابة بلغت (94.42%) من جملة الاستبانات الموزعة والبالغ عددها (233) استبانة موجه الى المصارف الحكومية العراقية، تم استخدام البرنامج الاحصائي (Amos v23) من اجل الحصول على الاعتمادية والتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي ولارتباط وتحليل المسار

وغيرها من اساليب الاحصاء الوصفي الاستدلالي للإجابة على اسئلة البحث واختبار الفرضيات  
حيث كان سؤال البحث الرئيس على النحو التالي:

الى اي مدى يؤثر تمكين العاملين في تفسير العلاقة بين ممارسات ادارة المواهب  
بأبعاده(استقطاب المواهب، تطوير المواهب، المحافظة على المواهب، ادارة اداء المواهب) على  
الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر). ومن اجل  
تحقيق هذا السؤال كانت هناك اسئلة فرعية وتشمل التالي:

1. ما مستوى ممارسات ادارة المواهب في المصارف الحكومية العراقية.
2. ما مستوى تطبيق الالتزام التنظيمي في المصارف الحكومية العراقية.
3. ما الدور الوسيط لتمكين العاملين في المصارف الحكومية العراقية.
4. ما أثر ممارسات ادارة المواهب في الالتزام التنظيمي في المصارف الحكومية العراقية.
5. ما أثر ممارسات ادارة المواهب بتمكين العاملين في المصارف الحكومية العراقية.
6. ما مستوى علاقة الالتزام التنظيمي بتمكين العاملين في المصارف الحكومية العراقية.
7. هل يتوسط تمكين العاملين العلاقة بين ممارسات ادارة المواهب و الالتزام التنظيمي في  
المصارف الحكومية العراقية.

## 2-6 خلاصة النتائج

اشارت نتائج الدراسة المتعلقة بممارسات ادارة المواهب في المصارف الحكومية العراقية الى وجود علاقة بين ممارسات ادارة المواهب المتمثلة بـ (استقطاب، الاحتفاظ بالمواهب، تطوير المواهب، ادارة اداء المواهب) والالتزام التنظيمي من خلال ابعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) في المصارف الحكومية العراقية، وان تمكين العاملين بعد (المشاركة بالمعلومات) يتوسط العلاقة بممارسات ادارة المواهب و الالتزام التنظيمي في المصارف الحكومية العراقية.

## 3-6 مناقشة النتائج

تم اجراء التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة بهدف استكشاف العوامل التي تصف تلك المتغيرات، ولاختبار الاختلاف بين العبارات التي تقيس كل متغير من المتغيرات، حيث تم توزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزيع عليها العبارات التي تقيس كل متغير حسب انحرافها المعياري عن الوسط الحسابي، بحيث تكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل اقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الاخرى، وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (Amos v23) في اجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي حيث تم تحليل كل متغير على حده. كما اعتمد الباحث في عملية التحليل الاحصائي للبيانات على اسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبمعنى اوسع تمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من

علاقات السبب والنتيجة المفروضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام اسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الاسلوب متعدد المزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفي ما يلي مناقشة للنتائج التي توصلت اليها الدراسة.

### 6-3-1 مستوى ابعاد ممارسات ادارة المواهب في المصارف الحكومية العراقية

اتضح من التحليل العملي الاستكشافي لممارسات ادارة المواهب ان بعد استقطاب المواهب تم حذف ثلاثة عبارات منه مما يتضح ان المصارف الحكومية العراقية ولا تعمل على جذب المؤهلين للتعيين بشكل جيد ولا تحرص على الاستفادة من الخبرات المحلية منها والدولية ولا توجد لديها وسائل وآليات من شأنها شغل الافراد المؤهلين لمناصب حساسة في المصارف الحكومية العاملة في محافظة الانبار.

إتضح من التحليل العملي الاستكشافي لممارسات ادارة المواهب ان بُعد تطوير المواهب لم يحذف منه عبارة ، وهذا يدل على أن المصارف الحكومية تسعى الى وضع خطط سنوية لتدريب المواهب لديها و تعمل على تنمية قدرات المواهب بشكل جيد وكذلك لا يتوفر لديها اليات تدريب حديثة للمواهب التي تمتلكها.

اتضح من التحليل العملي الاستكشافي لممارسات ادارة المواهب ان بعد الاحتفاظ بالمواهب لم يتم حذف اي عبارة منه مما يدل على ان المصارف الحكومية تعمل على دمج الموظفين الجدد لديها مع زملائهم وتضع خطط مستقبلية لتطوير المواهب لديها وكذلك يتوفر لديها انظمة حديثة لمتابعة عمل الافراد العاملين لديها في المصارف.

إتضح من التحليل العاملي الاستكشافي لممارسات ادارة المواهب ان بعد ادارة اداء المواهب لم يتم حذف أي عبارة منه، وهذا يدل على أن المصرف يتوفر لديه الاتصالات اللازمة عن تقييم الأفراد وكذلك يغطي كافة الاحتياجات للعاملين لديه اثناء تأدية المتطلبات اللازمة لشغل المهام الوظيفية.

### 6-3-2 مستوى ابعاد الالتزام التنظيمي في المصارف الحكومية العراقية

اظهرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع الالتزام التنظيمي الذي يقاس بثلاثة ابعاد (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) ،عند اجراء التحليل اتضح أن بعد الالتزام العاطفي قد حذفت منه عبارة واحدة مما يدل على ان المصارف التجارية تهتم بالإحساس العاطفي لدي العاملين ويشعر العاملين بالعاطفة عن تأدية الاعمال الوظيفية وكذلك تقدر ادارة المصرف الاوقات الاضافية التي يبذلها العاملين خارج الدوام الرسمي في المصرف.

اتضح من التحليل العاملي الاستكشافي ان الالتزام المعياري قد حُذفت منه عبارة واحدة وهذا ما يدل على ان المصرف يتوفر لديه اساليب وممارسات من شأنها ان تشعر العاملين بالولاء له وتوجد هناك علاقات ايجابية بين الموظفين وكذلك يهتم المصرف بمسالة ترك العاملين للوظيفة.

اتضح من التحليل العاملي الاستكشافي ان الالتزام المستمر لم يحذف منه اية عبارة وهذه يدل على ان المصرف يوفر الرغبة للعاملين لدية اثناء تأدية المهام الوظيفية وان العاملين لديه يسعون لبذل اقصى الجهود الوظيفية خلال الاعمال المطلوبة منهم.

### 3-3-6 مستوى تطبيق تمكين العاملين في المصارف الحكومية العراقية

اظهرت نتائج التحليل العملي الاستكشافي للمتغير الوسيط(تمكين العاملين) انه يقاس ببعد (المشاركة بالمعلومات)، وبعد اجراء التحليلي العملي الاستكشافي لبعد الحرية والاستقلالية اتضح انه تم حذفه بالكامل، مما يدل على ان المصارف الحكومية لا تطلب تقارير من العاملين بشكل مستمر اثناء العمل وكذلك لا يعمل المكلفين بالوظيفية بالشكل الذي يراه مناسب في بعض الاعمال الوظيفية.

اتضح من التحليل العملي الاستكشافي ان بعد المشاركة بالمعلومات قد تم حذفته منه عبارة واحدة وهذه يدل على ان المصارف الحكومية تشارك العاملين لديها بالمعلومات الحساسة التي من شأنها ان تعزز الثقة بينهم و توجد قنوات عمل رسمية تتم من خلال مشاركة المعلومات وتحقيق التواصل بين الادارة العليا والموظفين وتزود العاملين بالمعلومات الجديدة التي تمتلكها.

### 4-3-6 العلاقة بين ممارسات ادارة المواهب والالتزام التنظيمي في المصارف الحكومية العراقية

اظهرت نتائج الدراسة من واقع تحليل البيانات ان هنالك علاقة ايجابية ذات تأثير معنوي بين ممارسات ادارة المواهب من خلال الابعاد(استقطاب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تطوير المواهب، ادارة اداء المواهب) والالتزام التنظيمي من خلال الابعاد(الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) في المصارف الحكومية العراقية، وهذا ما يتفق مع دراسة (الشمري،2018) التي توصلت الى هناك علاقة ايجابية بين ادارة المواهب والالتزام التنظيمي في المستشفيات الحكومية الاردنية الموجودة في اقليم الشمال، ويمكن تبرير هذه النتيجة بأن إدارة

المواهب تسعى للحفاظ بكادرها على أهبة الاستعداد لمواجهة أي طارئ كون المصارف الحكومية تتوقع استقبال العديد من الحالات والتي تتطلب التعامل معها بحرفية ومهنية عالية كونها تتعامل مع العنصر البشري.

ايضا اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (السيد،2016) التي توصلت الى ان ممارسات ادارة الموهبة تؤثر في الالتزام التنظيمي في المؤسسات المبحوثة، كما واتفقت هذه النتيجة ايضا مع دراسة مقري وحياوي (2014). التي توصلت الى عدة نتائج اهمها ان إدارة المواهب و أداء المؤسسة يعزز الالتزام التنظيمي في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية في محافظة البصرة العراقية.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الخطابية، 2016) التي أظهرت أن المستوى العام لدرجة تطبيق ممارسات إدارة المواهب في المستشفيات الحكومية، جاء بدرجة منخفضة، ودراسة (الكاسبية، 2016) التي أظهرت أن مستوى تصورات المبحوثين حول عناصر إدارة المواهب في شركة زين في الأردن مرتفعاً.

اظهرت نتائج الدراسة من واقع تحليل البيانات وجود علاقة ايجابية بين ممارسات ادارة المواهب من خلال الابعاد(الاحتفاظ بالمواهب، تطوير المواهب، ادارة اداء المواهب) والالتزام التنظيمي من خلال بعد (الالتزام العاطفي) في المصارف الحكومية العراقية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (السيد، 2016) التي توصلت الى ان بعد الاحتفاظ بالمواهب وتطوير المواهب من اكثر الابعاد تأثير على الالتزام التنظيمي، ودراسة(Guchait,2007) التي توصلت الى عدة نتائج اهمها هناك تأثير ايجابي بين ممارسات ادارة الموارد البشرية التي تعد احدى المهام الاساسية



لجعل الموظفين اكثر التزاما في تأدية المهام الموكلة لديهم، وكذلك تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشمري،2018) التي توصلت الى هناك علاقة ايجابية بين ادارة الموهبة والالتزام العاطفي في المستشفيات الحكومية الاردنية الموجودة في اقليم الشمال. ويفسر الباحث هذه النتيجة من أن العاملين في المصارف الحكومية العراقية يدركون خصائص المتميزة لعملهم والمورد البشري من الادوات الاساسية التي تساهم في الالتزام العاطفي بالمصرف، وتعزيز العلاقات والمهارات المكتسبة مما يساهم في تطور الارتباط العاطفي للموظف تجاه المصرف الذي يعمل به.

اظهرت نتائج الدراسة من واقع تحليل البيانات وجود علاقة ايجابية بين ممارسات ادارة المواهب من خلال الابعاد(الاحتفاظ بالمواهب، تطوير المواهب، ادارة اداء المواهب) والالتزام التنظيمي من خلال الابعاد(الالتزام المعياري) في المصارف الحكومية العراقية، حيث اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الشمري،2018) التي توصلت الى هناك علاقة ايجابية بين ادارة الموهبة والالتزام المعياري في المستشفيات الحكومية الاردنية الموجودة في اقليم الشمال. ودراسة (السيد، 2016) وايضا تتفق هذه النتيجة مع دراسة(Guchait,2007) التي توصلت الى عدة نتائج اهمها هناك تأثير ايجابي بين ممارسات ادارة الموارد البشرية من الادوات الاساسية لجعل الموظفين اكثر التزاما اعمالهم الوظيفية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الالتزام المعياري هو الالتزام الأدبي والشخصي من قبل الموظف بالتمسك بقيم المصرف وأهدافه، ويكون ناتجاً عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية، مما يجعل مستوى هذا النوع من الالتزام مرتبط بإحساس الموظف بالالتزام بالبقاء في

المصرف وغالباً هذا الشعور يحتاج بشكل مباشر إلى دعم المصرف الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل.

### **6-3-5 العلاقة بين ممارسات ادارة المواهب وتمكين العاملين في المصارف الحكومية العراقية**

اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ايجابية بين ممارسات ادارة المواهب من خلال الابعاد(استقطاب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تطوير المواهب، ادارة اداء المواهب) وتمكين العاملين بعد(المشاركة بالمعلومات) في المصارف الحكومية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (فخري،2018) التي جاءت بعنوان ادارة الموهبة ودورها بتمكين العاملين، وتوصلت الى عدة استنتاجات اهمها ان ادارة المواهب بكافة ابعادها(الاحتفاظ بالمواهب، تطوير المواهب، ادارة اداء المواهب) تؤثر تأثيراً معنوياً في تمكين العاملين باستثناء استقطاب الموهبة في الشركات المبحوثة.

وتتفق هذه الدراسة ايضاً مع دراسة(محمود، 2013) التي تناولت واقع تطبيق ادارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، وتوصلت الى عدة نتائج اهمها ان مستوى تطبيق ادارة المواهب المؤسسة وتمكين العاملين في المدارس التعليمية جاء بمستوى متوسط، وتوصلت الى وجود علاقة طردية دالة احصائياً عند مستوى(0.01) بين محاور ادارة المواهب المؤسسية وتمكين العاملين في المدارس التعليمية محل الدراسة.

## 6-3-6 العلاقة بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي في المصارف الحكومية العراقية

اظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان العلاقة بين تمكين العاملين بعد (المشاركة بالمعلومات) والالتزام التنظيمي(الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) هي علاقة ايجابية ذات تأثير معنوي في المصارف التجاري، وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة(السبيعي،2019) التي توصلت الى ان وجود علاقة طردية (موجبة) دالة احصائيا بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم الشرقية محل الدراسة، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة كدراسة (النادي،2014) التي تناولت العلاقة بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي في قطاع الاعمال الصناعي بمحافظة الدقهلية، وتوصلت الى عدة نتائج اهمها وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي بالشركات الصناعية محل الدراسة حيث بلغ معامل الارتباط(61,53) عند مستوى معنوية 0.01، وايضا تتفق هذه الدراسة مع دراسة(العبيدي،2017) التي تناولت علاقة تمكين العاملين بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الليبية: دراسة حالة مستشفى المرج التعليمي وتوصلت لعدة نتائج اهمها وجود ارتباط واثر معنوي موجب بين كل من ابعاد تمكين العاملين ومستوى الالتزام التنظيمي في المستشفى قيد الدراسة، وذلك ان اتجاهات الموظفين نحو تمكين العاملين والالتزام التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة لدى افراد عينة الدراسة، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة(طهوبر،2017) التي تناولت العلاقة بين التمكين النفسي في تعزيز الالتزام التنظيمي وتوصلت الى عدة نتائج اهمها، وجود اثر ذو دلالة احصائية للتمكين النفسي في تعزيز الالتزام العاطفي والمستمع لدى افراد عينة الدراسة المبحوثة.

### 6-3-7 تمكين العاملين تتوسط العلاقة بشكل كلي بين ممارسات ادارة المواهب

#### والالتزام التنظيمي في المصارف الحكومية العراقية

للتعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير او اكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة او متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمدت الدراسة على اسلوب (Parameter) لمعرفة الاثر المباشر عن طريق A و B ولمعرفة الاثر الغير المباشر قام (Gaskin,2016) بتطوير (Parameter A\*B)، والذي يهدف الى استخلاص الاثر غير المباشر من خلال ضرب الاثر المباشر في الاثر غير المباشر ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.1) فاذا كانت قيمة الدالة المحسبة اقل من مستوى المعنوية المعتمد فان يتم قبول الفرضية البديلة، وبعد اجراء التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة بينت النتائج، ان تمكين العاملين بعد (المشاركة بالمعلومات) يتوسط العلاقة كلياً بين ممارسات ادارة المواهب بعد (الاحتفاظ بالمواهب) والالتزام التنظيمي بعد (الالتزام العاطفي)، بينما اظهرت نتائج هذه الدراسة ان (المشاركة بالمعلومات) لا تتوسط العلاقة بين ممارسات ادارة المواهب بعد (تطوير المواهب) والالتزام التنظيمي بعد (الالتزام العاطفي)، بينما اظهرت نتائج هذه الدراسة ان (المشاركة بالمعلومات) تتوسط العلاقة كلياً بين ممارسات ادارة المواهب بعد (ادارة اداء المواهب) والالتزام التنظيمي بعد (الالتزام العاطفي).

وهذه النتائج تتفق مع نتائج الدراسات السابقة كدراسة (البوعينين،2018)، التي جاءت بعنوان "

الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية والاداء المؤسسي: الاثر

المعدل للمرونة الاستراتيجية دراسة على عينة من الشركات العائلية البحرينية". وتوصلت الى عدة نتائج اهمها ان تمكين العاملين يتوسط العلاقة ما بين التوجهات الاستراتيجية والاداء المؤسسي، واوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتمكين العاملين مع دراسة كمتغير وسيط بمتغيرات ثانية. ودراسة(الكرداوي،2018) التي توصلت الى ان التمكين النفسي للعاملين يتوسط العلاقة ما بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية.

من خلال عرض هذه النتائج اتضح ان المصارف الحكومية العراقية تهتم في تمكين العاملين لمساهمته في تعزيز الثقة لدى العاملين وامكانية بث روح التفاؤل والثقة داخل العاملين من خلال تمكينهم في المصارف العراقية وتعزيز الولاء لديهم ، وان المتغير الوسيط قد قام بمهمته بمساعدة المتغير المستقل المتمثل بـ(ممارسات ادارة المواهب) من خلال زيادة التأثير في المتغير التابع المتمثل بـ(الالتزام التنظيمي) وهذا ما تسعى اليه الدراسة الحالية بمعرفته من خلال اضافتها لمتغير وسيط.

#### 4-6 اسهامات الدراسة النظرية والتطبيقية:

بعد دراسة مدى تأثير ممارسات ادارة المواهب في الالتزام التنظيمي في المصارف الحكومية العراقية ومعرفة الدور الوسيط لتمكين العاملين، وبناءا على نتائج البحث فان الدراسة توصلت لهذه التأثيرات المبنية على نتائجها.

## أولاً: الاسهامات النظرية

هذه الدراسة قامت باختبار أثر ممارسات ادارة المواهب و الالتزام التنظيمي تأتي الاهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال التعرف على دور ممارسات ادارة المواهب من منظور ثقافي وسلوكي كتوجه استراتيجي في المصارف الحكومية العراقية، وتأثيرها على تمكين العاملين وانعكاسه على الالتزام العاطفي والالتزام المعياري في تقديم الخدمات ومساعدة متخذي القرار على الاهتمام بقراراتهم الاستراتيجية ومشاركة جميع العاملين في المصارف الحكومية العراقية وتحقيق ميزة تنافسية من خلال تطبيق ممارسات ادارة المواهب التي تتفرد وتتميز به هذه المصارف عن غيرها من المصارف التي تعمل في نفس المجال والتعرف على متغيرات الدراسة، والمؤثرات المنصبة عليها.

واظهرت النتائج انه توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين ممارسات ادارة المواهب من خلال بعد(استقطاب المواهب) وهذا مؤشر على ان استقطاب المواهب يعبر عن الطموحات الشخصية لفهم المشكلة في عملية استقطاب الافراد المؤهلين لشغل الوظائف و يمكنهم التعامل مع موضوعات جديدة ويتاح لهم الوقت لجمع البيانات عن المعايير الخاصة في استقطاب الافراد ولا يتم التعامل بحذر مع هذه المسألة، وهو ما اشارت اليه نظرية التبادل الاجتماعي، وهذه النقطة تمثل منطقة مثمرة لعمل دراسات مستقبلية، كما اظهرت نتائج الدراسة بانه توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين ممارسات ادارة المواهب المتمثلة بـ(الاحتفاظ بالمواهب، تطوير المواهب، ادارة اداء المواهب) والالتزام التنظيمي من خلال (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) وهذا يدل على ان المصارف الحكومية المبحوثة تعمل على الاحتفاظ بالافراد المؤهلين لشغل

الوظائف والعمل على تطويرهم في احدث الاساليب والمعايير المتبعة والتي تحقق الاهداف المرسومة لها والتي تكون مستنده على رؤية استراتيجية مبنية على متغيرات البيئة، واختبرت الدراسة تمكين العاملين بأبعاده (المشاركة بالمعلومات، والحرية والاستقلالية) كمتغير وسيط مخاطرة العلاقة بين ممارسات ادارة المواهب والالتزام التنظيمي حيث اظهرت النتائج بعد تحمل المخاطرة بأن تمكين العاملين (المشاركة بالمعلومات) تدعم العلاقة بشكل كلي بين ممارسات ادارة المواهب والالتزام التنظيمي.

## ثانيا: الاسهامات التطبيقية

سعيًا وراء توفير ادارة مواهب تكون داعمة لعملية الالتزام التنظيمي في المصارف

الحكومية العراقية يمكننا تقديم التوصيات التالية:

1. يمكن تطبيق نموذج هذه الدراسة في المصارف الحكومية العراقية بحيث يتم استخدامه في المستويات الادارية العليا باعتباره قضية مهمة للمؤسسات، وذلك لدعم الكوادر البشرية والقرارات الادارية طويلة ومتوسطة المدى في المصارف الحكومية العراقية.

2. هذه الدراسة تبين لمتخذي القرار مدى اهمية تبني توجهات وسياسات ونشر ثقافة التعلم من خلال ممارسات ادارة المواهب التي تتسم بالموضوعية والدقة التي تساعد المؤسسات على تحسين الالتزام مما يكسبها صفة الاستمرارية في تحقيق الالتزام التنظيمي للمصارف الحكومية العراقية.

3. أهمية وضرورة الدور الذي تلعبه القيادات العليا في المؤسسات في دعم وتأييد الالتزام التنظيمي لدى العاملين، اذ ينصب دورها في الحفاظ على وضع المؤسسات مستقبلا من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ المعلومات الحساسة لديها.

4. ضرورة اهتمام المصارف الحكومية في استقطاب المواهب التي تهتم بتحديد الاطر العامة لمواصفات شاغلي الوظائف المستقبلية، بصورة جيدة وبعيدة عن الضغوط او الولاءات المنطقية او العشوائية ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب وحل المشاكل بدون اي تدخل او ضغوطات.

5. ضرورة أن تدرك الإدارة العليا مكانة ودور ادارة المواهب في المؤسسات، وكيف تسهم في تحسين وتطوير الالتزام بشكل عام وتوضيح الاهداف العامة للمؤسسة ومشاركتها بين العاملين في تطوير وتحسين التزامهم، بما ينعكس على امتلاك المؤسسات لرأس مال بشري متميز يسهم بشكل كبير في تحقيق فاعلية في الالتزام التنظيمي.

6. نتائج هذه الدراسة قد تكون مفيدة للدارسين خاصة عندما تؤخذ نتائجها في الحسبان، حيث يمكن الاستفادة من نتائجها في معرفة اكثر العوامل المكونة لإدارة المواهب من واقع التطبيق بهذه المؤسسات المؤثرة على الالتزام التنظيمي في المصارف الحكومية الخاصة وبالتالي شكل دراسة هذه العوامل فرص يستفاد منها في المؤسسات الخدمية التي تعد محل الدراسة.



7. يساهم تمكين العاملين المؤسسات على اعطاء العاملين صلاحيات واسعة تساعدهم في البيئة سريعة التغير فتمكن المؤسسات من التعامل مع هذه الظروف الغير مستقرة وامكانية بذل جهود كبيرة للتعامل معها.

## 6- 5 محددات الدراسة

تمثلت محددات الدراسة في اتجاهين الاول بجمع الاستبيان والثاني متعلق بالدراسة وكانت كالتالي:

1. حجم العينة حيث ركزت هذه الدراسة على مؤسسات القطاع المصرفي في محافظة الانبار فقط مما يحد من امكانية تعميم هذه النتائج على المصارف.

2. شملت هذه الدراسة المصارف الحكومية فقط.

3. تناولت هذه الدراسة ثلاثة متغيرات لممارسات ادارة المواهب (استقطاب المواهب ، تطوير المواهب، المحافظة على المواهب ، ادارة اداء المواهب) والالتزام التنظيمي، تمكين العاملين، وهذه المتغيرات قد لا تجتمع كلها في كثير من الاحيان من الدراسات السابقة.

4. تم استخدام الاستبيان لجمع بيانات العينة وفيه تم الاعتماد على نوعية الاسئلة والتي لا تسمح للمبحوث الاجابة على اسئلة الاستبيان حسب نمطه وأسلوبه الشخصي وحصره في عدد من الاجابات المحددة مسبقا.

## 6-6 الدراسات المستقبلية:

عرضت الدراسة العديد من المقترحات المرتبطة بالدراسات الحالية في الدراسات السابقة كما ان الهدف من هذا الفصل هو اختبار العلاقة بين لممارسات ادارة المواهب والالتزام التنظيمي من خلال نموذج تم بناءه وفقا لحدود البحث المذكورة سابقا فيمكن اقتراح البحث مستقبلا فيما يلي:

1-الدراسات المستقبلية يجب ان يطور النموذج وذلك باستخدام عينة كبيرة من قطاعات حيوية اخرى لان هذه الدراسة أجريت في مؤسسات القطاع المصرفي فقد تكون وجهة نظرهم للمفاهيم التي طرحت مختلفة عن مؤسسات القطاعات الاخرى.

2- دراسة ممارسات ادارة المواهب بأبعاد اخرى وتأثيرها على الالتزام التنظيمي لقطاعات صناعية او قطاعات اخرى لم يتسنى للباحث دراستها.

3- اجراء دراسة مقارنة بين المصارف التجارية الخاصة.

4- الالتزام التنظيمي اصبح مهماً كونه يحدد مستقبل المؤسسة وما تود الحصول عليه مستقبلا، فتغيرت وجهة النظر فيجب على الجميع الالتزام في المهام المطلوبة منهم بكافة المستويات الادارية ليكون اكثر ملائمة او استخدام ابعاد مختلفة من خلال انواعه او مداخله وتأثير هذه مع عوامل اخرى تأخذ احيانا دور وسيط او معدل لتقوية العلاقة بين المتغيرات.

5- اختبار تمكين العاملين مع متغيرات مستقلة وتابعة الاداء الاخضر او القيادة التحويلية او الميزة التنافسية لدراسة مدى تأثيرها على هذه المتغيرات.

6- تطبيق نفس متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة ومتغيرات وسيطة ومعدلة مثلا التوجه الريادي او اداء العاملين او استراتيجيات التعلم والنمو لدراسة مدى تأثيرها على العلاقة بينهما.

## 6-7 خلاصة

تناول هذه الفصل على ملخص عام لعرض النتائج المستخلصة من هذه الدراسة ثم مناقشة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة من حيث الاختلاف والاتفاق، ثم اتبع بالتأثيرات النظرية والتطبيقية للدراسة، بالإضافة الى عرض جملة من التوصيات العامة للدراسة يليه تحديد اوجه القصور للدراسة، ومجموعة من المقترحات لبحوث مستقبلية.

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة:

ثانياً: الكتب العربية :

- ابن منظور، (1978)، قاموس لسان العرب، بيروت.
- ابن منظور، جمال الدين (1995)، لسان العرب، مجلد 9، ط1، دار الفكر: بيروت.
- ابن منظور، جمال الدين (2000)، المعجم الوسيط، مجلد 9، ط1، دار الفكر: بيروت.
- أحمد عبد الله إبراهيم. (2013). منهجية البحث العلمي، فهرسة المكتبة الوطنية، السودان - الخرطوم.
- أوم سيكاران. (2006). طرق البحث في الإدارة مدخل لبناء المهارات البحثية، دار المريخ للنشر، الرياض-المملكة العربية السعودية.
- باسم، غدير (2003)، العالم الرقمي والية تحليل البيانات، سلسلة الرضا للمعلومات.
- جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت (2004)، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي وبسيوني، اسماعيل علي، الرياض، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع.
- جودة، محفوظ أحمد (2010). إدارة الموارد البشرية، (ط1)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- خطاب، عايدة السيد(2010)، العولمة ومشكلة ادارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- الخطيب، رداح (2008). التدريب الفعال، (ط1)، إربد، الأردن: عالم المكتب الحديث.
- درة، عبد الباري والصباغ، زهير (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، (ط1)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الدوري ، زكريا مطلق ، وصالح ، احمد علي(200) ، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة : في منظمات اعمال الالفية الثالثة ، الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان .
- السلمي، علي (2001). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، (ط1)، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

الصرايرة، ماجدة ولهوب، ناريمان (2011)، مهارات القيادة التربوية الحديثة، (ط1)، عمان، الأردن: دار الخليج للنشر والتوزيع.

الطويل، هاني (2006)، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في النظم، عمان: دار وائل للنشر.

العقيلي، عمر (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، عمان: دار الإثراء للنشر والتوزيع.  
العميان، محمود (2008)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر.  
الكردي، أحمد شفيق (2010). قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية، (ط1)، الإسكندرية، مصر: دار المعرفة الجامعية.

اللوزي، موسى سلامة، وحمود، خضير كاظم (2008)، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع.

ملحم، يحيى (2006)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر الجديدة، القاهرة، مصر.

### ثالثاً: الكتب باللغة الأجنبية:

Ahmadi, S.A., Sarlak, M.A. & Mandavi, M. (2012). **The Role Of Social Capital On Improving** The Talent Management At The Southern Khorasan Electric Energy Distribution Company(SKEDC). International Business Management, 6(2), 233-241.

Moeller, J. (2008). **Integrated Talent Management Extending**, The Value of Strategic Framework. An Oracle White Paper, March.

Haskins, M. E., & Shaffer, G. R. (2010). **A talent development framework: tackling the puzzle**. Development and Learning in Organizations, 24(1), 13-16.

Armstrong, M., (200;), **Strategic Human Resource Management: A guide to action**, th Edition, Kogan Page, Great Britain, Cambridge University Press.

Sween, S., (2008), **Engaging a Talent management Strategy for the 21st Century: Acase Study of How Talent Management is Defined and Initiated**, Midwest Academy. of Management, Doctoral Paper Benedictine University.

Shahzad, Naveed; Ahmad, Mubashir; Waheed, Abdul & Khan, Muddassar, (2014),**High Involvement Management and Employees Performance Mediating Role of JobSatisfaction**, European Journal of Business and Management, Vol.6, No.31, (pp.230-243).

- Ozgan, Habib (2011). **The Relationships between Organizational Justice, Confidence, Commitment, and Evaluating the Manager and the Perceptions of Conflict Management at the Context of Organizational Behavior.** Educational Sciences: Theory & Practice, Gaziantep University, 11(1), 241-247.
- Osinga, Syben (2009). **Talent Management & Oracle HCM**”, HCM 3 Group, Thought Leader Oracle and HCM Consultancy.
- Garavan, T. N., Carbery, R. & Rock, A. (2012). **Mapping talent development: definition, scope and architecture.** European Journal of Training and Development, 36(1), 5-24.
- Haskins, M. E., & Shaffer, G. R. (2010). **A talent development framework: tackling the puzzle.** Development and Learning in Organizations, 24(1), 13-19.
- Tarique, I. & Schuler, R. (2012). **Global Talent Management Literature Review, definition, scope and architecture.** European Journal of Training and Development, 36(1), 5-24.
- Piansoongnern, O., Anurit, P. & Bunchapattanasakda, C., (2008), **Managing Talent Employees: A Study of Leading Corporations in Europe,** European Journal of Social Sciences, Vol. 6, No. 1.
- Hedger, A., (2007), **Bringing out the Best Four Strategies for Successful Talent Management,** Work Force Management.
- Osinga, Syben (2009). **Talent Management & Oracle HCM**”, HCM 3 Group, Thought Leader Oracle and HCM Consultancy.
- Khanka, S.S. (2008). **Human Resource Management text and cases,** Ram Nagar, New Delhi: S. Chand Company LTD.
- Mondy, R, Wayne (2008). **Human Resource Management,** (10th Ed.). New Jersey: Pearson, Prentice Hall.
- Snell, Scott & Bohlander, George (2009). **Human Resource Management, Cengage learning,** India Private Limited.
- Denton, J. (2009). **Using Web-based projects in a systems design and development course.** Journal of Computer Information Systems, 40(3), 85-7.
- Panoch, A. (2011). **The Relationship Between Diversity and Employee Retention.** Master’s Thesis, University of WisconsinStout, Menomonie.
- Walker, J.W. (2010). **Perspectives. Human resource planning,** 24(1), 610.
- Ferreire, Aristides, Isidoro (2010). **Construction and Factorial validity of the Intellectual capital Questionnaire.** Hellenic journal of Psychology, 7, 124-140.

- Adkins, Tony (2006). **Case Studies In Performance Management: A Guide From The Experts**, SAS Institute, Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Akhtar, Syed, Ding, Daniel, R.Z. and Gloria, L. (2008). **Strategic HER Practices and their Impact On Company performance in Chinese Enterprises**. *Human Resource Management*, 47(1), 15–32.
- Guchait, P. (2007), **Human resource management practices and organizational commitment and intention to leave: the mediating role of perceived organizational support and psychological contracts**, Doctoral dissertation, University of Missouri-Columbia.
- Ozgan, Habib (2011). **The Relationships between Organizational Justice, Confidence, Commitment, and Evaluating the Manager and the Perceptions of Conflict Management at the Context of Organizational Behavior**. *Educational Sciences: Theory & Practice*, Gaziantep University, 11(1), 241-247.
- Handlon, R. L. (2009), **The departure of the insurance agent: The impact organizational commitment, organizational justice, and job satisfaction have on intent to leave in the insurance industry**, Doctoral dissertation, Capella University.
- Koketso, Lesego PeeJay & Rust, A. A. Braam (2011). **Perceived challenges to talent management in the South African public service**. *African Journal of Business Management*, 6(6), 2221-2233.
- Gupta, Ms Shaveta et al. (2011). **Retention Management And Cost Of Attrition: A Keyword To Profitability**. *Gian Jyotie Journal*, 1(1).
- Jyoti, Jeevan & Rani, Roomi (2012). **Talent Retention Strategies for Indian Banking Sector**. Research Gate, the professional network for scientists.
- Veloso, Elza Fatima Rosa and others. (2014). **Talent Retention Strategies in Different Organizational Contexts and Intention of Talents to Remain in the Company**. *Journal on Innovation and Sustainability*, 5(1), ISSN: 2179-3565.
- Njeri, K. (2014). **An Empirical Study of Challenges Affecting Implementation of Talent Management in the Public Sector in Kenya**. *International Journal of Humanities and Social Science*, 4(7).
- Mcshane, Steven L. and Von Glinow, Mary Ann (2010). **Organizational Behavior**, New York: McGraw-Hill Companies.
- Lee, B. H., (2003), **Empirical Study Organizational Commitment: A Multi Level Approach**, *The Journal of Behavioral and Applied Management*, Vol. 4, No. 3., pp. 176 – 188.

- Antony, J. (2013). **The Influence of Emotional Intelligence on Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior.** *International Journal of Social Science and Interdisciplinary Research*, 2(3), 11-116.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J., and Herscovitch, (2001), **Commitment in the Workplace: Toward A general Model,** *Human Resource Management Review*, Vol. 11, , pp. 299 – 326.
- WeiBo, Z., Kaur, S.,& Jun, W., (2010),**New development of organizational commitment: A critical review (1960 - 2009),** *African Journal of Business Management* , Vol. 4, No (1), pp. 012-020.
- Choong.Y.O.Wong.K.L,& Lau.T.C,(2011), **Psychological Empowerment and organizational commitment The Malaysian Private Higher Education Institution: Areview and Research Agenda .** *International Conference On Business And Economic Research*, p.30-39 .
- Al-Tarawneh, Khaled, Alhamadani, Shireen, Mohammad, Anber. (2012). **Transformational Leadership and Marketing Effectiveness in Commercial Bank in Jordan,** *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 46, 72-87.
- Arogundade. T & Arogundade. B.(2015). **Psychological Empowerment in the Workplace: Implications for Employees' Career Satisfaction,** **Author info:** Correspondence should be sent to: Dr. Odunayo Arogundade, Dept.of Behavioural Studies, Redeemers University, Ede, Osun State, Nigeria. *North American Journal of Psychology*, 2015, Vol. 17, No. 1, 27-36.
- Saif, N. I., & Saleh, A. S. (2013). **Psychological Empowerment and Job Satisfaction in Jordanian Hospitals.** *International Journal of Humanities and Social Science*. Vol. 3, No. 16, pp. 250-257.
- Littrell, Romie (2003). **Employee empowerment in china, acase study. Auckland University of technology.** Faculty of business. New Zealand.
- Longan, M. & Ganster. D. (2007). **The effect of empowerment on attitudes and performance: The role of Social Support and empowerment** *Journal of Management Studies*, 44(8): 1524-1550.
- Randolph & Sashkin, (2001), **can organizational Empowerment.** *Work in Multinational Settings*, academy of Management Executive, 16 (1), 102-115.
- Stevenson, William J. , (2005), **Operations Management, 8<sup>th</sup> ed.,** McGraw-Hill.
- Blass, Eddie (2007), **Talent Management Maximizing Talent for Business Performance,** Ashridge Business School, p: 1-16.



- Davies, Brent & Davies, Barbara (2010), **Talent management in academies**, *International Journal of Educational Management*, Vol. 24 No. 5, p: 418-426.
- Blass, Eddie (2007), **Talent Management Maximizing Talent for Business Performance**, Ashridge Business School, p: 1-16.
- Moczydlowska, Joanna (2012), **Talent Management: Theory and Practice of Management**, *The Polish Experience Journal Moczydlowska*, Vol, 3(1), p: 432-438.
- Joseph F. Hair, JR. and Others , (1995) , **Multivariate Data Analysis with Readings**, Fourth Edition, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, USA.
- Hair, J. f, Anderson, R.E, Tat ham, R.L and Black (1979), **w.c. (199855-"Multivariate Data Anal y sis"5thed, NJ. :Prentice-Hall, Inc., p 10**
- Churchill, G.A. "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", *Journal .*
- Barbara G. Tabachnick and Linda S,(1996). **Fidel, Using Multivariate Statistics**, Third Edition, HarperCollins College Publishers, USA,
- James Latin and Others,( 2003), **Analyzing Multivariate Data**, Brooks/Cole, Thomson Learning, Inc., Canada.

#### رابعاً: المجالات والدوريات :

- إبراهيم، نور خليل وسعد، خالد سليمان (2015)، **متطلبات إدارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالمي: دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا**، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد(21)، العدد(86)، جامعة بغداد، العراق.
- البوشي، سوزان عبدالمنعم (2015). **إدارة المواهب، التوجه الجديد لتمكين الشباب في المنظمات العامة**، *مجلة الحوار المتمدن الإلكترونية*، الجزء الأول.
- التلبناني، نهاية وبدير، رامز والرقب أحمد (2013)، **علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث*، 27(4)، 774-733.
- ثورن، كاي وبيلاننت، آندي (2007). **فن إدارة الموهبة**، (ط1)، ترجمة خالد العامري، القاهرة: دار الفروق للاستثمارات الثقافية.
- الجراح، صالح علي و ابو دولة، جمال داوود (2015)، **أثر تطبيق إدارة استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية**، *المجلة الاردنية لإدارة الاعمال*، المجلد(11)، العدد(2).

- حسن، عبدالله كاظم(2016)، الانماط القيادية لرؤساء الاقسام واثرها في الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسي كلية التربية-جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد(26). العدد(8)، بغداد.
- حسن، عبدالله كاظم (2009)، الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام وأثرها في الإلتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسي كلية التربية جامعة القادسية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية. 5(14)، 164-151.
- حسين، قيس ابراهيم(2017)، دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة لصناعات الكهربائية- ديالى، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد(23). العدد(7)، جامعة السليمانية.
- حسين، قيس إبراهيم (2013)، دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية-ديالى. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. 9(26)، 94-67.
- حمد، علاء ادهام (2013)، أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب: دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، جامعة بغداد، مجلة دنانير، 2(5).
- حمد، علاء ادهام (2014). أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب: دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة دنانير، المجلد(2)، العدد(5)، جامعة بغداد، العراق.
- حمدي، سالم حامد(2015)، رضا الزبون في اطار تمكين العاملين: دراسة مقارنة في مجموعة من فروع مصرفي الرشيد والرافدين في الموصل، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد(8)، العدد(1).
- الحميدي، محمد والطيب، الهادي (2011). الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب، تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة: دراسة ميدانية. كلية الشرطة، معهد تأهيل الضباط.
- الخشروم، محمد مصطفى (2011). تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 27(3).
- خوري، عصام، ومخول، مطانيوس، وهديو، ندى (2010)، تمكين المرأة في الجمهورية العربية السورية الواقع والآفاق، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (28)، العدد(2).

- خوين، سندس رضوي(2017)، اثر ابعاد الالتزام التنظيمي في الاحتراق النفسي (بحث ميداني)، مجلة كلية المأمون الجامعة، المجلد(16)، العدد(30).
- خير الدين، موسى أحمد والنجار محمود أحمد. (2012)، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة جامعة الملك فيصل، الإحساء (المملكة العربية السعودية)، 13-14.
- خير الدين، موسى أحمد والنجار محمود أحمد. (2012). أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية. مجلة جامعة الملك فيصل، الإحساء (المملكة العربية السعودية)، 13-14.
- داهش، جمال عبد الحميد (2014)، أثر استخدام الحوافز السلبية على الإلتزام التنظيمي وإنتشار السلوكيات السلبية دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع البنوك التجارية. دورية الإدارة العامة، 54(3)، 403-449.
- درنوني، هدى (2014). الالتزام التنظيمي (مفهوم وأبعاد ونتائج)، مجلة علوم الإنسان والمجتمع تصدرها كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة الجزائر،(13).
- دي، سالم حامد(2018)، رضا الزبون في اطار تمكين العاملين: دراسة مقارنة في مجموعة من فروع مصرفي الرشيد والرافدين بالموصل، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (8)، العدد(1).
- رضوان، طارق رضوان محمد. (2014)، الثقة التنظيمية كمحدد للعلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية، مجلة التجارة والتمويل، (4)، مصر.
- رؤوف، رعد عدنان وسعدون، شهد عادل(2018) تعزيز مدخل الايصاء في اطار تمكين العاملين: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدي، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد(2)، العدد(42).
- الزهراني، عبدالله (2012). استراتيجيات التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمان الأردن، 8(4)، 707-735.
- الزيادي، مها عادل رمضان (2012)، أثر الالتزام التنظيمي على نية ترك العمل، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 37(1)، مصر.

- الساعدي، مؤيد يوسف (2006)، قياس استعداد منشأة الأعمال للعمل باستراتيجية التمكين، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد(3)، العدد(11).
- السبيعي، عبيد بن عبدالله (2019)، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم بالمنطقة الشقية بالسعودية، جامعة الكويت- مجلس النشر العلمي، المجلد(33)، العدد(132)، الصفحات(79-130).
- السويدي، عمر والطعاني، حسن (2013)، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، دراسات العلوم التربوية، المجلد(40)، العدد (12).
- سيد، آيات (2014). حزمة برمجيات إدارة المواهب الجديدة من شركة IBM. مجلة التقنية اليوم، المجلد(441)، العدد(6).
- الشمري، ابراهيم ارشد والدراجي، هشام صباح محسن(2015)، اثر تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة استطلاعية في المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية-الفرات الاعلى-، مجلة الادارة والاقتصاد في جامعة المستنصرية، المجلد(13)، العدد(103).
- صادق، زانا مجيد(2018)، دور ابعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكادر التدريسي بمدينة كوية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد(8)، العدد(2).
- طوبهر، طه مدني(2018) دور التمكين النفسي في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من الافراد العاملين بالمكتبات الجامعية، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، المجلد(13)، العدد(121) الصفحات(29-48).
- عباس، انس عبد الباسط وحمادي، سليمان عبد الله (2009). الحوافز وأثرها على الأداء (دراسة ميدانية). مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 31(93)، 105-123.
- عبد المحسن، باسم (2012)، أثر تمكين العاملين في الإلتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (31)، 257-280.
- عبدالحسين، صفاء جواد(2012)، اثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، المجلد(8)، العدد(32).

عبيد، علياء حسين(2015)، الالتزام التنظيمي وعلاقته بمستوى تقييم الاداء ووسائل التدريس للرضا الوظيفي لدى تدريسي التربية الرياضية بجامعة الكوفة، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد(4)، العدد(37).

العبيدي، سليمان جمعة سالم (2017) ،علاقة تمكين العاملين بالالتزام التنظيمي في المؤسسات اللببية: دراسة حالة مستشفى المزج التعليمي، جامعة بنغازي- مجلة العلوم والدراسات الانسانية، المجلد(26)، العدد(27)، الصفحات(115-132).

العبيدي، نداء جواد(2012)، اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في وزارة التعليم والبحث العلمي، مجلة تكريت، كلية الادارة والاقتصاد، المجلد(8)، العدد(24).

عطية، طارق طعمة ومهدي، امينة عبدالكريم(2016)، تأثير الصحة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى اعضاء الهيئة التدريسية في كلية المامون الجامعة: بحث استطلاعي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد(22)، العدد(94).

علي، ميسون خليفة(2018)، دور القائد الريادي في تمكين العاملين: دراسة تطبيقية على عينة من شركات الاتصالات العراقية- شركة اسياسيل نموذجاً، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية جامعة بغداد، المجلد(24)، العدد(109)، بغداد،

علي، عالية جواد محمد،(2016)، اثر التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية ، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة بغداد، المجلد(22)، العدد(94).

علي، عالية جواد محمد،(2016)، اثر التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية ، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة بغداد، المجلد(22)، العدد(94)، ص 15.

العنزي، سعد علي والزبيدي، غني دحام (2009)، علاقة الالتزام المنظمي بمشاركة العاملين وأثرها في

العنزي، سعد علي والخطوري، عامر علي والعبادي، علي رزاق (2011). أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات. مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد(34)34 العدد(89)، جامعة بغداد، العراق.

عواد، يونس وإبراهيم، عثمان (2015)، العلاقة بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي وأثرهما في الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لكهرباء دمشق. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 37(2)، 257-279.

العوادة، وليد مجلي (2011). أثر استخدام استراتيجيات التدريب على أداء العاملين لدى الدوائر الإدارية في جامعة آل البيت الأردنية: دراسة ميدانية. مجلة المنارة، جامعة آل البيت الأردنية، المرفق، الأردن، 17(5)، 75-108.

فخري، نور حسين(2018م)، ادارة الموهبة ودورها في تمكين العاملين بحث تطبيقي، مجلة كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد(25)، العدد(111).

الكرداوي، مصطفى محمد احمد(2011)، التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل الحكومي في مصر، مجلة كلية التجارة بدمياط، المجلد(6)، العدد(23).

الكساسبة، محمد (2016)، تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 12(1).

الكساسبة، محمد، الفاعوري، عبير، عبدالله، كفاية (2009). تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد(5)، العدد (1). 19-41.

لموظفي وزارة المالية في الأردن، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات سلسلة العلوم الإدارية والاجتماعية، المجلد (25)، عدد (3)، ص275.

محمد، عبد الرحمن جاسم والموسوي، أحمد حسين (2012). تقييم مؤشرات الأداء المالي للمصارف التجارية - بحث مقارنة لعينة من المصارف التجارية العراقية والإماراتية للمدة من 2004-2009. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء - جامعة كربلاء، العراق، 8(31)، 212-234.

محمود، اشرف محمود احمد(2016) واقع تطبيق ادارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العالي بمحافظة الطائف، رابطة التربويين العرب، المجلد(1)، العدد(36)، الصفحات(11-66).

مذكور، ندا فوزي شعبان (2014)، العلاقة بين سلوك القيادة والالتزام التنظيمي للمرؤوسين: دراسة مقارنة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (3)، مصر.

مذكور، ندا فوزي شعبان (2014). العلاقة بين سلوك القيادة والالتزام التنظيمي للمرؤوسين: دراسة مقارنة. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (3)، مصر.

المعاني، أيمن ورشيدة، عبد الحكيم (2009)، التمكين الإداري في الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد(5)، العدد(2).

المعاينة، أحمد ويوسف يومي، حراده وبن سكدان، مهد (2015)، المبادئ الأساسية لنظام إدارة المواهب وأثرها على الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، جامعة بيرلس الماليزية، المجلة الدولية للبحوث العلمية في إدارة الأعمال والعلوم الاجتماعية، 5(6).

مقري، زكية وحياوي، نعيمة (2014). إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة، 7(13).

الملا حسن، محمود، والجرجري ، أحمد حسين ، (2018م)، مدى اسهام التسويق الداخلي في ادارة المواهب البشرية: دراسة استطلاعية لآراء بعض القيادات الادارية في جامعة الموصل، مجلة كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد(12)، العدد(27)، ص 17.

الملا حسن، محمود، والجرجري، أحمد حسين ، (2018م)، مدى اسهام التسويق الداخلي في ادارة المواهب البشرية: دراسة استطلاعية لآراء بعض القيادات الادارية في جامعة الموصل، مجلة كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد(12)، العدد(27).

المهدي، ياسر(2007)، تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد(2)، العدد(31).

النادي، نوال محمود(2014) ال علاقة بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الاعمال العام الصناعي، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، المجلد(12)، العدد(75)، الصفحات(244-288).

النعمة، عادل ذاکر وسليمان، امال سرحان(2012)، دور تمكين العاملين في دعم اهداف التحسين المستمر: دراسة ميدانية في الشركة العاملة لصناعة الادوية والمستلزمات

الطبية في نينوى، مجلة كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل، المجلد(34)، العدد(108).

الهيئي، صلاح الدين (2005). أثر تطوير المسا الوظيفي في رضا العاملين دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد(20)، العدد(2).

### خامساً: الرسائل الجامعية :

أبو الجدائل، حاتم بن صالح (2013). إدارة المواهب، مركز الخبرات المهنية لإدارة بميك، القاهرة. جمهورية مصر العربية.

أبو دولة، جمال وطهماز، رياض (2004). واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجيات المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية. أبحاث اليرموك، 20(4)، اربد، الأردن.

أبو هتلة، خالد (2009)، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منظمة تبوك بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

أفندي، عطيه حسين (2003). تحسين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

القمي، سعد (2012). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

القمي، سعد (2012). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

البوعينين، محمد عيسى عبدالله(2018)،"الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية والاداء المؤسسي: الاثر المعدل للمرونة الاستراتيجية دراسة على عينة من

الشركات العائلية البحرينية"، اطروحة دكتوراه جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

الخطابية، أحمد (2016)، أثر ممارسات إدارة المواهب على النية لترك العمل لدى الممرضين العاملين في مستشفيات القطاع العام في محافظة إربد. رسالة ماجستير غير منشورة،

جامعة اليرموك.

### سادساً: التقارير والدراسات :



الشمري، فالح حسن(2016)، الثقة التنظيمية وأثرها في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة على عينة من الشركات الاتصالات الاردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط.

صيام، عزيزة عبدالرحمن عبدالله (2013)، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا، دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

الطائي، رنا ناصر صبر (2007)، الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد .

الطعامنة، محمد (2014)، الحكومة الالكترونية: مدخل معاصر لتحديث وتطوير الادارة العامة في الأردن، المؤتمر العلمي الأول للإدارة العامة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، 20-22 نيسان.

عابدين، محمد أمين حسن (2010)، أثر النمط القيادي في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الكويتية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن

عاشوري، ابتسام (2015). الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة. رسالة ماجستير منشورة، جامعة خيضر بسكره.

غنام، أسيل عبد الرحمن (2016)، أثر التماثل التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الحكوميين في مدينة اربد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.

محمد مختار إبراهيم. (2017). أثر نظم المعلومات التسويقية في التخطيط الاستراتيجي للتسويق، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة دكتوراه منشورة.

مساعدة، أيمن عقلة (2008). استراتيجية أداء المعلمين، (ط1)، دبي: منشورات مدرسة محمد بن راشد آل مكتوم للتعليم الثانوي.

الملوك ، جلال سعد(2002) ، دور التمكين في تعزيز الابداع المنظمي : دراسة لآراء القيادات العلمية في جامعة الموصل ، أطروحة دكتوراه (غير منشوره) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ،

الوزان، خالد محمد أحمد (2006)، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي**، دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين.

سابعاً: مذكرات الإنترنت:

Bersin, J. (2006). **Talent Management**, What it is? Hay Acquisition Company1, Inc, May, Available at: <http://www.bf.umich.edu.doss/keyReferenceArticles.pdf>, Retrieved at: 24/7/2010.

Soewignyo, Tonny Irianto (2015). The Influence of Talent Factors on Business Performance. Issues in Social and Environmental Accounting ISSN 1978-0591 (Paper) Vol. 9, No. 1, available at: [www.isea.icseard.uns.ac.id](http://www.isea.icseard.uns.ac.id).

Leite, N. Rodrigues, A and Albuquerque, L. (2014). **Organizational Commitment and Job Satisfaction: What are the Potential Relationships?** BAR, RIO de Janeiro.11(4),art.6, 476-495, Saoaulo,SP,Brazil, [WWW.anpad.org.br/bar](http://WWW.anpad.org.br/bar).

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

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

الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
234	الاستبيان	1
244	قائمة المحكمين	2
245	تسهيل مهمة للمصارف التجارية	3
248	مخرجات تحليل البيانات	4



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

كلية الدراسات التجارية

قسم لإدارة العامة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الاستبيان المعتمد بعنوان

" الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والالتزام التنظيمي:

دراسة في المصارف الحكومية العراقية ".

ولكم منا فائق الاحترام ...

اشراف/ الاستاذ المشارك الدكتور

الباحث

علي عبدالله الحاكم

مثنى محمد ابراهيم الشجيري

القسم الأول: المعلومات الشخصية والمهنية:

ضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تراها مناسبة:

1- النوع الاجتماعي: ذكر  أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة

من 30 - أقل من 40

من 40 - أقل من 50 سنة

50 فأكثر

3- المؤهل العلمي:

دبلوم

اعدادية

بكالوريوس

اخرى

4- المسمى الوظيفي:

رئيس فرع

نائب/مساعد مدير

رئيس شعبة

موظف

5- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات

5 - 10 سنوات

10 - 15 سنة

15 سنة فأكثر

## الجزء الثاني: فقرات مجالات الدراسة:

### القسم الاول: ممارسات ادارة المواهب

في ما يلي قائمة تضم العبارات التي صيغة لغرض قياس مستوى ممارسات ادارة المواهب في المصارف التجارية، الرجاء تحديد مستوى موافقتك على العبارات التالية وذلك بوضع علامة (✓) بجانب درجة موافقتك .

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
اولا : استقطاب المواهب						
1	تعمل إدارة المصرف على وضع خطط لاستقطاب الموهوبين.					
2	تعمل إدارة المصرف على جذب الموهوبين التي تحقق أهدافها.					
3	تعمل إدارة المصرف على اكتشاف الموهوبين من الموظفين.					
4	تحرص إدارة المصرف على الاستفادة من الخبرات العالمية والمحلية في تطوير المواهب.					
5	تتوفر لدى إدارة المصرف آلية					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	محددة لاكتشاف المواهب الإبداعية للعاملين لديها من خلال مساهماتهم في العمل .					
6	تسعى إدارة المصرف لاعطاء المواهب مناصب حساسة.					
<b>ثانيا: تطوير المواهب</b>						
1	يوجد في إدارة المصرف خطط سنوية لتدريب وتطوير المواهب البشرية.					
2	تقدم إدارة المصرف لموظفيه التدريب الداخلي من خلال نظام التعلم من مواقف حقيقية في بيئة العمل.					
3	يتوفر في إدارة المصرف الذي اعمل به تقنيات تدريبية كفؤة.					
4	تقوم إدارة المصرف بتدريب					



الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	الموظفين الموهوبين بما يضمن نجاحهم في الوظائف الحالية.					
5	تهتم إدارة المصرف بالموهوبين وتعمل على تنميتهم وتطويرهم.					
6	تهتم إدارة المصرف باستخدام ممارسات حديثة لتطوير الموهوبين لديها.					
<b>ثالثاً: الاحتفاظ بالموهب</b>						
1	تتوافر لدى إدارة المصرف قيادة تدعم الاحتفاظ بالموهوبين.					
2	تعمل إدارة المصرف دمج الموظفين الموهوبين الجدد مع زملائهم.					
3	تضع إدارة المصرف خطة مستقبلية لإدارة وتطوير مواهب العاملين قبل وبعد التوظيف.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
4	يتوفر في إدارة المصرف أنظمة الإشراف الفعالة لمتابعة العاملين الموهوبين.					
5	تعطى الأولوية في المناصب الحساسة في المصرف لأصحاب المواهب.					
6	تسعى ادار المصرف للاحتفاظ بالمواهب المتميزين لديها.					
<b>رابعا : ادارة اداء المواهب</b>						
1	يوفر المصرف الامن اللازم للعاملين الموهوبين بكافة الاقسام.					
2	يمتلك المصرف معايير مختلفة لمعرفة قدرات المواهب.					
3	تساعد تلك المعايير لمعرفة جوانب القصور لدى العاملين.					
4	يوفر المصرف الاتصالات اللازمة					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	للموهوبين اثناء تقييمهم.					
5	يغطي المصرف كافة احتياجات اثناء تأدية المهام.					
6	تحرص ادارة المصرف باستخدام تقنيات حديثة لقياس الاداء.					

القسم الثاني الالتزام التنظيمي: في ما يلي قائمة تضم العبارات التي صيغة لغرض قياس مستوى

الالتزام التنظيمي في المصارف التجارية، الرجاء تحديد مستوى موافقتك على العبارات التالية

وذلك بوضع علامة (✓) بجانب درجة موافقتك.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
اولا : الالتزام العاطفي						
1	أشعر بإحساسي وانتمائي لهذه المصرف.					

					2 اشعر بالارتباط العاطفي الوثيق مع عملي.
					3 لا أفكر في الانتقال إلى مصرف آخر.
					4 أسعى ان أبقى طول حياتي الوظيفية في المصرف.
					5 تقدر إدارة المصرف الجهد والوقت الإضافي الذي أبذله لإنجاز العمل بكفاءة وفعالية.

### ثانياً: الالتزام المعياري

					1 يستحق المصرف اخلاصي وولائي .
					2 لن أترك عملي بالمصرف .
					3 الالتزام بالعمل الحالي في المصرف مؤشر على استقرار الوظيفي.
					4 تربطني بالمصرف الذي أعمل فيه علاقات غير وظيفية تحول دون البحث عن فرص عمل أخرى .

					<p>5 أشعر بالفخر والاعتزاز عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في هذه المصرف .</p>
--	--	--	--	--	--

ثالثاً: الالتزام المستمر					
					<p>1 لدي استعداد في قبول أي مهام للاحتفاظ بعلمي .</p>
					<p>2 يعكس عملي في المصرف ضرورة حاجتي للعمل أكثر من رغبتني فيه .</p>
					<p>3 السبب الذي يدفعني للبقاء في المصرف هي التضحيات التي سأتكبدها إذا ما قمت بترك عملي الحالي.</p>
					<p>4 أفضل الاستمرار في عملي الحالي حتى لو توفرت فرصة للعمل في مكان آخر.</p>
					<p>5 مستعد للقيام بأية مهمة من أجل الاستمرار بالعمل في المصرف</p>

القسم الثالث: تمكين العاملين. في ما يلي قائمة تضم العبارات التي صيغة لغرض قياس مستوى تمكين العاملين في المصارف التجارية، الرجاء تحديد مستوى موافقتك على العبارات التالية وذلك بوضع علامة (✓) بجانب درجة موافقتك.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	لاوافق	لاوافق بشدة
<b>اولا : المشاركة بالمعلومات</b>						
1	يحصل العاملین بالمصرف المعلومات التي يحتاجها في اداء المهام.					
2	يتم تزويدي من قبل مديري بأية معلومات جديدة.					
3	رسالة المنظمة واضحة لجميع العاملين.					
4	تعني مشاركة العاملين مبدئ ثقة بانهم جزء اساسي بالمصرف.					
5	يمتلك المصرف قنوات اتصالات تنظيمية واضحة وسريعة وسلسة.					
<b>ثانيا: الحرية والاستقلالية</b>						

					1 تحل الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة الادارية بالمصرف.
					2 يتقبل المدير الاعتراض من العاملين ما يسمح بتصحيح الاخطاء.
					3 معالجة القصور في الاداء اثناء الكشف عنه.
					4 تطلب الادارة العليا تقارير دورية من العاملين بشأن مقترحات تطويرية.
					5 من يكلف بأداء المهمة يعمل ما يراه مناسبا.

## ملحق رقم (2)

### أسماء محكمي الاستبانة

م	اسم الدكتور	الرتبة العلمية	مكان العمل
1-	أ.د. أحمد إبراهيم أبو سن	بروفسور	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
2-	أ.د. عبدالعزيز شويش عبدالحميد	بروفسور	جامعة تكريت
3-	أ.د. ناجي عبدالستار محمد	بروفسور	جامعة تكريت
4-	أ.د. معن وعد الله المعاضيدي	بروفسور	جامعة الموصل
5-	أ.م.د. علاء احمد الجبوري	استاذ مساعد	جامعة الموصل
6-	أ.م.د. سوسن ابراهيم رجب	استاذ مساعد	المعهد التقني كركوك
7-	أ.م.د. عبدالرزاق خضر حسن	استاذ مساعد	المعهد التقني كركوك
8-	أ.م.د. عبد السلام آدم حامد	استاذ مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
9-	أ.م.د. خالد سر الختم	استاذ مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
10-	أ.م.د. الطيب محمد إسماعيل	استاذ مساعد	جامعة النيل الأزرق