

## أبعاد إدارة المواهب واثرها في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية في الادارة العامة لمصرف الرافدين - العراق

م. مصطفى سعدي طالب  
رئاسة الجامعة المستنصرية  
mustafasaadi1984@gmail.com

### استخلص البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على أنواع أبعاد إدارة المواهب واثرها في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين في مجتمع البحث. استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي. ويتكون مجتمع البحث من مجموعة من العاملين في الادارة العامة لمصرف الرافدين والبالغ عددهم ( ٥٥ ) عاماً وتم توزيع الاستمارات على كل أفراد العينة , وتم تصميم استبانة البحث استناداً إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث وتم استخدام المسح الشامل لعينة البحث وباستخدام الوسائل الإحصائية توصل الباحث إلى وجود ارتباط وتأثير بين أبعاد إدارة المواهب و تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين وخلص البحث على اعتبار أن إدارة المواهب من المتغيرات المهمة في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين.

**الكلمات المفتاحية:** أبعاد إدارة المواهب ، الثقافة التنظيمية.

### المبحث الأول منهجية البحث

#### المقدمة :

#### أولاً – مشكلة البحث (Research problem):

تعد المواهب البشرية مورداً لا غنى عنه بالنسبة للمنظمات وخاصة تلك التي تسعى إلى التميز والتفوق و في ظل المنافسة الحادة بين المنظمات على تعزيز ميزات التنافسية و زيادة حصتها السوقية وعليه فإن استقطاب وتطوير المواهب والاحتفاظ بها بالشكل السليم يعتبر اليوم من أولويات المنظمات الناجحة , وبالتالي فإن اختيار المواهب وأدائها بصورة صحيحة لا بد أن يؤثر على تعزيز الثقافة التنظيمية داخل المنظمات وعليه جاء البحث ليلسط الضوء على هذه المتغيرات عبر الإجابة على التساؤلات التالية :

١. ما هو مفهوم إدارة المواهب والثقافة التنظيمية للعاملين وما طبيعة العلاقة بينهما .
٢. هل هناك تأثير لأبعاد إدارة المواهب على تعزيز الثقافة التنظيمية للعاملين في مجتمع البحث .

#### ثانياً – أهمية البحث (The Importance of Research):

تبرز أهمية هذا البحث من أهمية المتغيرين المبحوثين ( إدارة المواهب والثقافة التنظيمية ) بوصفهما متغيرين مهمين لمواجهة الصعوبات التي تجابه بيئة الأعمال المعاصرة . ويمكن تلخيص أهمية هذا البحث بالنقاط التالية /

١. أهمية موضوع إدارة المواهب وما له من تأثير كبير على تحسين أداء العاملين والمنظمة وزيادة الإنتاجية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة والعاملين.
٢. أهمية تعزيز الثقافة التنظيمية للعاملين وما له من دور بارز في نجاح المنظمة وتعزيز ميزات التنافسية.
٣. أهمية القطاع المصرفي في العالم كله بصورة عامة وفي العراق بصورة خاصة .

٤. إمكانية استفاضة قيادات المصرف من نتائج هذا البحث في وضع الخطط المستقبلية أو تعديل الخطط الحالية وتشخيص نقاط القوة والضعف في أسلوب الإدارة المتبع .

### ثالثاً - أهداف البحث (Research Aims):

تتلخص أهداف هذا البحث بما يأتي :

١. التعرف على مفهوم وأبعاد إدارة المواهب والثقافة التنظيمية داخل مجتمع البحث .
٢. بيان مدى التأثير والعلاقة بين متغيرات البحث لغرض العمل على تعزيز ارتباط المتغيرات ذات الأثر الإيجابي .
٣. بيان مدى إمكانية تحسين البعد التابع (تعزيز الثقافة التنظيمية) داخل مجتمع البحث من خلال تقوية أبعاد المتغير المستقل (أبعاد إدارة المواهب) .

### رابعاً / فرضيات البحث (Research hypotheses):

ينطلق البحث الحالي في اختبار صحة الفرضيات الآتية :

#### الفرضية الرئيسية :

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب مجتمعين في تعزيز الثقافة التنظيمية.

#### الفرضيات الفرعية :

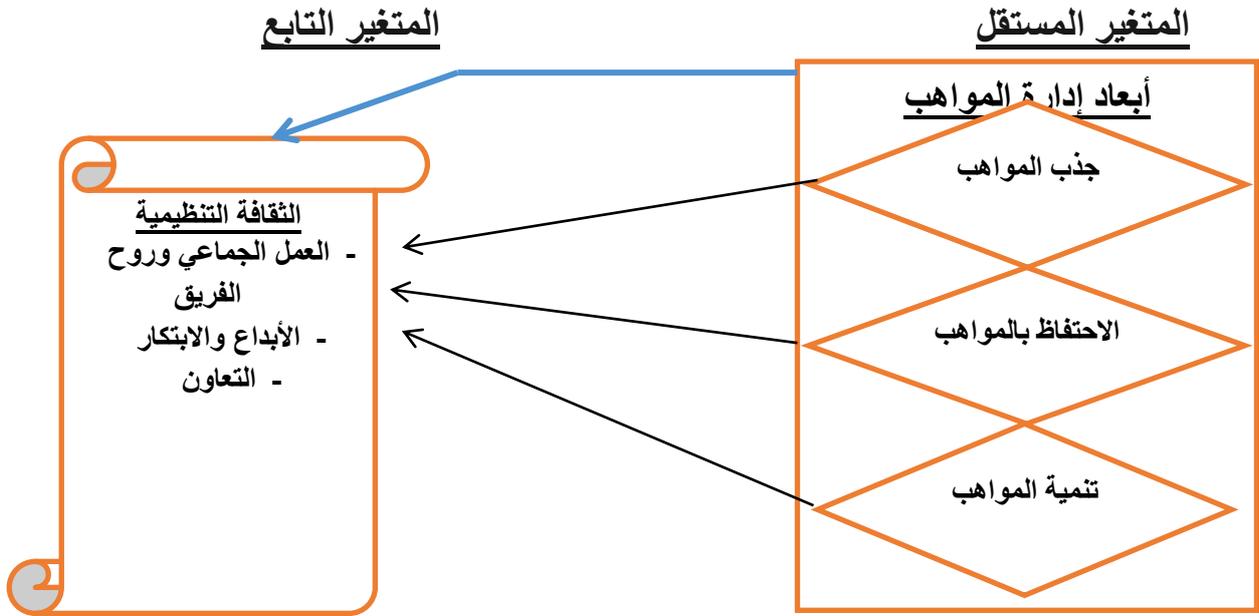
١. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد جذب المواهب في تعزيز الثقافة التنظيمية.
٢. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد الاحتفاظ بالمواهب في تعزيز الثقافة التنظيمية.
٣. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة لبعد تنمية المواهب في تعزيز الثقافة التنظيمية.

### خامساً / مخطط البحث الفرضي (Hypothetical Research Scheme):

بعد الاطلاع على الدراسات والبحوث السابقة اعتمد الباحث على الأبعاد التالية من

اجل الحصول على النتائج التي ستجيب على تساؤلات البحث في حيث تشمل :

- المتغير المستقل : وهو عبارة عن أبعاد إدارة المواهب وهي : ( جذب المواهب, الاحتفاظ بالمواهب, تنمية المواهب ) .
- المتغير التابع : الثقافة التنظيمية وهي : ( العمل الجماعي وروح الفريق , الأبداع والابتكار , التعاون ) .



شكل (١) أنموذج البحث من أعداد الباحث

### المبحث الثاني الجانب النظري للبحث

#### أولاً / إدارة المواهب (Talents Management):

١. مفهوم وتعريف إدارة المواهب (The concept and definition of talent management) : استعمل مصطلح المواهب لأول مرة من قبل شركة مكنزي (mckinsey) في عام ١٩٩٧ بوصفها أن المواهب محركا أساسيا وحاسما في الأداء المنظمي (chuai.et.al,2008:902).

- المواهب لغة : لغوياً تتفق المعاجم العربية والإنكليزية على إن المواهب تعني امتلاك الفرد قدرات استثنائية (دحام , عباس , ٢٠١٥ : ص ٢٥) .  
المواهب اصطلاحاً : الموهبة هي قدرة ذاتية ومتميزة ، ولكنها تتصف بالخصوصية ، و الموهبة تختلف عن الهواية ، فالموهبة موجودة لدى الفرد منذ نشأته لكنها تتبلور من خلال التدريب و التزود بالمعرفة ، و تلعب الموهبة دورا إيجابيا في حياة الإنسان فهي تساعده على تحقيق ذاته (العبيدي , التميمي , ٢٠١٧ : ص ٩٩).

تعددت تعاريف إدارة المواهب ونذكر منها ما يأتي :

- تعرف بأنها عملية التطوير والتوحيد والتكامل بين التركيز على مواهب وقدرات المرؤوسين وتطوير العاملين الجدد والمحافظة على العاملين الحاليين والعمل على جذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في المنظمات لتحقيق المنافسة (Conger & Fulmer,2003:p76) .

- هي عملية جذب العاملين الجدد من ذوي المهارات العالية للعمل بالمنظمة ودمجهم فيها وتطويرهم فضلاً عن تطوير العاملين الموجودين داخل تلك المنظمة والاحتفاظ بهم (Anupam&Upasna, 2012:p23) .

- يعرف (M.Armstrong) إدارة المواهب بأنها عملية التأكد من جذب اصحاب المواهب والاحتفاظ بهم وتحفيزهم وتطوير ادائهم بما يتماشى مع احتياجات المنظمة (Blair,2016 : p805).

## ٢. أسباب ظهور مصطلح إدارة المواهب (Reasons for the appearance of talent management term)

هناك عدة أسباب أدت إلى ظهور وزيادة الاهتمام بمصطلح إدارة المواهب داخل منظمات الأعمال في وقتنا الحالي، وتتمثل تلك الأسباب بالاتي (المندللاوي، علي، ٢٠١٨: ص ٥٤٠):

(١) تغير ملامح الوظائف ومتطلبات الأداء: أدى النمو السريع في الصناعة وتعقد التكنولوجيا إلى إحداث تغيرات كبيرة في نوعية وطبيعة القوة العاملة التي تحتاجها المنظمات، وبرزت تلك التغيرات هو زيادة الحاجة لوجود عاملين أكثر مهارة وأكثر معرفة وتخصص (صيام، ٢٠١٢: ص ٢٤).

(٢) ارتفاع مستويات التعلم: لقد شهد القرن الحالي نمواً سريعاً في مستويات التعلم والتعليم وذلك يعني أن العاملين الجدد سيحلون محل أسلافهم، والأهم من ذلك أن العاملين الجدد سيحلون محل الأفراد الأقل تعليماً منهم بكثير داخل المنظمة (سلطان، ٢٠٠٣: ص ١٣).

(٣) تعقد طبيعة المهام الإدارية: وذلك بسبب زيادة حدة التنافس بين المنظمات بالإضافة إلى بروز أسباب أخرى منها (المنافسة الأجنبية، التطور التكنولوجي الهائل وثورة المعلومات، تزايد معدلات التطوير والابتكار، عدم الاستقرار البيئي)، نتيجة لكل ذلك تحتاج المنظمات إلى تصميم برامج فعالة لاستقطاب المواهب والكفاءات وتنمية قدراتها وتطوير أدائها (عباس، ٢٠١١: ص ٢٦).

## ٣. أهمية إدارة المواهب (The importance of talent management):

عندما تلبى المنظمة حاجات العاملين الموهوبين فيها وتنمي قدراتهم سيؤدي إلى ظهور الأبداع والابتكار في المنتجات وظهور مخرجات تميز هذه المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة (الملاح حسن، الجرجري، ٢٠١٨: ص ١٨٠).

وتظهر أهمية إدارة المواهب من خلال النقاط التالية (العمرى، ٢٠١٧: ص ٨٣):

(١) ارتفاع كلفة استبدال العاملين من ذوي المهارات والمواهب النادرة.

(٢) المخاطر التي تصاحب عملية اختيار العاملين المتمثلة في احتمال فقدانهم لعدم تناسب طموحاتهم وثقافتهم مع المنظمة.

(٣) قلة عدد وندرة الأفراد الذين يمتلكون مهارات ومواهب عالية من القادرين على العمل بما يتناسب مع متطلبات العصر والحدثة.

(٤) اعتماد المنظمات وبالأخص الخدمية منها على مهارات ومواهب عاملها الذين يقدمون الخدمة المميزة فضلاً عن إدراكهم لمتطلبات زبائن المنظمة.

## ٤. أهداف إدارة المواهب (The Aims of talent management):

تسعى المنظمات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من خلال تبني إدارة المواهب (مسعودة، ٢٠١٩: ص ١٩). إذ وضح (Guillory) بأن إدارة المواهب لديها هدف وغاية، يتجلى هدفها بالتركيز على خلق بيئة ثقافية دائمية تساعد الأفراد العاملين من ذوي المهارات العالية على التعلم والنمو والتطور المستمر، أما غايتها فتتمثل في خلق نسبة مئوية معينة من الأفراد العاملين الذين يتمتعون بإمكانية عالية لشغل الوظائف في المستويات الأعلى داخل المنظمة (Guillory, 2006:p2).

**وتتمثل أهداف إدارة المواهب بالاهداف التالية (Ntonga,2007:p17) :**

- ✓ مساعدة المنظمة بالحصول على المواهب اللازمة لتنفيذ العمليات الخاصة بها .
- ✓ تحديد برامج التدريب والتطوير اللازمة لتنمية قدرات ومهارات المواهب في المنظمة .
- ✓ تحديد أساليب الحفاظ على المواهب القيمة و النادرة في المنظمة .
- ✓ تقديم الدعم الكافي لتنفيذ استراتيجيات المنظمة .

**٥. أبعاد إدارة المواهب (Dimensions of talent management):**

نظراً للتطورات الكبيرة في نظام الاقتصاد العالمي فإن المنافسة اليوم قد اشتدت بين المنظمات والشركات المنافسة ، حتى بات البقاء والنجاح هدف استراتيجي لتلك المنظمات . فهناك مؤسسات تسعى إلى جذب موظفين موهوبين والبعض الآخر يسعى إلى المحافظة عليهم، وهذا ما يسمى ب "حرب المواهب Talent War" ويتم ذلك من خلال الاستثمار في الموارد البشرية و وضع نظام جيد لإدارة هذه المواهب داخل تلك المؤسسات , وتتمثل اهم أبعاد إدارة المواهب بالاتي ( النجار , ٢٠١٨ : ص ١٦-١٧) :

**(١) جذب المواهب (Talent Attraction) :**

تسعى المنظمات إلى بناء علامة تجارية خاصة بها ومكانة جيدة بين المنافسين من أجل جذب العمالة إليها ويتبلور ذلك من خلال تقديم نتائج إيجابية قابلة للقياس الكمي والنوعي، و نتيجة لذلك ستتمكن المنظمة من جذب أفضل المواهب إليها وبالتالي ينبغي على المنظمة تنفيذ برامج جديدة لاختيار الموهوبين، وتستخدم لذلك الأدوات المناسبة لاختيار الأفراد المناسبين على أساس الكفاءة والموهبة والأداء العالي ( قري, يحيوي, ٢٠١٤ : ص ١٧٠-١٩٥) . وتجدر الإشارة إلى أن مهمة إدارة الموارد البشرية الأولى في منظمات اليوم هي البحث عن المواهب واكتشافها والعمل على المحافظة عليها (Rowland, 2012: p36-38).

**(٢) الاحتفاظ بالمواهب (Talent Retention) :**

تسعى المنظمات الحديثة للاحتفاظ بالمواهب لديها من أجل تعزيز نموها ونجاحها وهذا ما جعلها من القضايا المهمة التي وضعت في مقدمة القضايا العالمية (Meister & Willyerd, 2010:p35-230). ومن ضمن المبادرات التي قد يفشل المدراء التنفيذيون بتنفيذها هو رفع مستوى الاحتفاظ بالموهوبين داخل منظماتهم ولا سيما مع التقدم التكنولوجي المستمر وبالتالي اصبح ضرورياً على المنظمات وضع وتنفيذ استراتيجيات فعالة للاحتفاظ بالمواهب وتبني سياسات خاصة لاستبقاءهم (Steel et.al, 2002:p149-169). وذكرت (Kaye & Jordan, 2000: p29-34) أن السياسات المشتركة التي تجعل الموظفين الموهوبين يرغبون بالبقاء داخل المنظمة هي الاتية :

- أ . توفير الفرص للعاملين لتنمية وتعزيز مواهبهم.
- ب . تكليف الموظفين بالمهام التي من شأنها تحفيز التفكير لديهم .
- ج . الاعتراف بإنجازات العاملين من قبل الادارة .
- د . التحفيز المادي والمعنوي للموظف من خلال إعطاء تعويضات ملائمة ومزايا معقولة.

**(٣) تنمية المواهب (Talent Development) :**

إن استقطاب موظفين من أصحاب المواهب العالية لا يكفي إذ أنه من المتوقع أن هذه القابليات والمهارات لهؤلاء الموهوبين سوف لن تبقى طوال مدة توظيفهم لذلك يجب الاعتماد على عمليتي التدريب والتطوير وتنمية تلك القدرات والمهارات في كل مستويات

المنظمة , وحيث أن العديد من المنظمات في الدول المتقدمة تعتمد استراتيجيات للاحتفاظ بالمواهب وتطويرها يرى (Deery,2008: p 792-806) أن تنمية المواهب تعد من اهم ممارسات إدارة الموارد البشرية من أجل تشجيع وتطوير وصقل مواهب الموظفين و بالنتيجة المحافظة عليهم . حيث تهتم بعض المنظمات باستخدام برامج تنمية المهارات القيادية كأداة لاستبقاء المواهب، لأنه ومع محدودية الموارد وتقلص الميزانيات المخصصة للتنمية تجبر المنظمات على استهداف قادة من شأنها أن الاستفادة أكثر من غيرها من التجارب والبرامج التنموية المستهدفة ; (Brandemuehl, 2009:p16-19) (Caligiuri& Tarique, 2009:p330-342) . كما تشير البحوث إلى أن المنظمات ذات سمعة الموارد البشرية الجيدة تمتلك عمليات وبرامج لتنمية المواهب بشكل أفضل من غيرها (Kucherov & Zavyalova,2012, 86-104). وهناك نتيجة أخرى هامة لعملية تنمية المواهب هي نقل المعرفة الضمنية والقيمة من الموظفين القدامى إلى الموظفين الحاليين والجدد (Calo,2008:p403-416).

**ثانياً / تعزيز الثقافة التنظيمية (Enhance Organizational Culture):**

**١. مفهوم وتعريف الثقافة التنظيمية (Concept and definition of organizational culture)**

تعد الثقافة التنظيمية عاملاً مهماً يؤثر على سلوك ونتائج الشركات، فهي مفهوم واسع ولم يتم التوصل بعد إلى توافق في الآراء بشأنه، وعادةً ما ترتبط الثقافة التنظيمية بالأفكار الخاصة بالمعتقدات المشتركة والقيم والافتراضات والأنماط السلوكية ، والتي يمكن أن تساهم في التغلب على الكثير من المشكلات التي تواجه المنظمة ( الملاح وصالح ، ٢٠١٢ : ص ١٨٠ ) .

وتعرف الثقافة التنظيمية على أنها :

- سلسلة من المعايير والقيم المشتركة التي يعترف بها جميع أعضاء المنظمة ، والتي يجب أن تتضمن على معايير السلوك و مواصفات الوظيفة والفلسفة والمناخ التنظيمي والقيم التنظيمية (Lee et,al,2015:p35) .
- وتعرف كذلك بانها " البرمجة الجماعية للعقول العاملين الذي يميز أعضاء المنظمة واحدة عن الأخرى " (Mashal,2014:p24) .
- هي مجموعة من الافتراضات والقيم والمعتقدات المشتركة التي تنعكس في ممارسات واداء المنظمة ومن خلال اهدافها (Shao,2019:p79) .

**٢. أهمية الثقافة التنظيمية (The importance of organizational culture) :**

تأتي أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمة من كونها قوة غير مرئية ذات تأثير كبير في أنشطة وعمليات المنظمات ومستويات أدائها ( خميس، ٢٠١٢ : ص، ٢١٥ ) . وكذلك فإن الثقافة التنظيمية القوية يمكن أن تكون مصدراً من اهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمة ( Narayanan & Nath,1993 : p 231 ) . وتبرز أهمية الثقافة التنظيمية من خلال النقاط التالية (Scott,2010:p73) :

- ١) تحديد مجالات الاهتمام المشترك بين العاملين .
- ٢) تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة داخل المنظمة .
- ٣) التعرف على الأولويات الإدارية في العمل .
- ٤) ترسيخ أسس تخصيص المراكز الوظيفية داخل المنظمة ووضع نظام الحوافز الملائم .
- ٥) التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية للعاملين في المواقف الصعبة والأزمات التي تواجههم

٦) تحديد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية والاستغناء .  
**٣. العوامل المحددة للثقافة التنظيمية (The determinants of organizational culture) :**

تشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر أهمها ما يلي ( مصطفى , ٢٠٠٤ : ص ٨٢-٨٣ ) :

- ✓ الصفات الشخصية للأفراد و ما يتمتعون به من قيم و اهتمامات و دوافع.
- ✓ خصائص الوظيفة و مدى تلائمها مع الصفات الشخصية للأفراد ، ذلك أن الأفراد يتجهون نحو المنظمات التي تتوافق وتتلاءم مع اهتماماتهم وقيمهم ، كما تستقطب المنظمات الأفراد الذين يتلائمون مع ثقافتها.
- ✓ خصائص التنظيم الإداري أو الهيكل التنظيمي للمنظمة و الذي ينعكس على انماط الاتصال و طرق اتخاذ القرارات و كذلك كيفية تدفق المعلومات من و إلى الإدارة.
- ✓ نظام المكافآت و الحوافز المادية و المعنوية التي يتحصل عليها الأفراد و التي تعكس المكانة الوظيفية للفرد داخل المنظمة و التي لها تأثير كبير على سلوكه و طريقة عمله.
- ✓ الأخلاقيات و القيم السائدة داخل المنظمة و التي تشمل أساليب التفكير و طرق التعامل بين الأفراد مع بعضهم ومع الأطراف الخارجية ، و تتكون هذه الأخلاقيات من أخلاقيات وقيم الفرد المستمدة من العائلة و المجتمع و أخلاقيات المهنة التي توجه سلوكيات الفرد أثناء العمل إضافة إلى أخلاقيات المجتمع ككل .

**أبعاد الثقافة التنظيمية (Dimensions of organizational culture) :**

تتكون أبعاد الثقافة التنظيمية من ثلاث أبعاد رئيسية وهي ( العون , الدليمي , ٢٠١٨ : ص ٢٣٢ ) :

**١) العمل الجماعي وروح الفريق (Team work) :**

تستطيع أي منظمة ان تحقق أهدافها بفاعلية وقوة وذلك من خلال ما تتبناه من قيم وتوجهات تتجسد بالعمل بروح الفريق لدى العاملين، لذلك فإن المنظمات الناجحة تعمل على رفع قيمة العمل الجماعي وروح الفريق انطلاقاً من أهمية تعويض جوانب الضعف الفردية للموظف بجوانب القوة لدى أعضاء الفريق وبناء الالتزام وإثارة الدافعية للعمل وجذب انتباه الأعضاء المشاركين وتجنب حدوث الأخطاء ( العوفي، ٢٠٠٥ ، ص ٣٠) . كما أن العمل الجماعي يقوم على تنسيق الجهود وحل الصراعات والتناقضات وتأدية العمل على شكل مجموعة عمل منفتحة ( خوين، ٢٠٠٩ : ص ١٠١) ، كما يكفل العمل الجماعي تحقيق أفضل نتائج أداء سيما عند الشروع بتطبيق العديد من الممارسات والأنظمة الإدارية ( خميس ، ٢٠١٢ : ص ٢١٩) .

**٢) الأبداع والابتكار (Innovation & Creativity) :**

يقصد بالإبداع القدرة على إيجاد أفكار وأساليب ووسائل عمل جديدة تعمل على تحسين ظروف العمل وتحفيز الأداء لدى العاملين وتنمي قدراتهم من أجل تحقيق الأهداف الإنتاجية والأداء الأفضل ( الخوالدة , الحنيطي , ٢٠٠٨ : ص ٣٢٣) ، كما يعبر الأبداع عن الجهود المبذولة من قبل المنظمات لتطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها أو ابتكار استخدامات جديدة لها بمعنى الخروج عن التفكير التقليدي بما ينتج عنه اكتشافات وأفكار جديدة (العامري و الغالبي، ٢٠٠٨ : ص ٤٤٠) وبسبب ما تفرضه التغيرات البيئية على المنظمات من ضغوط وظهور مفاهيم إدارية جديدة وأساليب مبتكرة تقتضي بأن يكون الابتكار والإبداع حاضرين لضمان نجاح المنظمة وديمومتها و مواكبتها للتطور في ظل

المنافسة والصراع الحاد بين المنظمات ذات الصناعات المشابهة إضافة إلى محدودية الموارد لدى المنظمات بشكل يستوجب عليها أن تبتكر أساليب إدارية أكثر تطوراً ( محمد وشنيتر، ٢٠١٥ : ص ٨٢ ) .

### ٣) التعاون (collaboration) :

ويقصد بالتعاون هو تضافر الجهود المشتركة بين شخصين أو أكثر من أجل تحقيق منافع مشتركة أو خدمة مشتركة داخل المنظمة لتحقيق الأهداف المرجوة (فؤاد، ٢٠١٤ : ص ٩) ، ويضيف ( الطائي وجواد، ٢٠١٤ : ص ٨٣) أن التعاون يمثل تشجيع المنظمة للعمل الجماعي والعمل بروحية الفريق بدلاً من التفرد في العمل واتخاذ القرار في كافة المفاصل .

#### المبحث الثالث

#### التحليل الإحصائي للجانب العملي للبحث

#### أولاً : اختبارات الصدق والثبات ( Tests Of Reliability and Validity ) للاستبانة :

#### ١. الصدق البنائي التوكيدي بواسطة التحليل العاملي التوكيدي لمتغيري البحث ( إدارة المواهب والثقافة التنظيمية ) .

يرغب الباحث من تطبيق طريقة الصدق البنائي التوكيدي على فقرات الاستبانة تأكيد ان الفقرات الست الموجودة ضمن البعد المستقل الأول تمثل جذب المواهب خير تمثيل، والفقرات الخمس الموجودة ضمن البعد التابع الثاني تمثل الاحتفاظ بالمواهب خير تمثيل، ويستفاد من تطبيق اختبار الصدق البنائي التوكيدي على فقرات المتغير المستقل هو تأكيد ان الأبعاد الثلاثة (جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب) تمثل إدارة المواهب خير تمثيل، كما يستفاد من تطبيق طريقة الصدق البنائي التوكيدي على فقرات المتغير التابع هو تأكيد ان هو تأكيد ان الأبعاد الثلاثة ( العمل الجماعي وروح الفريق، الأبداع والابتكار ، التعاون ) تمثل الثقافة التنظيمية خير تمثيل، ويوثق جدول (١) ان حجم العينة المدروسة كافٍ لتطبيق التحليل العاملي التوكيدي .

#### جدول ( ١ ) نتائج الاختبار الاحصائي { KMO }

تعليق الباحث	قيمة مقياس KMO	المتغيرات	
نتائج الاختبار الاحصائي معنوية بما يحقق ان حجم العينة كافٍ لتطبيق التحليل العاملي على بيانات الدراسة وبالتالي تحقق شرط ضروري من شروط تطبيق التحليل العاملي التوكيدي	٠,٥٥٥	إدارة المواهب	المستقل
	٠,٦٣١	الثقافة التنظيمية	التابع
KMO : مختصر { The Kaiser – Meyer – Olkin Measure }			

#### المصدر: اعداد الباحث على وفق معطيات اختبار الصدق البنائي التوكيدي

فبعد برهنة أن حجم العينة كافٍ لتطبيق التحليل العاملي ينبغي التحقق من توفر شرط تطبيق أسلوب التحليل العاملي التوكيدي المتعلق بضرورة وجود ارتباطات معنوية بين الأبعاد المستقلة ( جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب ، تنمية المواهب ) الموجودة في إدارة المواهب، مع وجود ارتباطات معنوية بين الأبعاد ( العمل الجماعي وروح الفريق،

الأبداع والابتكار ، التعاون ) المكونة للمتغير التابع الثقافة التنظيمية، انطلاقاً من تطبيق اختبار ( Bartlett Test )، إذ يوثق جدول ( ٢ ) وجود ارتباطات معنوية بين الأبعاد المستقلة وكذلك وجود ارتباطات معنوية بين الأبعاد التابعة .

### جدول ( ٢ ) نتائج الاختبار الاحصائي Bartlett Test

المتغيرات	قيمة Chi-Square المحسوبة	القيمة الاحتمالية P - Value	تعليق الباحث على النتائج
إدارة المواهب	٣٨٢,٣٤	٠,٠٠٠	نتائج المختبر الاحصائي كانت معنوية بما يرسخ إمكانية تطبيق التحليل
الثقافة التنظيمية	٣٧٩,٥٧	٠,٠٠٠	العامل التوكيدي وتوفر الشرط الثاني من شروط تطبيق التحليل العامل
معيار المعنوية للاختبار ان القيمة الاحتمالية الخاصة بالاختبار أقل أو تساوي ٠,٠٥			

### المصدر: اعداد الباحث على وفق نتائج برنامج SPSS V25

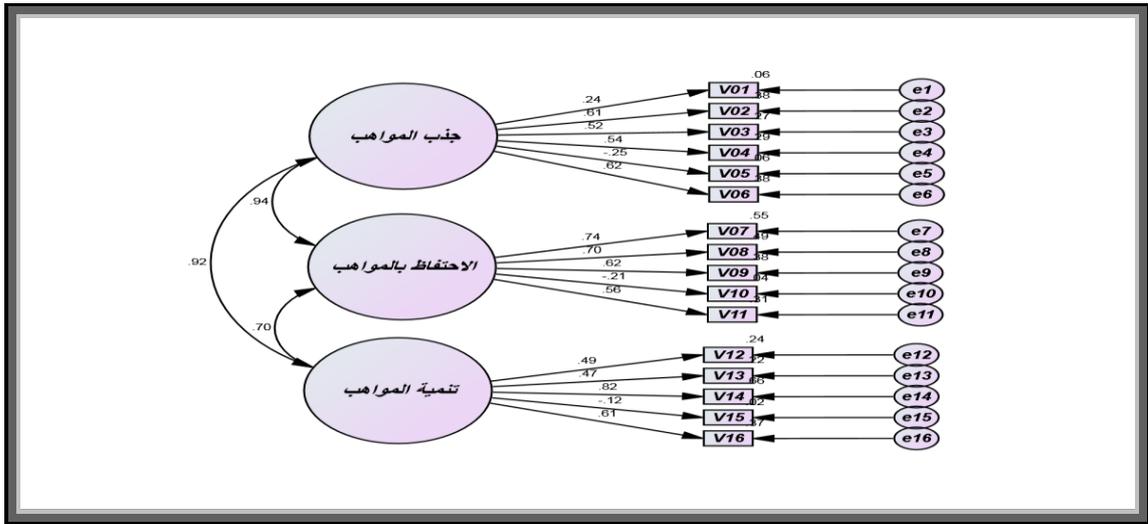
ثم يعرج الباحث على طريقة المركبات الاساسية الأكثر شيوعاً ودقة بين طرائق التحليل العاملية شروعاً من مؤشرات جودة مطابقة النموذج التي تعطي صورة كاملة عن مدى مطابقة النموذج ككل لبيانات الدراسة. ( تبيغزة : ٢٠١٢ ، ٢٤٢ )، إذ تظهر معطيات برنامج التحليل الاحصائي Amos ومخرجات تطبيق اسلوب التحليل العاملية على بيانات الدراسة وكما موضح بشكل مفصل في جدول ( ٣ ) وشكل ( ١ ) وشكل ( ٢ ) كلها كانت معنوية بما يوثق تحقق شرط الصدق في فقرات الاستبانة.

### جدول ( ٣ ) معطيات مؤشرات جودة النموذج لقياس صدق فقرات متغيري الدراسة

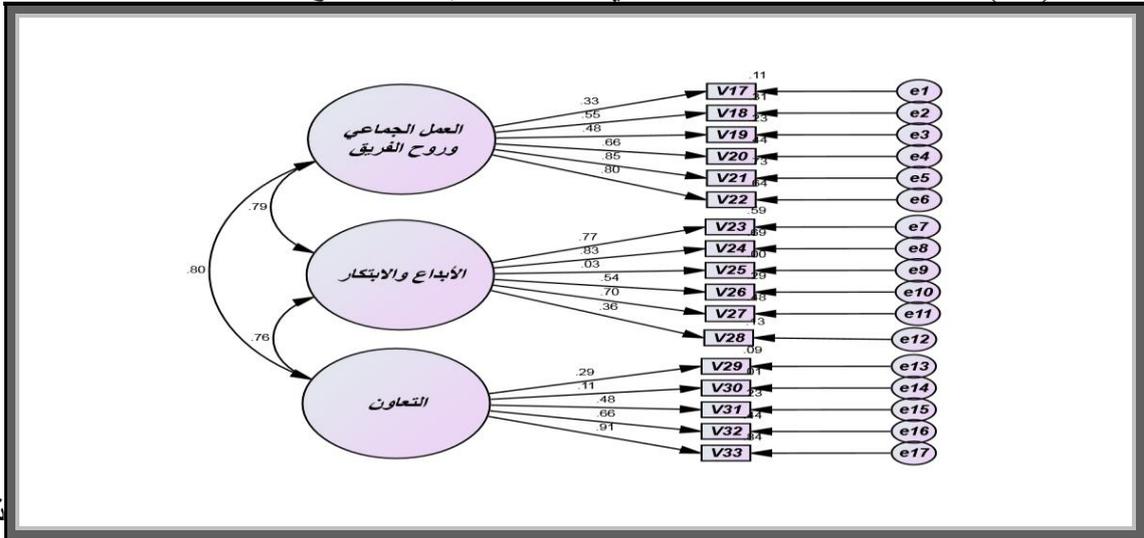
تعليق الباحث	معيار القبول	قيمة المؤشر		مؤشرات التوافق
		الثقافة التنظيمية	إدارة المواهب	
نتائج التحليل العاملية التوكيدي جميعها معنوية بما يوثق صدق تمثيل الفقرات الموجودة في الاستبانة لموضوع الدراسة خير تمثيل	دون مستوى الخمسة الصحيحة	٢,٦٦٧	٢,٠٧٥	النسبة بين قيمة مربع كاي ودرجة الحرية The Relative Chi-Square
	إذا كانت قيمة المؤشر محصورة بين ٠,٠٥٠ و ٠,٠٨٠ يدل على ان النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة فيما عدا ذلك لا يقبل النموذج	٠,٠٨٠	٠,٠٦٧	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error Of Approximation ( RMSEA )
	قيمة المؤشر محصور بين صفر وواحد كلما اقتربت	٠,٩٠٧	٠,٨٩٩	مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index ( NFI )

	من الواحد كان التطابق بدرجة مرتفعة	٠,٩٠٣	٠,٩٣٠	مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index ( CFI )
		٠,٩١٢	٠,٩٤٥	مؤشر المطابقة المتزايد Incremental Fit Index ( IFI )
		٠,٩٠١	٠,٩٠٠	مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index ( TLI )

المصدر: اعداد الباحث على وفق معطيات اختبار الصدق البنائي التوكيدي.



شكل ( ١ ) مخطط التحليل العاملي التوكيدي لنموذج مقياس إدارة المواهب



شكل

ل ( ٢ ) مخطط التحليل العاملي التوكيدي لنموذج مقياس الثقافة التنظيمية

٢. اختبار الثبات :

يمثل الثبات من الشروط الضرورية والواجبة توفرها في بيانات استبانة البحث وذلك عن طريق موثوقية البيانات التي ستحصل عليها من توزيع الاستبانة على الاشخاص

المشمولين في عينة الدراسة شروعاً من طريقة معامل ثبات ( Cronbach's Alpha ) وكانت نتائج اختبار الثبات جميعها معنوية وكما موثق في جدول ( ٤ ) .

#### جدول ( ٤ ) نتائج اختبار الثبات حسب طريقة ( Cronbach's Alpha )

متغيرات الدراسة	معامل ثبات Alpha Cronbach's	مستوى الثبات	تعليق الباحث
X إدارة المواهب	٠,٧٧٧	مرتفع جداً	وجود ثبات مرتفع في فقرات إدارة المواهب
Y الثقافة التنظيمية	٠,٧٩٣	مرتفع	وجود ثبات مرتفع جداً في فقرات الثقافة التنظيمية
مجمل فقرات الاستبيان	٠,٨٣٦	مرتفع جداً	وجود ثبات مرتفع جداً في مجمل فقرات الاستبانة

المصدر: اعداد الباحث على وفق معطيات اختبار الثبات.

ثانياً: التحليل الوصفي لمستوى اجابات العينة على فقرات إدارة المواهب وفقرات الثقافة التنظيمية يفصح الباحث عن معطيات التحليل الاحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة شروعاً من مستوى استجابة افراد العينة على مصفوفة قوة استجابة المستجيب والتي تعرف على انها ميزان تقديري وفقاً لمقياس Likert الخماسي وكما مبين في الجدول الاتي:

#### جدول ( ٥ ) مصفوفة قوة استجابة المستجيب على فقرات الاستبانة

الفئة	قيمة الوسط الحسابي المرجح ضمن الفترة	قوة الاستجابة على فقرات الاستبانة	مستوى الاستجابة من قبل المستجيب
الأولى	من ١ إلى دون ١,٨	عدم الاتفاق بشدة	منخفض جداً
الثانية	من ١,٨ إلى دون ٢,٦	عدم الاتفاق	منخفض
الثالثة	من ٢,٦ إلى دون ٣,٤	محايد	معتدل
الرابعة	من ٣,٤ إلى دون ٤,٢	الاتفاق	مرتفع
الخامسة	من ٤,٢ إلى ٥	الاتفاق بشدة	مرتفع جداً

المصدر: (Karnilev, 2002:179)

يوظف الباحث الأوساط الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية % (شدة الاجابة %) في عملية التحليل الوصفي لإجابات افراد العينة على الفقرات والأبعاد والمتغيرات الموجودة في الاستبانة، إذ يستخلص من جدول ( ٦ ) ان قيمة الوسط الحسابي المرجح لإدارة المواهب بصفته المتغير المستقل سجلت (٤,٠٦٥) وهي سكنت ضمن الفئة ما بين (من ٣,٤ إلى ٤,٢) في مصفوفة قوة استجابة المستجيب، ليؤشر ذلك ان شدة اجابات عينة الدراسة بخصوص إدارة المواهب اتجهت نحو الاتفاق وبمستوى استجابة مرتفع، وبانحراف معياري للمتغير التابع بلغت قيمته (٠,٨٣٥)، والذي يبين مدى تجانس اجابات عينة الدراسة بخصوص فقرات إدارة المواهب ، بينما سجلت الأهمية النسبية له (٨١,٢٩%)، بما يوضح اتفاق معظم افراد العينة على أهمية إدارة المواهب في خطط

الإدارة العامة لمصرف الرافدين، ومنه نستخلص ان الإدارة مهمة وبشكل ملحوظ بإدارة المواهب شروعاً من ( جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب) ولكن الاهتمام كان بنسب متفاوتة كما موضح في جدول (٦) .

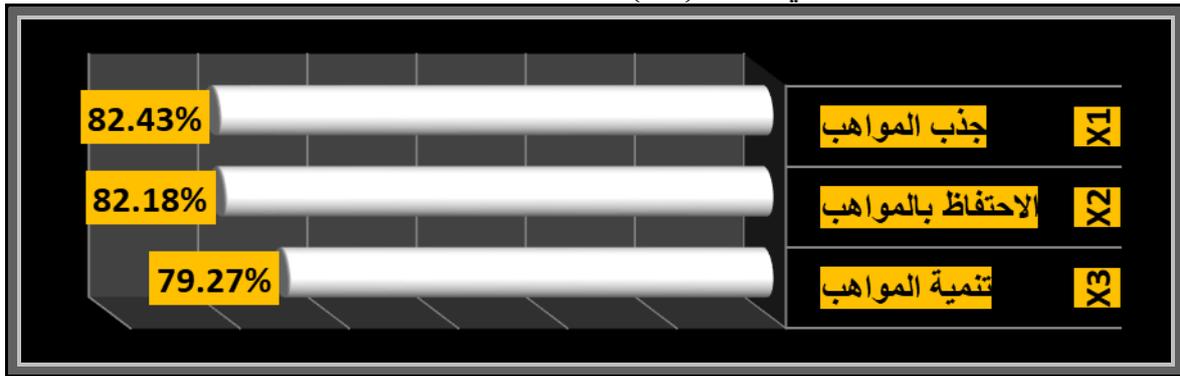
### جدول ( ٦ ) مستوى أهمية اجابات العينة على فقرات إدارة المواهب

الرمز	الفقرات	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %
V01	تقوم المنظمة بأعداد دراسات لتحديد احتياجاتها من المواهب	4.055	0.891	81.09%
V02	تقوم المنظمة بتوفير كل الإمكانيات التي من شأنها جذب الموظفين الموهوبين اليها .	4.036	0.816	80.73%
V03	تخطط المنظمة بشكل واضح لجذب الموظفين الموهوبين	4.400	0.655	88%
V04	تعتمد المنظمة الأساليب الحديثة للبحث عن المواهب	4.036	0.881	80.73%
V05	تقوم المنظمة بمنافسة بقية المنظمات المماثلة لغرض الفوز بالمواهب وجذبهم اليها	3.818	0.925	76.36%
V06	تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها المستقبلية من المواهب بناء على المتطلبات الحالية	4.382	0.652	87.64%
X1	جذب المواهب	4.121	0.803	82.43%
V07	تقوم المنظمة باحترام الموهوبين وإيلائهم القدر الكافي من التقدير	4.382	0.707	87.64%
V08	تقدم المنظمة الرواتب والأجور التي تتلاءم مع أصحاب الموهبة	3.782	0.875	75.64%
V09	تمنح المنظمة فرص الترقية والتقدم الملائمة للموهوبين	4.327	0.721	86.55%
V10	تقوم المنظمة بمشاوره الموظفين الموهوبين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات	3.582	1.013	71.64%
V11	تبذل المنظمة جهودا كبيرة للاستفادة من المواهب المتوفرة لديها	4.473	0.663	89.45%
X2	الاحتفاظ بالمواهب	4.109	0.796	82.18%
V12	توفر المنظمة برامج تدريب جيدة لغرض تطوير مواهب الموظفين	4.055	0.951	81.09%
V13	تقوم المنظمة بمكافأة الموهوبين لديها ماديا أو	3.418	1.031	68.36%

معنويا .				
V14	تقوم إدارة المنظمة باتباع سياسات تساهم في التطور الوظيفي .	4.218	0.712	84.36%
V15	توفر المنظمة أجواء مناسبة لتشارك المعرفة بين المهنيين	3.982	0.952	79.64%
V16	تتوفر في المنظمة الفرص المناسبة لتنمية وتطور المهنيين	4.146	0.891	82.91%
X3	تنمية المواهب	3.964	0.907	79.27%
X	إدارة المواهب	4.065	0.835	81.29%

### المصدر: اعداد الباحث على وفق اجابات عينة البحث

وقد توزعت مستويات إجابات عينة الدراسة على أبعاد إدارة المواهب بين أعلى مستوى استجابة من قبل المستجيب حققه بُعد جذب المواهب من بين جميع أبعاد المتغير المستقل وبوسط حسابي مرجح بلغ (٤,١٢١) وبانحراف معياري لجذب المواهب بلغ (٠,٨٠٣) ، وأهمية نسبية لها شكلت (٨٢,٤٣%) بما يرجح اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على أهمية جذب المواهب في عملية إدارة المواهب لدى الإدارة العامة لمصرف الرافدين العراقية. كما مبين في شكل (٣) .



شكل (٣) ترتيب تنازلي لأبعاد إدارة المواهب على وفق شدة اجابة افراد العينة فيما يظهر شكل (٣) أن بُعد تنمية المواهب حقق ادنى مستوى استجابة بين أبعاد إدارة المواهب إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح لهذه البُعد (٣,٩٦٤) وكان الانحراف المعياري تنمية المواهب قد سجل (٠,٩٠٧) ، وأهمية نسبية بلغت (٧٩,٢٧%) ليؤكد ذلك اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على وجود اهتمام دون الطموح من قبل الإدارة العامة لمصرف الرافدين بتنمية المواهب عند وضع خطط إدارة المواهب مقارنة بباقي أبعاد إدارة المواهب في خطط الإدارة العامة لمصرف الرافدين وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة. بينما يركز جدول (٧) على ان قيمة الوسط الحسابي المرجح الثقافة التنظيمية بلغت (٤,٠٧٩) وهي سكنت ضمن الفئة ما بين (٣,٤ إلى ٤,٢) في مصفوفة قوة استجابة المستجيب ، ليرسخ ذلك ان مستوى أهمية اجابات العينة على فقرات الثقافة التنظيمية اتجهت نحو الاتفاق وبمستوى مرتفع، وبانحراف معياري الثقافة التنظيمية سجل (0.795) ، والذي يبين مدى تناغم إجابات عينة الدراسة بخصوص فقرات الثقافة التنظيمية ، وشكلت الأهمية النسبية له (٨١,٥٧%) بما يوضح اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على أهمية فقرات الثقافة التنظيمية في خطط الإدارة العامة لمصرف الرافدين.

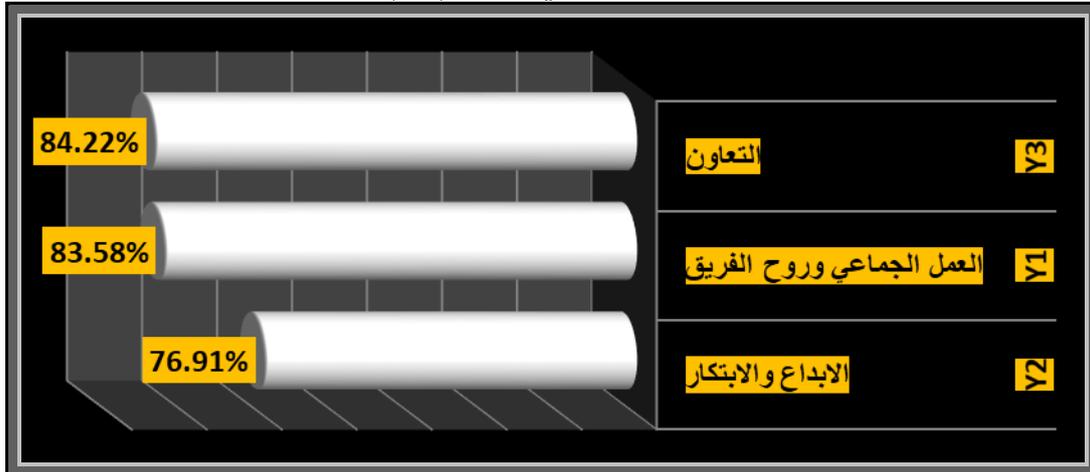
## جدول ( ٧ ) مستوى أهمية اجابات العينة على فقرات الثقافة التنظيمية

الرمز	الفقرات	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %
V17	تشجع المنظمة على مبدأ العمل الجماعي وروح الفريق الواحد	4.218	0.738	84.36%
V18	تستمع الإدارة العليا للمنظمة لأراء العاملين فيها وتنتشارك معهم في اتخاذ القرارات .	3.873	0.862	77.45%
V19	يقوم العاملين بتغليب المصلحة العامة للمنظمة على مصالحهم الشخصية .	3.927	1.069	78.55%
V20	يفضل العاملون العمل بصورة جماعية على العمل بصورة فردية	4.255	0.726	85.09%
V21	العمل الجماعي وروح الفريق يساعد العاملين على حل المشكلات التي تواجههم في العمل .	4.4	0.655	88%
V22	يقوم العاملون بالتعامل فيما بينهم كعائلة واحدة داخل العمل .	4.4	0.683	88%
Y1	العمل الجماعي وروح الفريق	4.179	0.789	83.58%
V23	تقوم المنظمة بتشجيع الأبداع والابتكار لدى العاملين .	3.909	0.928	78.18%
V24	تهتم إدارة المنظمة بتطوير مواردها البشرية وتقوية قدراتهم الذهنية.	3.673	0.982	73.45%
V25	تقوم المنظمة بإقامة دورات تطويرية لتنمية قدرات العاملين الإبداعية.	3.746	0.865	74.91%
V26	تقوم المنظمة بتكريم الموظفين المبدعين	3.4	0.894	68%
V27	يحرص العاملين على انتهاز الفرص التي من شأنها زيادة الإبداع والابتكار لديه.	4.382	0.652	87.64%
V28	تقوم المنظمة بتوفير الإمكانيات والأجواء التي تساهم في زيادة الأبداع لدى العاملين	3.964	0.902	79.27%
Y2	الابداع والابتكار	3.846	0.8705	76.91%
V29	تشجع إدارة المنظمة العاملين على التعاون والتنسيق فيما بينهم لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم .	4.255	0.726	85.09%
V30	تسود روح التعاون والانسجام بين العاملين مع	4.346	0.645	86.91%

			بعضهم البعض.	
77.45%	0.862	3.873	تسود روح التعاون والتنسيق بين العاملين وبين إدارة المنظمة.	V31
86.18%	0.717	4.309	يتم التعاون بين العاملين والإدارة لغرض حل مشكلات العمل .	V32
85.45%	0.679	4.273	يؤمن العاملون بأن التعاون هو مفتاح النجاح وتسهيل العمل .	V33
84.22%	0.726	4.211	التعاون	Y3
81.57%	0.795	4.07 <sup>9</sup>	الثقافة التنظيمية	Y

المصدر: اعداد الباحث على وفق اجابات عينة البحث

وقد توزعت مستويات إجابات عينة الدراسة على أبعاد الثقافة التنظيمية بين أعلى مستوى استجابة من قبل المستجيب حققه بُعد التعاون من بين جميع أبعاد المتغير التابع وبوسط حسابي مرجح بلغ (٤,٢١١) وبانحراف معياري للتعاون بلغ (٠,٧٢٦) ، وأهمية نسبية لها شكلت (٨٤,٢٢%) بما يرجح اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على اهمية التعاون لدى الادارة العامة لمصرف الرافدين. كما مبين في شكل ( ٤ ).



شكل ( ٤ ) ترتيب تنازلي لأبعاد الثقافة التنظيمية على وفق شدة اجابة افراد العينة

فيما يظهر شكل ( ٤ ) أن بُعد الإبداع والابتكار حقق ادنى مستوى استجابة بين أبعاد الثقافة التنظيمية إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح لهذه البُعد (٣,٨٤٦) وكان الانحراف المعياري للإبداع والابتكار قد سجل (٠,٨٧١) ، وأهمية نسبية بلغت (٧٦,٩١%) ليؤكد ذلك اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على وجود اهتمام دون الطموح من قبل الادارة العامة لمصرف الرافدين بالإبداع والابتكار مقارنة بباقي أبعاد الثقافة التنظيمية في خطط الادارة العامة لمصرف الرافدين وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.

ثالثاً: اختبارات فرضيات الدراسة المتعلقة بتأثير إدارة المواهب في الثقافة التنظيمية

يستفيد الباحث من أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط واختبار (F - TEST) لاختبار تأثير كل بُعد من أبعاد إدارة المواهب ( جذب المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب ، تنمية المواهب ) في الثقافة التنظيمية، إذ ستقبل فرضية التأثير عندما تكون القيمة الاحتمالية المناظرة لقيمة F المحتسبة أصغر من مستوى معنوية (٠,٠٥) ، اي قبول فرضية التأثير بنسبة ( ٩٥ % ) ، أما لعرض نسبة تفسير إدارة المواهب الثقافة التنظيمية تعتمد الباحث على معامل التحديد R2% (Coefficient Of Determination)

إذ سيختبر الباحث في هذه المرحلة من التحليل الاحصائي الفرضية الاتية:  
الفرضية الرئيسية

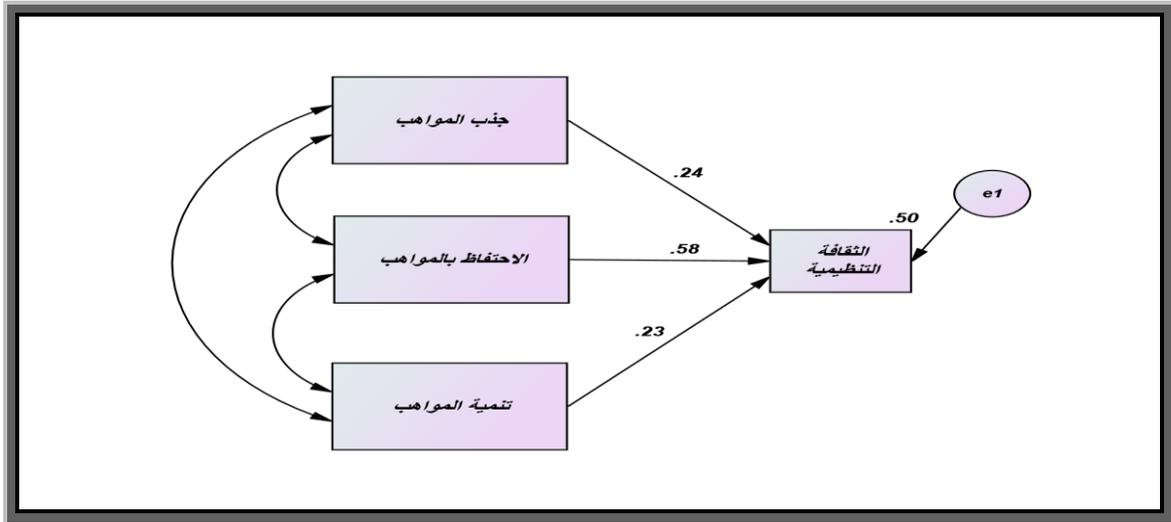
( يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لإدارة المواهب في الثقافة التنظيمية )  
وتنبثق منها ثلاث فرضيات ثانوية على النحو الاتي:

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لجذب المواهب في الثقافة التنظيمية.
  - يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للاحتفاظ بالمواهب في الثقافة التنظيمية.
  - يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتنمية المواهب في الثقافة التنظيمية.
- جدول ( ٨ ) التحليل الاحصائي لاختبار فرضيات تأثير إدارة المواهب في الثقافة التنظيمية

نتيجة الاختبار			المتغيرات	
P - VALUE	F - test	R <sup>2</sup> %		
0.023	5.513	9.4%	جذب المواهب	أبعاد المتغير المستقل
0.000	31.922	37.6%	الاحتفاظ بالمواهب	
0.020	5.767	9.8%	تنمية المواهب	
0.000	16.949	50%	ادارة المواهب	المستقل
4			عدد الفرضيات المقبولة	علاقات
%١٠٠			النسبة المئوية لعدد الفرضيات المقبولة	التأثير المعنوية
قبول فرضية الرئيسية			التفسير	

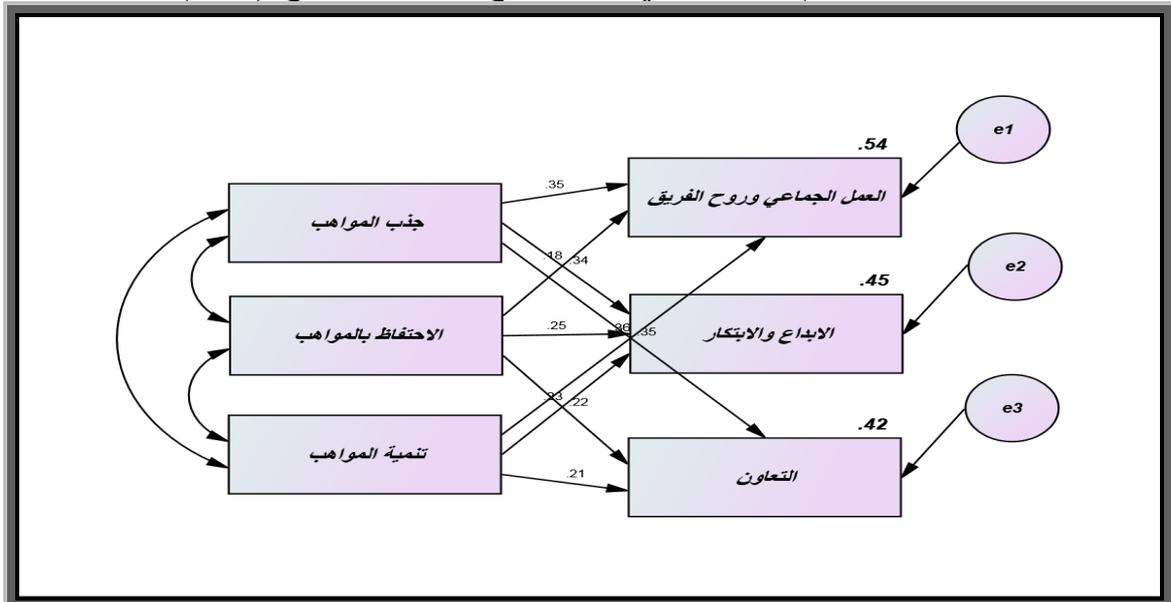
المصدر: اعداد الباحث على وفق اجابات عينة البحث

يحقق جدول ( ٨ ) قبول الفرضية الرئيسية وبنسبة ثقة ( ٩٥ % ) ، إذ بلغت قيمة F المحتسبة (١٦,٩٤٩) وهي معنوية عند مستوى معنوية ( ٠,٠٥ )، وبلغت قيمة معامل التحديد (٥٠%) بما يؤشر نسبة تفسير إدارة المواهب للثقافة التنظيمية في مصرف الرافدين. كما يؤكد الجدول قبول الفرضيات الثانوية الثلاث المنشقة عن الفرضية الرئيسية. بما يؤكد وجود تأثير واضح لأبعاد إدارة المواهب ( جذب المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب ، تنمية المواهب ) في الثقافة التنظيمية على وفق اراء الادارة العامة لمصرف الرافدين. وكما موثق في شكل ( ٥ ) الاتي:



شكل ( ٥ ) يؤشر تأثير أبعاد إدارة المواهب مجتمعين في الثقافة التنظيمية اعتماداً على مخرجات برنامج AMOS الإصدار الخامس والعشرين

يستخلص من شكل ( ٦ ) وجود تأثير واضح لأبعاد إدارة المواهب ( جذب المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب ، تنمية المواهب ) مجتمعة في البُعد التابع العمل الجماعي وروح الفريق وواقع ( ٥٤٪ ) فيما سجلت نسبة تأثير أبعاد إدارة المواهب ( جذب المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب ، تنمية المواهب ) سوية في البُعد التابع الإبداع والابتكار وواقع ( ٤٥٪ )، بينما بين الشكل وجود تأثير ملموس لأبعاد إدارة المواهب ( جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب ، تنمية المواهب ) مجتمعة في البُعد التابع التعاون وواقع ( ٤٢٪ ) .



شكل ( ٦ ) يؤشر تأثير أبعاد إدارة المواهب مجتمعين في أبعاد الثقافة التنظيمية اعتماداً على مخرجات برنامج AMOS الإصدار الخامس والعشرين

## المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات والمراجع

### أولاً : الاستنتاجات (Conclusions)

١. وجود تأثير واضح لإدارة المواهب في الثقافة التنظيمية لمصرف الراجحي
٢. سجل الاحتفاظ بالمواهب أعلى تأثير في الثقافة التنظيمية من بين أبعاد إدارة المواهب بما يؤكد وجود اهتمام واضح من قبل الإدارة العامة لمصرف الراجحي بالاحتفاظ بالمواهب.
٣. سجلت تنمية المواهب أقل تأثير في الثقافة التنظيمية من بين أبعاد إدارة المواهب بما يؤكد وجود اهتمام من الطموح من قبل الإدارة العامة لمصرف الراجحي بالاحتفاظ بالمواهب.
٤. وجود اهتمام واضح من الإدارة العامة لمصرف الراجحي بالتعاون عند التعامل مع الثقافة التنظيمية.
٥. سجلت أبعاد إدارة المواهب ( جذب المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب ، تنمية المواهب ) مجتمعة التأثير الأعلى في البعد التابع العمل الجماعي وروح الفريق من بين أبعاد الثقافة التنظيمية.

### ثانياً / التوصيات (Recommendations):

- في ضوء ما تقدم من استنتاجات تم اقتراح التوصيات المبينة أدناه :
١. ضرورة قيام الإدارة العامة في المصرف بتعزيز أبعاد إدارة المواهب فيها بكافة أبعاده لما له من دور كبير في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين فيه .
  ٢. ضرورة قيام إدارة المصرف باعتماد مبادئ الشفافية والوضوح في اختيار وتوضيح أبعاد إدارة المواهب داخل المصرف لضمان فهم تلك الأبعاد وتطبيقها بالشكل الصحيح من قبل العاملين .
  ٣. ضرورة قيام الإدارة بدراسة وتحليل بيئة المصرف الداخلية والخارجية بشكل دقيق بغية الوقوف على التهديدات والفرص المتاحة فيها وبيان نقاط القوة لغرض تعزيزها ونقاط الضعف لغرض معالجتها ليتسنى للمصرف ان يكون بيئة جاذبة للمواهب وان يكون لديه القدرة للحفاظ عليها .
  ٤. ضرورة قيام الإدارة العامة في المصرف بمراجعة إدارة المواهب داخل المصرف بشكل دوري لبيان مدى ازدياد أو انخفاض مستوى تنمية وتطوير المواهب والمحافظة عليها واتباع سياسات جديدة أو تعديل السياسة الحالية في حال انخفاض معدلات تطوير المواهب والحفاظ عليها .

### ثالثاً / المراجع والمصادر (Resources and References)

#### المراجع العربية (Arabic References):

١. عناني مسعودة , أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية ( دراسة حالة مؤسسة العسكرية للإسمنت – برانيس -بسكرة ) جامعة محمد خيضر - بسكرة ,كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , قسم العلوم الاقتصادية , ٢٠١٩ .
٢. غني دحام ، حسين وليد حسين عباس، إدارة المواهب ( مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية) ، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، ٢٠١٥ .

٣. حاتم خيضر العبيدي ، إيلاف مطلق حميد التميمي، تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية ( دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية ) مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (١١١) ، ٢٠١٧ .
٤. مصطفى صلاح كمر المندلاوي , سندهس محن علي , إدارة المواهب ودورها في التوجه الاستراتيجي دراسة استطلاعية في شركة الاستكشافات النفطية , وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية / بغداد - ٢٠١٨ .
٥. علاء دهام حمد , اثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب ( دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا ) مجلة دنانير , العدد الخامس , ٢٠١٦ .
٦. محمد محمود الملا حسن , احمد حسين الجرجري , مدى إسهام التسويق الداخلي في إدارة المواهب ( دراسة استطلاعية لأراء بعض القيادات الإدارية في جامعة الموصل ) , مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية , جامعة بغداد , ٢٠١٩ .
٧. محمد بن سعيد العمري , واقع تطبيق نظام ادارة المواهب البشرية ( دراسة ميدانية على القطاع الصناعي السعودي ) , مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية , المجلد ١٧ , العدد ١ , ٢٠١٧ .
٨. محمد سمير النجار , أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية : الدور المعدل للثقافة التنظيمية ( دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان ) , قسم إدارة الأعمال , كلية الأعمال , جامعة الشرق الأوسط , آب - ٢٠١٨ .
٩. صالح علي الجراح ، جمال داود أبو دوله , أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية , المجلة الأردنية في إدارة الأعمال , المجلد ١١ , العدد (٢) , ٢٠١٥ .
١٠. إسراء طارق الملاح , شيماء محمد صالح , دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة , مجلة تنمية الراقدين , كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة الموصل , العدد ١١٠ , المجلد ٣ , ٢٠١٢ .
١١. سطم صالح حسين , مروة رضا شكور , تأثير الثقافة التنظيمية في تبني ممارسات محاسبة السجلات المفتوحة في الشركات العراقية , جامعة تكريت , كلية الإدارة والاقتصاد , مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية , المجلد (١٦) , العدد (٥٠) , ج (١) , ٢٠٢٠ .
١٢. كريم جابر ضاحي , أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية ( كلية الصفوة الجامعة ) , مجلة كلية الكوت الجامعة , ٢٠٢٠ .
١٣. محمد عماد رؤوف , تأثير الثقافة التنظيمية في الأداء التنظيمي للمؤسسات التعليمية ( الجامعة التكنولوجية انموذجا ) , مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية , جامعة بغداد , ٢٠٢١ .
١٤. خميس ناصر محمد , تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية (ISO14001) ( دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك , مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية , المجلد (٤) , العدد (٨) , ٢٠١٢ .
١٥. إلياس سالم , تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة) , جامعة محمد بوضياف بالمسيلة , كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية , قسم العلوم التجارية , ٢٠٠٦ .
١٦. مصطفى محمود أبو بكر , الموارد البشرية مدخل لتعزيز القدرة التنافسية , الدار الجامعية , الإسكندرية , ٢٠٠٣-٢٠٠٤ .

١٧. محمد غالب العوفي ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ( دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية ، ٢٠٠٥ .
١٨. سندس رضوي خوين , قياس العلاقة ما بين العولمة والثقافة التنظيمية ( بحث حالة في منظمة تعليمية ) , مجلة الإدارة والاقتصاد , (٧٧) : ٩١-١٢٥ , ٢٠٠٩ .
١٩. رياض عبد الله الخوالدة و محمد فالح الحنيطي ، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة الأردنية .دراسات العلوم الإدارية ، ٣٥ (٢) , ٣٢٠-٣٤٢ , سنة ٢٠٠٨ .
٢٠. صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي ، الإدارة والأعمال ، (ط) 2 عمان : دار وائل للنشر والتوزيع , ٢٠٠٨ .
- ٢١ . نسرين جاسم محمد و عبد الرحمن طاهر شنيتير، العلاقة بين نوعية حياة العمل والإبداع التنظيمي / بحث تطبيقي في ديوان وزارة التخطيط , مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢١ (٨١) : ٧٠-١١١ , (٢٠١٥) .
٢٢. بابا حنيني محمد فؤاد ، التنظيم غير الرسمي وتحقيق التعاون داخل المؤسسة (دراسة ميدانية بمديرية الضرائب بولاية ورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر , ٢٠١٤ .
٢٣. رعد عبدالله عيدان الطائي و عادل ياسين جواد ، دور الثقافة المنظمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية / بحث في هيئة النزاهة .مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، ٢٠ (٧٩) : ١٤-٧٥ , ٢٠١٤ .

#### المراجع الأجنبية (Foreign References):

1. Chuai ,xin (2008) is Talent Management just 'old wine new bottle's ?The case of Multinational corporations in Beijing , A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements of the university of Teesside for the degree of Doctor of philosophy.
2. Conger, J. A., & Fulmer, R. M. Developing your leadership pipeline. Harvard Business Review,2003.
3. Anupam R. and Upasna J. 2012. A Study of Talent Management as a Strategic Tool for the Organization in Selected Indian IT Companies. European Journal of Business and Management, 4(4).
4. Tony Blair (2016), TALENT MANAGEMENT AS A KEY ASPECT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT STRATEGY IN CONTEMPOR ENTERPRISE , Katarzyna Niedźwiecka Maria Curie-Sklodowska University in Lublin, Poland.
5. Guillory, William A.(2006) The Age of Human Potential , Innovations International, Salt Lake Talent Management City.
6. Ntonga, Sibusiso ( 2007) the Impact of Talent Management Practices on Business Performance . University of Pretoria , thesis in

Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Business Administration.

7. Rowland, M. (2011). How to cement a diversity policy: the key role of talent development, *Human Resource Management International Digest*, 19(5), 36-38.

8. Meister, J. C. & Willyred, K. (2010). The 2020 workplace: how innovative companies attract, develop, and keep tomorrow's employees today. pp. 85-230.

9. Steel, R. P., Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2002). Practical retention policy for the practical manager. *Academy of Management Executive*, 18(2), 149-169.

10. Kaye, B. & Jordan-Evans, S. (2000). Retention: tag, you're it! *Training and Development*, 54 (4), P.29-34.

11. DEERY, M. (2008). Talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), p 792-806.

12. Caligiuri, P., and Tarique, I. 2009. Predicting Effectiveness in Global Leadership Activities. *Journal of World Business*, 44(3): 330-342.

13. Brandemuehl, J. 2009. Talent Reviews and Succession Planning Matter More During Tough Economic Times. *T+D*, 63(6): 16-19.

14. Kucherov, D., and Zavyalova, E. 2012. HRD Practices and Talent Management in the Companies with the Employer Brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1): 86-104.

15. Calo, T. J. E. I. C. P. 2008. Talent Management in the Era of the Aging Workforce: The Critical Role of Knowledge Transfer. *Public Personnel Management*, 37(4): 403-416.

16. Lee, Yuan-Duen, Chen, Shih-Hao, " An empirical research in the relation between corporate organizational learning and organizational culture: a case study of insurance industry in Taiwan Region" *Jornal " Problems and Perspectives in Management "*, 2015:35:26.

17. Ahmed . Mashal , Shafiq .Saima,(2014),"the Impact of organization culture on organizational performance: A case study of Telecom Sector", *global journal of management & Business Research a administration and management* ,VOL.14, 1Issue3, Issn 2249-4588.

18. Shao, Zhen " Interaction effect of strategic Leadership behaviors and organizational culture on IS- Business strategic alignment and Enterprise System assimilation". *International Journal of information Management* 44:2019:97 .

19.Narayanan . v. &Nath. R.. (1993). “ organizational theory A strategic Approach “. Irwin . Illinois.

### المصادر الاحصائية

المصدر : تيغزة محمد بوزيان / ٢٠١٢ / التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي مفاهيمهما ومنهجيتهما / دار المسيرة للطباعة والنشر / الطبعة الاولى / عمان )

Karnilev Sergey Sergeyevg / Multiple Regression / 2002 / Publishing House Statistical Science Library Moscow Russian Federation / First Edition

### الملحق رقم (١)

بسم الله الرحمن الرحيم

اخي المستجيب الكريم ... تحية طيبة وبعد .

نضع بين أيديكم الكريمة هذه الاستبانة التي تهدف إلى جمع المعلومات التي تخص البحث الموسوم " أبعاد إدارة المواهب واثرها في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين / دراسة ميدانية في الادارة العامة لمصرف الرافدين - العراق " التي يقوم الباحث بإعدادها. أملين منكم منحنا جزءاً من وقتكم الثمين شاكرين لكم حسن التعاون وكلنا ثقة بدقة أجابتم وصدقها وأمانتها وموضوعيتها حول جميع العبارات الواردة فيها لان نتائج هذا البحث تعتمد في المقام الأول على دقة المعلومات المقدمة من قبل جنابكم الكريم . ويود الباحث أن يشير إلى بعض النقاط :

- سيتم التعامل بسرية تامة مع المعلومات المقدمة وسيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط ولا حاجة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستبانة.
- عند الإجابة على الأسئلة يرجى وضع علامة (✓) على الإجابة المناسبة .
- لغرض دقة النتائج , نتمنى منكم الإجابة على كافة الأسئلة دون ترك أي سؤال من أسئلة الاستبانة .
- الباحث على أتم الاستعداد للإجابة عن أي استفسار أو تساؤل يواجهكم حول أسئلة الاستبانة .

### استمارة الاستبانة

أولاً : المعلومات الشخصية :

١. الجنس :  ذكر  أنثى

٢. السن :

٢٥ سنة فأقل  
 ٣١ إلى ٣٥ سنة  
 من ٤١ إلى ٤٥ سنة

٢٦ إلى ٣٠ سنة  
 ٣٦ إلى ٤٠ سنة  
 ٤٦ سنة فأكثر

٣. المؤهل العلمي :

متوسطة فما دون

بكالوريوس

إعدادية

دبلوم عالي

دبلوم

ماجستير

دكتوراه

٤. عدد سنوات الخدمة :

أقل من (٥) سنوات

من (٥-١٠) سنوات

من (١١-١٥) سنة

من (١٦-٢٠) سنة

من (٢١) سنة فأكثر

ثانياً : الأسئلة المتعلقة بإدارة المواهب

ت	العبارة أبعاد إدارة المواهب	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
	جذب المواهب / وتعني إمكانية المنظمة من جذب أفضل الأفراد إليها .					
١	تقوم المنظمة بأعداد دراسات لتحديد احتياجاتها من المواهب					
٢	تقوم المنظمة بتوفير كل الإمكانيات التي من شأنها جذب الموظفين الموهوبين إليها .					
٣	تخطط المنظمة بشكل واضح لجذب الموظفين الموهوبين					
٤	تعتمد المنظمة الأساليب الحديثة للبحث عن المواهب					
٥	تقوم المنظمة بمنافسة بقية المنظمات المماثلة لغرض الفوز بالمواهب وجذبهم إليها					
٦	تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها المستقبلية من المواهب بناءً على المتطلبات الحالية					
	الاحتفاظ بالمواهب / هو سعي المنظمة للتمسك بالموظفين الموهوبين فيها والمحافظة عليهم .					
٧	تقوم المنظمة باحترام الموهوبين وإيلائهم القدر الكافي من التقدير					
٨	تقدم المنظمة الرواتب والأجور التي تتلائم مع أصحاب الموهبة					
٩	تمنح المنظمة فرص الترقية والتقدم للملائمة للموهوبين					
١٠	تقوم المنظمة بمشاركة الموظفين الموهوبين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات					
١١	تبذل المنظمة جهوداً كبيرة للاستفادة من المواهب المتوفرة لديها					
	تنمية المواهب / إحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية الهامة من أجل تطوير وصقل وتشجيع الموظفين الموهوبين					
١٢	توفر المنظمة برامج تدريب جيدة لغرض تطوير مواهب الموظفين					
١٣	تقوم المنظمة بمكافأة الموهوبين لديها مادياً أو معنوياً .					
١٤	تقوم إدارة المنظمة باتباع سياسات تساهم في التطور الوظيفي .					
١٥	توفر المنظمة أجواء مناسبة لتشارك المعرفة بين الموهوبين					
١٦	تتوفر في المنظمة الفرص المناسبة لتنمية وتطور الموهوبين					

## ثالثاً : الأسئلة المتعلقة بالثقافة التنظيمية للعاملين

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
العمل الجماعي وروح الفريق / ويعني تأدية العمل على شكل مجموعة عمل منفتحة.						
١	تشجع المنظمة على مبدأ العمل الجماعي وروح الفريق الواحد					
٢	تستمع الإدارة العليا للمنظمة لأراء العاملين فيها وتتشارك معهم في اتخاذ القرارات .					
٣	يقوم العاملون بتغليب المصلحة العامة للمنظمة على مصالحهم الشخصية .					
٤	يفضل العاملون العمل بصورة جماعية على العمل بصورة فردية					
٥	العمل الجماعي وروح الفريق يساعد العاملين على حل المشكلات التي تواجههم في العمل .					
٦	يقوم العاملون بالتعامل فيما بينهم كعائلة واحدة داخل العمل .					
الأبداع والابتكار/ القدرة على إيجاد أساليب وأفكار ووسائل عمل جديدة .						
٧	تقوم المنظمة بتشجيع الأبداع والابتكار لدى العاملين .					
٨	تهتم إدارة المنظمة بتطوير مواردها البشرية وتقوية قدراتهم الذهنية.					
٩	تقوم المنظمة بإقامة دورات تطويرية لتنمية قدرات العاملين الإبداعية.					
١٠	تقوم المنظمة بتكريم الموظفين المبدعين					
١١	يحرص العاملون على انتهاز الفرص التي من شأنها زيادة الإبداع والابتكار لديه.					
١٢	تقوم المنظمة بتوفير الإمكانيات والأجواء التي تساهم في زيادة الأبداع لدى العاملين					
التعاون/ ويقصد به هو تظافر الجهود المشتركة بين شخصين أو اكثر من أجل تحقيق نفع مشترك أو خدمة مشتركة						
١٣	تشجع إدارة المنظمة العاملين على التعاون والتنسيق فيما بينهم لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم .					
١٤	تسود روح التعاون والانسجام بين العاملين مع بعضهم البعض.					
١٥	تسود روح التعاون والتنسيق بين العاملين وبين إدارة المنظمة.					
١٦	يتم التعاون بين العاملين والإدارة لغرض حل مشكلات العمل .					
١٧	يؤمن العاملون بأن التعاون هو مفتاح النجاح وتسهيل العمل .					

## *Dimensions of talent management and its impact on organizational culture in the general administration of Rafidain Bank - Iraq*

**Lecturer . Mustafa Saadi Talib**

**Presidency of Al-Mustansiriya University**

### **Abstract:**

The aim of the research is to identify the dimensions of talent management and its impact on enhancing organizational culture among workers in the research community. The descriptive analytical method was used in this research . The research community consists of a group of workers in the General Administration of Rafidain Bank, which their number were (55) workers. The questionnaires were distributed to all members of the sample. The research questionnaire was designed based on previous studies related to the subject of the research. A comprehensive survey of the research sample was used, Using statistical methods, the researcher concluded that there is a correlation and impact between the dimensions of talent management and the promotion of organizational culture among employees. The research concluded that Talent management is one of the important variables in enhancing the organizational culture of employees.

**Key Words :**Dimensions of talent management, organizational culture