



## تأثير ممارسات ادارة الموهبة في تعزيز المكانة الذهنية للخدمات المصرفية

### دراسة ميدانية مقارنة بين مصرفي الاتحاد العراقي والخليج التجاري

م.م. ليث شاكر ابو طيخ

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة

[Laiths.abutabeikh@uokufa.edu.iq](mailto:Laiths.abutabeikh@uokufa.edu.iq)

#### المستخلص

جاء هذا البحث من اجل التعرف على مدى تأثير ممارسات ادارة الموهبة من خلال ابعادها (استقطاب الموهبة، تطوير الموهبة، ادارة اداء الموهبة، المحافظة على الموهبة) في تعزيز المكانة الذهنية. شملت عينة البحث العاملين في مصرفي الاتحاد العراقي والخليج التجاري، حيث تم اختيار العاملين في فروع مصرف الاتحاد العراقي (النجف الاشرف، كربلاء المقدسة والكويت)، والعاملين في فروع مصرف الخليج التجاري (النجف الاشرف، الهدى والفرات الاوسط)، واستعملت الاستبانة مصدراً رئيسياً في جمع البيانات، اذ وزعت (80) استبانة واسترجعت (75) استبانة صحيحة، أي بنسبة استرجاع (93%)، وتم بناء انموذج علاقتي، ومن ثم اختبار العلاقات بين المتغيرات باستخدام برنامج الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.20)، وقد تضمن البحث اربعة محاور تضمن الاول منها المنهجية العلمية وتخصص الثاني بالاطار النظري، اما الثالث فتضمن عرض وتحليل النتائج، ثم جاء المحور الرابع ليقدم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

#### The impact of talent management practices in promoting mental position for Banking Services

#### An analytical comparative study between banker Iraqi Union and Commercial Gulf

A.L. Laith Shakir Abutabeikh

University of kufa

[Laiths.abutabeikh@uokufa.edu.iq](mailto:Laiths.abutabeikh@uokufa.edu.iq)

#### Abstract

The research in order to identify the impact of talent management practices through its dimensions (to attract talent, talent development, performance management talent, maintaining the talent) in the promotion of mental position. Included a sample of employees in the banking Iraqi Union and the Commercial Gulf, was chosen as the workers in the branches of Iraqi Union Bank (Najaf, Karbala and Kut), and workers in the branches of Commercial Gulf Bank (Najaf, Alhuda, and Alforat Al Awsat), and used the questionnaire a major source in the collection Remember, as distributed (80) to identify and retrieve (75) the identification is correct, an increase of recovery (93%), were constructing a model my relationships, and then test the relationships between variables using the package Statistical for Social Sciences (SPSS V.20), and included four research axes ensure the first scientific methodology and devote the second theoretical framework, and the third ensures presentation and analysis of results, then came the fourth axis introduces a set of conclusions and recommendations.



## المحور الأول: منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث

تمثل ادارة الموهبة اليوم الاتجاه الحديث لإدارة الموارد البشرية والمصدر الاهم لتزويد المنظمات بالعاملين ذوي الكفاءات والمهارات المتميزة، وبالرغم من امتلاك المنظمات للموارد المالية المناسبة والتكنولوجيا الحديثة الا انها لا تستطيع استخدامها بالفاعلية والكفاءة المطلوبة دون وجود موارد بشرية ذات امكانيات ومهارات جيدة تستطيع من توجيهها واستثمارها بالشكل الذي يحقق اهداف المنظمة، لذا فان مهمة استقطاب وتطوير وإدارة المورد البشري والحفاظ عليه اهم التحديات التي تواجه منظمات الاعمال في ظل احتدام المنافسة (الزيدي وحسين، 2013). وفي ضوء ذلك فان مشكلة البحث تسعى للإجابة على التساؤلات الآتية:

1. ما هو مفهوم ادارة الموهبة؟
2. هل تدرك ادارة المنظمة المبحوثة اهمية ادارة الموهبة؟
3. الى أي مدى يمكن ان تسهم ممارسات ادارة الموهبة في تعزيز المكانة الذهنية؟

### ثانياً: اهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث وتساؤلاته فإن الهدف الرئيس للبحث الحالي يتمثل في تشخيص وتحليل العلاقة بين ادارة الموهبة والمكانة الذهنية، ومن خلال هذا الهدف يمكن تأشير عدد من الأهداف الفرعية التالية والتي يسعى البحث لتحقيقها وهي :

1. تحليل وتشخيص واقع ادارة الموهبة والمكانة الذهنية في المصارف قيد البحث.
2. بيان طبيعة العلاقة بين ادارة الموهبة والمكانة الذهنية في المصارف قيد البحث.
3. السعي للتوصل الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

### ثالثاً: اهمية البحث

**الاهمية النظرية:** اضافة نتاج نظري الى المكتبة العراقية والعربية لفلسفة ادارية معاصرة وهي (ادارة الموهبة) كواحدة من المهام الرئيسية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنظمات لكسب معركة الحصول على الافراد الموهوبين وكوسيلة لتقييم اداء الافراد الآخرين العاملين في المنظمة.

**الاهمية العملية:** تتجسد الاهمية العملية للدراسة الحالية في امكانية تطبيق فلسفة ادارية معاصرة في الميدان المبحوث (مصرفي الاتحاد العراقي والخليج التجاري).

### رابعاً: فرضيات البحث

**الفرضية الرئيسية الأولى :** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العملية التدريبية والاداء الوظيفي. وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ارتباط معنوية بين استقطاب الموهبة والمكانة الذهنية.
2. توجد علاقة ارتباط معنوية بين تطوير الموهبة والمكانة الذهنية.
3. توجد علاقة ارتباط معنوية بين ادارة اداء الموهبة والمكانة الذهنية.
4. توجد علاقة ارتباط معنوية بين المحافظة على الموهبة والمكانة الذهنية.



### الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر ادارة الموهبة معنويا في المكانة الذهنية.

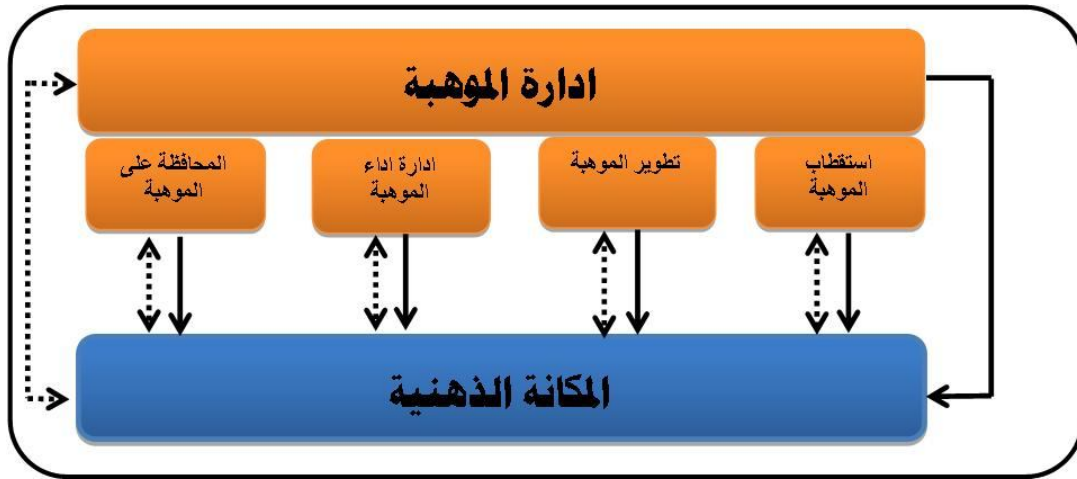
وتتنبق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يؤثر استقطاب الموهبة معنويا في المكانة الذهنية.
2. يؤثر تطوير الموهبة معنويا في المكانة الذهنية.
3. تؤثر ادارة اداء الموهبة معنويا في المكانة الذهنية.
4. تؤثر المحافظة على الموهبة معنويا في المكانة الذهنية.

#### خامساً: مخطط البحث الفرضي

يتضمن المخطط الافتراضي للبحث مجموعتين من المتغيرات وكالاتي:

- (1) **المتغير المستقل: (ادارة الموهبة):** ويشمل (استقطاب الموهبة، تطوير الموهبة، ادارة اداء الموهبة، المحافظة على الموهبة) (الزبيدي وحسين، 2013) و(خليل، 2014) و(العبادي، 2010).
- (2) **المتغير المعتمد: (المكانة الذهنية):** (آل مراد وحسن، 2009) (حماد، 2013).



الشكل (1)

أنموذج البحث الفرضي

#### جدول (1) مصادر المقاييس المعتمدة في تصميم الاستبانة

المصادر المعتمدة	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
الزبيدي وحسين، 2013، خليل، 2014، العبادي، 2010،	استقطاب الموهبة	ادارة الموهبة
	تطوير الموهبة	
	ادارة اداء الموهبة	
	المحافظة على الموهبة	
آل مراد وحسن، 2009، حماد، 2013،	المكانة الذهنية	المكانة الذهنية

سادساً: مجتمع وعينة البحث

ينكون مجتمع البحث من العاملين في مصرفي الاتحاد العراقي والخليج التجاري، حيث تم اختيار العاملين في فروع مصرف الاتحاد العراقي (النجف الاشرف، كربلاء المقدسة والكويت)، والعاملين في فروع مصرف الخليج التجاري (النجف الاشرف، الهدى والفرات الاوسط).



اما مبررات اختيار مصرفي الاتحاد العراقي والخليج التجاري كونهما حققا اعلى عائد (صافي ربح) مقارنة بالمصارف الاهلية الاخرى المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية حيث حقق مصرف الاتحاد العراقي عائد بلغ (42,020,208,433) مليار دينار عراقي لسنة (2013) فيما حقق مصرف الخليج التجاري عائد بلغ (47,451,841,795) مليار دينار عراقي لنفس السنة (التقرير السنوي ودليل الشركات لسوق العراق للأوراق المالية، 2014: 24،28).

#### سابعاً: خصائص عينة البحث:

تكونت عينة البحث من (75) موظفاً، بواقع (40) موظفاً في مصرف الاتحاد العراقي و(35) موظفاً في مصرف الخليج التجاري ويوضح الجدول (2) خصائص عينة البحث.

جدول (2) خصائص عينة البحث

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	32	42.6%
	انثى	43	57.4%
المجموع		75	100%
العمر	29-20	51	68 %
	39-30	10	13.3%
	49-40	8	10.7%
	50 فأكثر	6	8 %
المجموع		75	100%
مدة الخدمة	اقل من 5	28	37.4 %
	10-5	36	48 %
	15-11	11	14.6%
المجموع		75	100%
مستوى التعليم	بكالوريوس	58	77.4 %
	دبلوم	12	16 %
	اعدادية	5	6.6%
المجموع		75	%100

من خلال الجدول اعلاه المتعلق بخصائص عينة البحث يتضح بان نسبة الاناث التي بلغت (57.4%) اعلى بكثير من نسبة الذكور التي بلغت (42.6%)، وتبين ايضا بان نسبة الذين تبلغ اعمارهم (29-20) بلغت (68%)، بينما بلغت نسبة الذين تقع اعمارهم بين (39-30) سنة (13.3%)، وبلغت نسبة الذين تقع اعمارهم بين (40-49) سنة (10.7%)، في حين بلغت نسبة الذين تزيد اعمارهم عن (50) سنة (8%)، ومن مراجعة هذه النسب نجد ان النسبة الاعلى هي لجيل الشباب، وهذا يشير الى اعتماد المصرفيين على الطاقات الشابة والموهوبة.

اما فيما يخص مدة الخدمة فيشير الى تكافؤ النسبة بين الذين لديهم مدة خدمة من (5) و(5-10) سنة حيث بلغت النسبة (48%) وهذه اشارة الى المزج بين عامل الخبرة والكفاءات الشابة لأفراد العينة المستجيبين. وفيما يتعلق بمستوى التعليم نلاحظ ارتفاع نسبة الحاصلين على البكالوريوس حيث



بلغت النسبة (77.4%).

ثامناً: حدود البحث:

تتحدد حدود البحث بما يأتي:

1. الحدود المكانية: فروع مصرفي الاتحاد العراقي والخليج التجاري في النجف الاشرف و كربلاء المقدسة وبابل وواسط.
2. الحدود الزمانية: مدة تطبيق البحث من 12 / 2015 إلى 1 / 2016.

## المحور الثاني: الجانب النظري

### 1. ادارة الموهبة Talent Management

#### أولاً: مفهوم ادارة الموهبة The concept of talent management

على الرغم من تزايد الاهتمام بموضوع ادارة الموهبة في العديد من منظمات الاعمال الا انه لم يكن هناك اتفاق تام حول تعريف مفهوم ادارة الموهبة فإدارة الموهبة تعني عدة أشياء لعدة أشخاص، فيعني للبعض إدارة القيمة العالية للأفراد الموهوبين، وللآخر يعني كيف يمكن إدارة المواهب بشكل عام أي لجميع الموظفين، وهذا يعني أن جميع الموظفين لديهم مواهب وعلينا تحديدها واكتشافها وتحريرها(صيام، 2013: 23).

لذلك فان إدارة الموهبة يمكن تعريفها من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين: على انها عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسة، وتطوير العاملين الجدد، والمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في المنظمات (الحميدي والطيب، 2011: 6). اما (Stefko & Sojka, 2014: 384) فتعني إدارة الموهبة له تنفيذ استراتيجيات متكاملة أو نظم معينة لزيادة إنتاجية العمل عن طريق وضع العمليات المحسنة من اجتذاب وتطوير واحتفاظ والاستفادة من ذوي المهارات المطلوبة والكفاءة كي تقي باحتياجات الأعمال التجارية الحالية والمستقبلية. ويرى (العبادي، 2010: 35) على انها دمج عدة مبادرات او اساسات ضمن اطار متماسك من الفعاليات والتي تشمل روح الجماعة، التركيز، تحديد الموقع، الهيكل، العمل بالنظام. ومن وجهة نظر آخرون هي تفاعل مجموعة من الممارسات والنظم المتكاملة المتعلقة باستقطاب العاملين ذوي المهارات المطلوبة والمحافظة عليهم وتطويرهم بما ينسجم لتحقيق التوجه الاستراتيجي للمنظمة (العنزي وآخرون، 2011: 99). ويشير (متعب وحاجم، 2013: 259) الى انها مجموعة متكاملة من العمليات والبرامج والاجراءات والمعايير المستخدمة من قبل المنظمة والمصممة لجذب وتطوير ونشر والاحتفاظ بالأفراد الموهوبين من اجل زيادة انتاجية القوى العاملة وتحقيق الهدف الاستراتيجي للمنظمة. فيما يرى (Ashton & Morton, 2005: 30) على انها نهج استراتيجي وشامل لكل الموارد البشرية وتخطيط الأعمال التجارية أو مسار جديد للفعالية التنظيمية، مما يحسن أداء وإمكانات الافراد الموهوبين والتي يمكن أن تحدث فرقا لقياس قابلية المنظمة الآن وفي المستقبل. وفي نظر (Bhatnagar, 2015: 641) ادارة الموهبة اصبحت تمثل احدى المهام الرئيسية لاستراتيجية ادارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة.



ويرى الباحث انها عبارة عن سلسلة من العمليات والاجراءات هدفها وضع المنظمة في المقدمة بما تملكه وتتميز به عن المنظمات المنافسة في طريقة استقطاب وتطوير والاحتفاظ بالأفراد الموهوبين.

### ثانياً: أهمية ادارة الموهبة Importance of Talent management

يعد (Plateau,2008) ادارة الموهبة من المواضيع المهمة لسببين اساسيين الاول هو الادارة الفاعلة للمنظمات تمكثها من الحصول على الموهبة والمحافظة عليها بشكل ناجح، والسبب الثاني يتمثل بالمدى الذي يستغرقه الموظف في عمله (خليل، 2014: 109).

ومن جانبه يرى (متعب وحاجم، 2013: 259) ان ادارة الموهبة مهمة لسببين اساسيين:

1. تضمن ادارة الموهبة للمنظمات امكانية كسب النجاح والمحافظة على الموهبة الضرورية.
2. تعتبر مكمل ضروري لجذب العاملين الماهرين للعمل في المنظمة، فضلا عن انها اصبحت محدد اساسي للنجاح التنظيمي للعديد من المنظمات، وفي بعض الحالات سبباً لبقائها.

### ثالثاً: أبعاد ادارة الموهبة Dimensions of Talent Management

1. استقطاب الموهبة: تمثل مهمة البحث عن الافراد الصالحين لملى الوظائف الشاغرة، وجذبهم واختيار الافضل منهم، ولنجاح عملية الاستقطاب تحتاج المنظمة الى اتباع استراتيجية ناجحة لاستقطاب الموهبة، بالإضافة الى اعتماد المبادئ الاخلاقية في كل مرحلة من مراحل الاستقطاب، فضلا عن بناء سمعة قوية ومميزة لها في سوق العمل لكي تتمكن من مواجهة المنافسة الشديدة من اجل الموهبة (الزبيدي وحسين، 2013: 93).

2. تطوير الموهبة: يجب ان تعزز المنظمة نقاط القوة للموهوبين لديها عن طريق تدريبهم من نوع خاص سواء كان ذلك داخل المنظمة ام خارجها لإتاحة الفرصة لهم بالتقدم في عملهم وتعتمد المنظمة على الموهوبين ليكونوا مصدرا لتطوير العاملين الآخرين بسبب تفوقهم وقدرتهم على حل المشكلات وتبني الافكار والحلول المتميزة مما يجعل منهم استثمارا لبرامج التدريب المكلفة (الشمري وغالب، 2015: 33).

3. ادارة اداء الموهبة: يقصد اداء الموهبة هو تحديد معايير ومقاييس الأداء الوظيفي، والسلوكيات الوظيفية المطلوبة لإنجاز المهام الوظيفية المحددة وتلبية مسؤوليات العمل، وتحديد الكفاءات من الأداء المتوسط والمرتفع في الوظائف الرئيسية. وعادة ما تستخدم لأداء نتائج البيانات قرارات بشأن المكافآت، وبشأن الاحتفاظ بالعاملين وطالما يعتبر الموظف موهوب فيمكن اشراكه في عملية تقييم نفسها إما من خلال دعوتها لعمل نموذج التقييم وتوضيح انجازاته أو من خلال مقابلة التقييم (الشمري وغالب، 2015: 32).

4. المحافظة على الموهبة: تعني تمسك المنظمة بالأفراد الموهوبين، فهم الذين يقودون المنظمة للنجاح في المستقبل والذين لا تقدر على تضییعهم، فتكلفة استبدال الموظف المريح للمنظمة والذي يضيف قيمة لها مكلف جداً، والمنظمة تحتاج لتصميم استراتيجيات للاحتفاظ بالموهوبين كنظام المكافأة على الاداء العالي، وتوفير فرص التنمية (مقري ويحيوي، 2014: 180).



## 2. المكانة الذهنية Mental position

### أولاً: مفهوم المكانة الذهنية The concept of mental position

يعد مفهوم المكانة الذهنية من المفاهيم التسويقية الحديثة التي لاقت اهتماماً واسعاً من قبل المسوقين إذ تطور هذا المفهوم في وقت كانت المنظمات تستند في حملاتها الاعلانية على المنافع التي تقدمها للزبون، وقد كانت الحملات الاعلانية تحقق النجاح ولكن لوقت قصير لأنها غالباً ما كانت تهمل دور حاجات ورغبات الزبائن في تحديد هذه المنافع، ومع ازدياد المنافسة، فأُن نفقات الاعلان والترويج تضاعف على نحو واضح بهدف التأثير على السلوك الشرائي للزبون ونتيجة لذلك اتجهت المنظمات الى نحو آخر والذي يكمن في كيفية الوصول الى اذهان الزبائن وتحقيق صورة مميزة في ذهن الزبون مقارنة بالمنافسين (اللامي وآخرون، 2012: 31). فقد عرفها (Kotler & Armstrong, 2005, 207) على انها المكانة التي يحتلها المنتج في ذاكرة الزبون نسبة الى منتجات المنافسين في السوق. ويعدها (Ozlati & Nasr, 2015: 358) هي كل التصورات، المعرفة والمعتقدات والظنون والتوقعات لدى الزبائن، وخلق القيمة والجودة والأداء وفقاً لأولويات مختلفة في أذهانهم والتي تمكنهم من التحرك نحو أهدافهم التالية. اما (Azizi et al, 2013: 2658) فينظر اليها على انها عبارة عن المكانة التي يتم إنشاؤها في أذهان الزبائن او بعبارة أخرى، تمثل المكانة الذهنية للزبون أبرز ملامح الخدمة. ووفقاً لـ (Mozaffari&Salimi, 2015: 1098)، عندما يقرر الزبائن الشراء، فإنه غالباً ما يعتمد قرارهم على الخصائص الفعلية وصورة ومكانة الخدمة او المنتج التي بنيت في عقولهم، من جهة، وكذلك الاستفادة من التصورات الإيجابية للمكانة الذهنية التي تحظى بها المنظمة لزيادة حصتها في السوق من جهة اخرى.

### ثانياً: أهمية المكانة الذهنية The importance of the mental position

المكانة الذهنية المتميزة مهمة جداً لأية منظمة تريد البقاء في السوق ولا تقل اهمية المكانة الذهنية عن أي نشاط آخر تمارسه المنظمة لنجاحها وبقائها متفوقة على الآخرين، وترى (آل مراد، 2009: 17)، ان مفتاح نجاح المنظمة وقدرتها على البقاء مستقبلاً في السوق يعتمد على قدرتها في بناء مكانة ذهنية متميزة لمنتجاتها او خدماتها لدى زبائنهم، والمكانة الذهنية المتميزة تبدو كخلفية لمنتجات او خدمات المنظمة لدى الزبون وهي تفيد في عمليات الشراء او التعامل مع خدمات المنظمة مستقبلاً.

ويشير (النمر، 2002)، الى ان بناء المكانة الذهنية المميزة عن المنافسين حسب عدد من الباحثين يتطلب من المصرف الملائمة ما بين خصائص ومواصفات الخدمات وطبيعة الزبائن من جهة، والموائمة بين خصائص ومواصفات الخدمات المنافسة وخصائص خدمات المصرف لتحقيق التميز عن المنافسين من جهة اخرى، إذ تحقق المكانة الذهنية المميزة ما يأتي (اللامي وآخرون، 2012: 33):

1. **الوضوح:** ويقصد به الوضوح في رؤية وتصورات الزبون تجاه خدمات المصرف ومميزاتها مقارنة بالخدمات المنافسة، والوضوح يسهم بإبراز صفة التميز في الخدمة المقدمة عن الخدمات الاخرى.

2. **الوقاية:** ان تحقيق صورة مدركة مميزة يقدم للمصرف الدرع الواقي من تأثيرات المنافسين لدى الزبائن المستهدفين ولكن بشرط التعزيز المستمر للصورة المتحققة لدى الزبائن.

3. **النتافسية:** وتشير الى تحقيق حصة سوقية مستهدفة، أي يفترض بالمكانة الذهنية التميز لرفع الارباح والحصة السوقية للمصرف.



4. **التأثر بالمرونة:** المكانة الذهنية تعمل في بيئة واسعة لذلك على المصرف ادارة اداء الموهبة للمؤثرات والتغيرات التي تطرأ على العوامل المؤثرة في بناء الصورة المدركة.

### ثالثاً: ادارة الموهبة والمكانة الذهنية Talent Management and mental position

ان تحديد مكانة الخدمة المصرفية في سوقها هي عملية ارساء مكان متميز لهذه الخدمة في السوق والحفاظ على هذا الموقع، بالنسبة للمصرف وما يقدمه من عروض. ان فهم ماهية وكيفية تحديد مكانة الخدمة المصرفية في سوقها يعد شرطاً مهماً لتطوير موقع تنافسي فعال ومؤثر (حماد، 2013: 112). ولأجل تحقيق ذلك يجب على ادارة المصرف البحث عن ميزات تمكنها من التنافس مع الغير والحفاظ على الحصة السوقية في جانب تقديم الخدمات المصرفية ومن بين تلك الميزات الحاجة الى ممارسات حاسمة مثل ادارة الموهبة باعتبارها احدى مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها والتي تسهم في ضمان عمليات النمو والاستمرار والتطوير عن طريق استقطاب واختيار العاملين والتدريب وبراى فيها الدقة واكتشاف المواهب والعمل على صقلها والحفاظ عليها (الحميدي والطيب، 2011: 2).

### المحور الثالث: الجانب العملي

أولاً: وصف وتشخيص إجابات عينة البحث

#### 1. مصرف الاتحاد

أ- المتغير المستقل (ادارة الموهبة):

تم قياس متغير ادارة الموهبة من خلال المتغيرات (استقطاب الموهبة، تطوير الموهبة، ادارة اداء الموهبة، المحافظة على الموهبة)، ويتبين من خلال الجدول (3) أن الوسط الحسابي العام بلغ (3.63) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3)، وبانحراف معياري (1.05)، وأهمية نسبية بلغت (65.1)، وهذا يشير أن هناك اهتماماً بإدارة الموهبة من قبل المصرف.

ونلاحظ أن متغير استقطاب الموهبة بجميع فقراته قد حقق وسطاً حسابياً بلغ (3.62) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (1.1) وأهمية نسبية (59.6). وقد حققت الفقرات (1,2,3,4,5) أوساطاً حسابية أعلى من الوسط الفرضي، مما يشير إلى أن المصرف يعتمد على طبيعة الوظائف وأدوارها عند استقطاب الموهبة ويخصص المصرف نسبة مئوية كبيرة في استخدام الاستقطاب الخارجي للموهبة مقارنة بالاستقطاب الداخلي ويستقطب المصرف الأفراد الموهوبين بسهولة بالمقارنة مع المصارف الأخرى ويضع المصرف برامج ومحفزات لاستقطاب الموهبة بنجاح ولا يستقطب المصرف الموهبة باعتبارها المصدر الوحيد لتحقيق أهدافه وإضافة القيمة له.

اما متغير تطوير الموهبة فقد حقق بجميع فقراته قد حقق وسطاً حسابياً بلغ (3.53) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (0.99) وأهمية نسبية (63.7). وقد حققت الفقرات (6,7,8,9,10) أوساطاً حسابية أعلى من الوسط الفرضي، مما يشير إلى أن المصرف يعتمد أسس محددة لتحديد متطلبات خطط تطوير الأفراد مستندة على المعايير المعروفة من قبلهم وتعتمد خطط تطوير الأفراد على المعلومات الشخصية للموظف، وسنوات الخدمة، وبيانات ادارة الأداء... الخ وتمتاز خطط تطوير الأفراد باستمرارية وديمومة التجديد اعتماداً على التغيرات في المعلومات الخاصة بالعمل والعاملين الموهوبين



ويساعد المصرف العاملين الموهوبين والمدراء على تكوين خطة تطوير مستندة الى طرائق أداء الوظيفة وترتبط نظم التعويض في المصرف بخطة تطوير العاملين لضمان التناسب بين الاجور والأداء. فيما حقق متغير ادارة اداء الموهبة بجميع فقراته قد حقق وسطاً حسابياً بلغ (3.60) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (1.05) وأهمية نسبية (65.3). وقد حققت الفقرات (11,12,13,14,15) أوساطاً حسابية أعلى من الوسط الفرضي، مما يشير إلى أن المصرف يمتلك القدرة على توفير الأمن اللازم للعاملين الموهوبين في الأقسام كافة ويمتلك المصرف القدرة على وضع أوزان لأهداف العاملين الموهوبين بشكل مختلف استناداً على معايير معروفة من قبلهم ويمتلك المصرف القدرة على تحديد إجراءات الأداء بشكل معروف من قبل العاملين الموهوبين ويمتلك المصرف القدرة على توفير الاتصالات اللازمة بين العاملين الموهوبين والمشرفين أثناء مدة التقييم ولا يوفر المصرف معلومات كافية لكل من المدراء والعاملين الموهوبين في كل مرحلة من دورة ادارة الأداء.

وقد حقق متغير المحافظة على الموهبة بجميع فقراته قد حقق وسطاً حسابياً بلغ (3.77) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (1.04) وأهمية نسبية (71.9). وقد حققت الفقرات (16,17,18,19,20) أوساطاً حسابية أعلى من الوسط الفرضي، مما يشير إلى أن المصرف يشجع روح الابداع لدى العاملين الموهوبين لديه ويشجع المصرف إقامة الحلقات النقاشية بين أفرادها لاستثمار طاقاتهم الفكرية وتعزيز ولائهم له واستضافة خبراء معروفين بالتخصص لإلقاء محاضرات ويجعلني المصرف اشعر بالفخر لما المسه من ممارسات محفزة وداعمة للموهبين ويجعلني لا أفكر يوماً بمغادرة مصرفي إلى مصرف بديل أو منافس ويؤمن دافعية عالية للموهبة عبر برامج تحفيز (مادية ومعنوية) تميز الأداء الموهوب.

جدول (3) وصف وتشخيص إجابات عينة البحث لمتغير ادارة الموهبة (n= 40)

متغيرات ادارة الموهبة	فقرات ادارة الموهبة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
استقطاب الموهبة	1. يعتمد المصرف على طبيعة الوظائف وأدوارها عند استقطاب الموهبة	3.61	1.39	72.2
	2. يخصص المصرف نسبة مئوية كبيرة في استخدام الاستقطاب الخارجي للموهبة مقارنة بالاستقطاب الداخلي	3.5	1.02	70.0
	3. يستقطب المصرف الأفراد الموهوبين بسهولة بالمقارنة مع المصارف الأخرى	3.82	.083	76.4
	4. يضع المصرف برامج ومحفزات لاستقطاب الموهبة بنجاح	3.94	0.91	78.8
	5. لا يستقطب المصرف الموهبة باعتبارها المصدر الوحيد لتحقيق أهدافه وإضافة القيمة له	3.26	0.89	65.2
	المجموع	3.62	1.1	59.61
تطوير الموهبة	6. يعتمد المصرف أسس محددة لتحديد متطلبات خطط تطوير الأفراد مستندة على المعايير المعروفة من قبلهم	3.73	0.56	61.7
	7. تعتمد خطط تطوير الأفراد على المعلومات الشخصية للموظف، وسنوات الخدمة، وبيانات ادارة الأداء... الخ	3.88	0.87	67.4
	8. تمتاز خطط تطوير الأفراد باستمرارية وديمومة التجديد اعتمادا على التغييرات في المعلومات الخاصة بالعمل والعاملين الموهوبين	3.50	1.08	63.6
	9. يساعد المصرف العاملين الموهوبين والمدراء على تكوين خطة تطوير مستندة الى طرائق أداء الوظيفة	3.52	1.16	61.6



64.5	1.30	3.05	10. تربط نظم التعويض في المصرف بخطة تطوير العاملين لضمان التناسب بين الاجور والاداء	
63.7	0.99	3.53	المجموع	
58.3	1.06	3.79	11. يمتلك المصرف القدرة على توفير الأمن اللازم للعاملين الموهوبين في الأقسام كافة	ادارة اداء الموهبة
72.4	1.29	3.35	12. يمتلك المصرف القدرة على وضع أوزان لأهداف العاملين الموهوبين بشكل مختلف استناداً على معايير معروفة من قبلهم	
64.4	1.01	3.76	13. يمتلك المصرف القدرة على تحديد إجراءات الأداء بشكل معروف من قبل العاملين الموهوبين	
67.8	1.02	3.82	14. يمتلك المصرف القدرة على توفير الاتصالات اللازمة بين العاملين الموهوبين والمشرفين أثناء مدة التقييم	
63.6	0.87	3.32	15. لا يوفر المصرف معلومات كافية لكل من المدراء والعاملين الموهوبين في كل مرحلة من دورة ادارة الأداء	
65.3	1.05	3.60	المجموع	
74.6	1.27	3.67	16. يشجع المصرف روح الابداع لدى العاملين الموهوبين لديه	المحافظة على الموهبة
73.4	0.60	3.85	17. يشجع المصرف إقامة الحلقات النقاشية بين أفرادها لاستثمار طاقاتهم الفكرية وتعزيز ولائهم له واستضافة خبراء معروفين بالتخصص لإلقاء محاضرات	
74.6	1.07	3.85	18. يجعلني المصرف اشعر بالفخر لما المسه من ممارسات محفزة وداعمة للموهبين	
72.4	1.22	3.67	19. يجعلني لا أفكر يوماً بمغادرة مصرفي إلى مصرف بديل أو منافس	
64.6	1.04	3.85	20. يؤمن دافعية عالية للموهبة عبر برامج تحفيز ( مادية ومعنوية) تميز الأداء الموهوب	
71.9	1.04	3.77	المجموع	
65.1	1.05	3.63	الإجمالي	

### ب- المتغير المعتمد (المكانة الذهنية):

يلاحظ أن متغير المكانة الذهنية بجميع فقراته قد حقق وسطاً حسابياً بلغ (4.43) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (0.70) وأهمية نسبية (82.05) وهذا يشير الى المكانة الذهنية التي يحتلها المصرف لدى الزبائن.

فقد حققت الفقرات (21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32)، أوساطاً حسابية أعلى من الوسط الفرضي، مما يشير إلى أن المصرف يسعى إلى تعزيز وبناء مكانة ذهنية لخدماته لدى الزبائن والجودة العالية لخدمات المصرف تعزز مكانتها الذهنية ومستوى التكامل والتنسيق بين أعمال المصرف يعزز المكانة الذهنية وتدعم المكانة الذهنية لخدمات المصرف موقفه التنافسي ويعمل المصرف للمحافظة على المكانة الذهنية لخدماته ويعمل المصرف على تعزيز مكانته الذهنية في نفوس العاملين لديه ويطمئن الزبون لخدمات المصرف ولدى المصرف زبائن قدامى ومستمرين بالتعامل معه ويحرص المصرف على توفير كافة المعلومات التي يحتاجها الزبون عن خدمات وتعكس فلسفة المصرف قيمه الأخلاقية عند التعامل مع زبائنه ويسعى المصرف إلى بناء الثقة مع الزبون وإدراك توقعات الزبون وفهمها.



## جدول (4) وصف وتشخيص إجابات عينة البحث لمتغير المكانة الذهنية (n= 40)

الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات المكانة الذهنية
88.2	0.82	4.41	21. يسعى مصرفنا إلى تعزيز وبناء مكانة ذهنية لخدماته لدى الزبائن
86.4	0.68	4.32	22. الجودة العالية لخدمات مصرفنا تعزز مكانتها الذهنية
81.0	0.98	4.05	23. مستوى التكامل والتنسيق بين أعمال المصرف يعزز المكانة الذهنية
78.8	0.73	3.94	24. تدعم المكانة الذهنية لخدمات المصرف موقفه التنافسي
77.6	0.97	3.88	25. يعمل مصرفنا للمحافظة على المكانة الذهنية لخدماته
78.8	0.81	3.94	26. يعمل مصرفنا على تعزيز مكانته الذهنية في نفوس العاملين لديه
82.8	0.78	4.14	27. يطمئن الزبون لخدمات مصرفنا
81.6	0.71	4.08	28. لدى مصرفنا زبائن قدامى ومستمرين بالتعامل معه
82.8	0.92	4.14	29. يحرص مصرفنا على توفير كافة المعلومات التي يحتاجها الزبون عن خدمات مصرفنا
80.4	0.99	4.02	30. تعكس فلسفة مصرفنا قيمه الأخلاقية عند التعامل مع زبائنه
82.8	0.95	4.14	31. يسعى مصرفنا إلى بناء الثقة مع الزبون
83.4	0.71	4.17	32. يسعى مصرفنا إلى إدراك توقعات الزبون وفهمها
82.05	0.70	4.43	المجموع

## 2. مصرف الخليج

## أ- المتغير المستقل (ادارة الموهبة):

تم قياس متغير ادارة الموهبة من خلال المتغيرات ( استقطاب الموهبة، تطوير الموهبة، ادارة اداء الموهبة، المحافظة على الموهبة)، ويتبين من خلال الجدول (5) أن الوسط الحسابي العام بلغ (3.73) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3)، وانحراف معياري (1.00)، وأهمية نسبية بلغت (74.6)، وهذا يشير أن هناك اهتماماً بإدارة الموهبة من قبل المصرف.

ونلاحظ أن متغير استقطاب الموهبة بجميع فقراته قد حقق وسطاً حسابياً بلغ (3.74) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وانحراف معياري (1.07) وأهمية نسبية (74.8). وقد حققت الفقرات (1,2,3,4,5) أوساطاً حسابية أعلى من الوسط الفرضي، مما يشير إلى أن المصرف يعتمد على طبيعة الوظائف وأدوارها عند استقطاب الموهبة ويخصص المصرف نسبة مئوية كبيرة في استخدام الاستقطاب الخارجي للموهبة مقارنة بالاستقطاب الداخلي ويستقطب المصرف الأفراد الموهوبين بسهولة بالمقارنة مع المصارف الأخرى ويضع المصرف برامج ومحفزات لاستقطاب الموهبة بنجاح ولا يستقطب المصرف الموهبة باعتبارها المصدر الوحيد لتحقيق أهدافه وإضافة القيمة له.

اما متغير تطوير الموهبة فقد حقق بجميع فقراته قد حقق وسطاً حسابياً بلغ (3.84) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وانحراف معياري (0.91) وأهمية نسبية (76.8). وقد حققت الفقرات (6,7,8,9,10) أوساطاً حسابية أعلى من الوسط الفرضي، مما يشير إلى أن المصرف يعتمد أسس محددة لتحديد متطلبات خطط تطوير الأفراد مستندة على المعايير المعروفة من قبلهم وتعتمد خطط تطوير الأفراد على المعلومات الشخصية للموظف، وسنوات الخدمة، وبيانات ادارة الأداء... الخ وتمتاز خطط تطوير الأفراد



باستمرارية وديمومة التجديد اعتمادا على التغييرات في المعلومات الخاصة بالعمل والعاملين الموهوبين ويساعد المصرف العاملين الموهوبين والمدراء على تكوين خطة تطوير مستندة الى طرائق أداء الوظيفة وترتبط نظم التعويض في المصرف بخطة تطوير العاملين لضمان التناسب بين الاجور والأداء.

فيما حقق متغير ادارة اداء الموهبة بجميع فقراته قد حقق وسطاً حسابياً بلغ (3.57) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (1.04) وأهمية نسبية (71.5). وقد حققت الفقرات (11,12,13,14,15) أوساطاً حسابية أعلى من الوسط الفرضي، مما يشير إلى أن المصرف يمتلك القدرة على توفير الأمن اللازم للعاملين الموهوبين في الأقسام كافة ويمتلك المصرف القدرة على وضع أوزان لأهداف العاملين الموهوبين بشكل مختلف استناداً على معايير معروفة من قبلهم ويمتلك المصرف القدرة على تحديد إجراءات الأداء بشكل معروف من قبل العاملين الموهوبين ويمتلك المصرف القدرة على توفير الاتصالات اللازمة بين العاملين الموهوبين والمشرفين أثناء مدة التقييم ولا يوفر المصرف معلومات كافية لكل من المدراء والعاملين الموهوبين في كل مرحلة من دورة ادارة الأداء.

وقد حقق متغير المحافظة على الموهبة بجميع فقراته قد حقق وسطاً حسابياً بلغ (3.78) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (1.01) وأهمية نسبية (75.6). وقد حققت الفقرات (16,17,18,19,20) أوساطاً حسابية أعلى من الوسط الفرضي، مما يشير إلى أن المصرف يشجع روح الابداع لدى العاملين الموهوبين لديه ويشجع المصرف إقامة الحلقات النقاشية بين أفرادها لاستثمار طاقاتهم الفكرية وتعزيز ولائهم له واستضافة خبراء معروفين بالتخصص لإلقاء محاضرات ويجعلني المصرف اشعر بالفخر لما المسه من ممارسات محفزة وداعمة للموهبين ويجعلني لا أفكر يوماً بمغادرة مصرفي إلى مصرف بديل أو منافس ويؤمن دافعية عالية للموهبة عبر برامج تحفيز (مادية ومعنوية) تميز الأداء الموهوب.

جدول (5) وصف وتشخيص إجابات عينة البحث لمتغير ادارة الموهبة (n= 35)

متغيرات ادارة الموهبة	فقرات ادارة الموهبة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
استقطاب الموهبة	1. يعتمد المصرف على طبيعة الوظائف وأدوارها عند استقطاب الموهبة	3.94	1.32	78.8
	2. يخصص المصرف نسبة مئوية كبيرة في استخدام الاستقطاب الخارجي للموهبة مقارنة بالاستقطاب الداخلي	3.71	1.04	74.2
	3. يستقطب المصرف الأفراد الموهوبين بسهولة بالمقارنة مع المصارف الأخرى	3.74	1.06	74.8
	4. يضع المصرف برامج ومحفزات لاستقطاب الموهبة بنجاح	3.91	1.01	78.2
	5. لا يستقطب المصرف الموهبة باعتبارها المصدر الوحيد لتحقيق أهدافه وإضافة القيمة له	3.40	0.94	68.0
	المجموع	3.74	1.07	74.8
تطوير الموهبة	6. يعتمد المصرف أسس محددة لتحديد متطلبات خطط تطوير الأفراد مستندة على المعايير المعروفة من قبلهم	4.05	0.68	81.1
	7. تعتمد خطط تطوير الأفراد على المعلومات الشخصية للموظف، وسنوات الخدمة، وبيانات ادارة الأداء... الخ	4.05	0.80	81.1
	8. تمتاز خطط تطوير الأفراد باستمرارية وديمومة التجديد اعتمادا على التغييرات في المعلومات الخاصة بالعمل والعاملين الموهوبين	3.91	0.88	78.2



77.6	0.90	3.88	9. يساعد المصرف العاملين الموهوبين والمدراء على تكوين خطة تطوير مستندة الى طرائق أداء الوظيفة	
66.2	1.30	3.31	10. تربط نظم التعويض في المصرف بخطة تطوير العاملين لضمان التناسب بين الاجور والأداء	
76.8	0.91	3.84	المجموع	
78.2	0.85	3.91	11. يمتلك المصرف القدرة على توفير الأمن اللازم للعاملين الموهوبين في الأقسام كافة	ادارة اداء الموهبة
66.8	1.32	3.34	12. يمتلك المصرف القدرة على وضع أوزان لأهداف العاملين الموهوبين بشكل مختلف استناداً على معايير معروفة من قبلهم	
71.4	1.00	3.57	13. يمتلك المصرف القدرة على تحديد إجراءات الأداء بشكل معروف من قبل العاملين الموهوبين	
72.4	1.08	3.62	14. يمتلك المصرف القدرة على توفير الاتصالات اللازمة بين العاملين الموهوبين والمشرفين أثناء مدة التقييم	
69.0	0.98	3.45	15. لا يوفر المصرف معلومات كافية لكل من المدراء والعاملين الموهوبين في كل مرحلة من دورة ادارة الأداء	
71.5	1.04	3.57	المجموع	
73.6	1.32	3.68	16. يشجع المصرف روح الابداع لدى العاملين الموهوبين لديه	المحافظة على الموهبة
75.4	0.73	3.77	17. يشجع المصرف إقامة الحلقات النقاشية بين أفراده لاستثمار طاقاتهم الفكرية وتعزيز ولائهم له واستضافة خبراء معروفين بالتخصص لإلقاء محاضرات	
74.8	1.17	3.74	18. يجعلني المصرف اشعر بالفخر لما المسه من ممارسات محفزة وداعمة للموهبين	
74.2	1.07	3.71	19. يجعلني لا أفكر يوماً بمغادرة مصرفي إلى مصرف بديل أو منافس	
80.4	0.78	4.02	20. يؤمن دافعية عالية للموهبة عبر برامج تحفيز ( مادية ومعنوية ) تميز الأداء الموهوب	
75.6	1.01	3.78	المجموع	
74.6	1.00	3.73	الإجمالي	

#### ب- المتغير المعتمد (المكانة الذهنية):

يلاحظ من الجدول (6) أن متغير المكانة الذهنية بجميع فقراته قد حقق وسطاً حسابياً بلغ (4.18) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وانحراف معياري (0.79) وأهمية نسبية (83.7) وهذا يشير الى المكانة الذهنية التي يحتلها المصرف لدى الزبائن.

فقد حققت الفقرات (21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32) أوساطاً حسابية أعلى من الوسط الفرضي، مما يشير إلى أن المصرف يسعى إلى تعزيز وبناء مكانة ذهنية لخدماته لدى الزبائن والجودة العالية لخدمات المصرف تعزز مكانتها الذهنية ومستوى التكامل والتنسيق بين أعمال المصرف يعزز المكانة الذهنية وتدعم المكانة الذهنية لخدمات المصرف موقفه التنافسي ويعمل المصرف للمحافظة على المكانة الذهنية لخدماته ويعمل المصرف على تعزيز مكانته الذهنية في نفوس العاملين لديه ويطمئن الزبون لخدمات المصرف ولدى المصرف زبائن قدامى ومستمرين بالتعامل معه ويحرص المصرف على توفير كافة المعلومات التي يحتاجها الزبون عن خدمات وتعكس فلسفة المصرف قيمه الأخلاقية عند التعامل مع زبائنه ويسعى المصرف إلى بناء الثقة مع الزبون وإدراك توقعات الزبون وفهمها.



## جدول (6) وصف وتشخيص إجابات عينة البحث لمتغير المكانة الذهنية (n= 35)

الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات المكانة الذهنية
90.2	0.50	4.51	21. يسعى مصرفنا إلى تعزيز وبناء مكانة ذهنية لخدماته لدى الزبائن
84.0	0.67	4.20	22. الجودة العالية لخدمات مصرفنا تعزز مكانتها الذهنية
80.4	0.98	4.02	23. مستوى التكامل والتنسيق بين أعمال المصرف يعزز المكانة الذهنية
83.4	0.82	4.17	24. تدعم المكانة الذهنية لخدمات المصرف موقفه التنافسي
80.4	0.92	4.02	25. يعمل مصرفنا للمحافظة على المكانة الذهنية لخدماته
83.4	0.66	4.17	26. يعمل مصرفنا على تعزيز مكانته الذهنية في نفوس العاملين لديه
85.0	0.74	4.25	27. يطمئن الزبون لخدمات مصرفنا
84.4	0.64	4.22	28. لدى مصرفنا زبائن قدامى ومستمرين بالتعامل معه
83.4	0.85	4.17	29. يحرص مصرفنا على توفير كافة المعلومات التي يحتاجها الزبون عن خدمات مصرفنا
82.8	0.87	4.14	30. تعكس فلسفة مصرفنا قيمه الأخلاقية عند التعامل مع زبائنه
86.2	0.79	4.31	31. يسعى مصرفنا إلى بناء الثقة مع الزبون
81.6	1.05	4.08	32. يسعى مصرفنا إلى إدراك توقعات الزبون وفهمها
83.7	0.79	4.18	المجموع

## ثانياً: علاقات الارتباط

## 1. مصرف الاتحاد العراقي

يهدف هذا المحور إلى اختبار علاقات الارتباط بين المتغيرات، حيث تعكس القيم الواردة في الجدول (7) قيم معاملات الارتباط على مستوى المؤشر الكلي وعلى مستوى العوامل الفرعية بهدف التعرف على قوة العلاقة بين المتغيرات وطبيعتها، والتي تهدف إلى التوصل إلى إجابة صحيحة عن قبول أو رفض الفرضية الرئيسية الأولى، وهنا نقوم باختبار فرضياتها الفرعية وكالاتي:

## جدول (7) نتائج علاقات الارتباط بين ادارة الموهبة والمكانة الذهنية

المكانة الذهنية					المتغير المعتمد
P-value	t-Table (0.01)	t-Table (0.05)	T-cal	r	المتغير المستقل
0.000	2.42	1.68	4.426	**0.616	استقطاب الموهبة
0.000	2.42	1.68	5.799	**0.716	تطوير الموهبة
0.010	2.42	1.68	2.733	**0.435	ادارة اداء الموهبة
0.003	2.42	1.68	3.259	**0.499	المحافظة على الموهبة
0.000	2.42	1.68	5.865	**0.720	ادارة الموهبة

(\*) وهي تعني ان الارتباط ذي دلالة معنوية عند قيمة  $(\alpha=0.05)$  (\*\*) وتعني وهي تعني ان الارتباط ذي دلالة معنوية عند قيمة  $(\alpha=0.01)$

N= 40



### من مراجعة نتائج الجدول (7) يتضح الاتي :

1. ان هنالك علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين (استقطاب الموهبة والمكانة الذهنية)، حيث بلغت قيمتها (0.616)، كما وان نتائج قيمة (t) تشير الى معنوية هذه العلاقة التي كانت قيمتها المحسوبة (4.426) اكبر من قيمتها الجدولية (2.42)، كذلك ان قيمة (P-value) اتضحت بانها اصغر من (0.05)، وبالتالي تحقق الفرضية الفرعية الاولى.

2. وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين (تطوير الموهبة والمكانة الذهنية)، حيث بلغت قيمتها (0.716)، كما وان نتائج قيمة (t) تشير الى معنوية هذه العلاقة التي كانت قيمتها المحسوبة (5.799) اكبر من قيمتها الجدولية (2.42)، كذلك ان قيمة (P-value) اتضحت بانها اصغر من (0.05)، وهذا يشير الى تحقق الفرضية الفرعية الثانية.

3. ان هنالك علاقة ارتباط ايجابية بين (ادارة اداء الموهبة والمكانة الذهنية)، حيث بلغت قيمتها (0.435)، كما وان نتائج قيمة (t) تشير الى معنوية هذه العلاقة التي كانت قيمتها المحسوبة (2.733) اكبر من قيمتها الجدولية (2.42)، كذلك ان قيمة (P-value) اتضحت بانها اصغر من (0.05)، ومن هنا نستنتج ان الفرضية الفرعية الثالثة قد تحققت.

4. هنالك علاقة ارتباط ايجابية بين (المحافظة على الموهبة والمكانة الذهنية)، حيث بلغت قيمتها (0.499)، كما وان نتائج قيمة (t) تشير الى معنوية هذه العلاقة التي كانت قيمتها المحسوبة (3.259) اكبر من قيمتها الجدولية (2.42)، كذلك ان قيمة (P-value) اتضحت بانها اصغر من (0.05)، ومن هنا نستدل ان الفرضية الفرعية الرابعة قد تحققت.

من خلاصة ما تقدم يمكن القيام باختبار الفرضية الرئيسية الاولى، حيث تشير القيم الواردة الجدول (7) يتضح تحقق الفرضية الرئيسية الأولى وذلك بوجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرات (ادارة الموهبة والمكانة الذهنية)، وهذا يشير الى وجود ارتباط موجب بينها على المستوى الكلي حيث بلغت قيمتها (0.720)، كما وان نتائج قيمة (t) تشير الى معنوية هذه العلاقة التي كانت قيمتها المحسوبة (5.865) اكبر من قيمتها الجدولية (2.42)، كذلك ان قيمة (P-value) اتضحت بانها اصغر من (0.05).

### 2. مصرف الخليج التجاري

يهدف هذا المحور إلى اختبار علاقات الارتباط بين المتغيرات، حيث تعكس القيم الواردة في الجدول (8) قيم معاملات الارتباط على مستوى المؤشر الكلي وعلى مستوى العوامل الفرعية بهدف التعرف على قوة العلاقة بين المتغيرات وطبيعتها، وللتوصل الى اجابة عن الفرضية الرئيسية الاولى نقوم باختبار فرضياتها الفرعية وكالاتي :

جدول (8) نتائج علاقات الارتباط بين ادارة الموهبة والمكانة الذهنية

المكانة الذهنية					المتغير المستقل
P-value	t-Table (0.01)	t-Table (0.05)	T-cal	r	
0.000	2.42	1.69	5.766	**0.708	استقطاب الموهبة
0.000	2.42	1.69	4.192	**0.589	تطوير الموهبة
0.000	2.42	1.69	4.045	**0.576	ادارة اداء الموهبة



0.000	2.42	1.69	6.418	**0.745	المحافظة على الموهبة
0.000	2.42	1.69	8.096	**0.816	ادارة الموهبة
(*) وهي تعني ان الارتباط ذي دلالة معنوية عند قيمة $(\alpha=0.05)$ (**) وتعني وهي تعني ان الارتباط ذي دلالة معنوية عند قيمة $(\alpha=0.01)$					

N= 35

### تشير النتائج الواردة في الجدول (8) الى الاتي :

1. وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين (استقطاب الموهبة والمكانة الذهنية)، حيث بلغت قيمتها (0.708)، كما وان نتائج قيمة (t) تشير الى معنوية هذه العلاقة التي كانت قيمتها المحسوبة (5.766) اكبر من قيمتها الجدولية (2.42)، كذلك ان قيمة (P-value) اتضحت بانها اصغر من (0.05)، وبالتالي تحقق الفرضية الفرعية الاولى.
  2. وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين (تطوير الموهبة والمكانة الذهنية)، حيث بلغت قيمتها (0.589)، كما وان نتائج قيمة (t) تشير الى معنوية هذه العلاقة التي كانت قيمتها المحسوبة (4.192) اكبر من قيمتها الجدولية (2.42)، كذلك ان قيمة (P-value) اتضحت بانها اصغر من (0.05)، وهذا يشير الى تحقق الفرضية الفرعية الثانية .
  3. هنالك علاقة ارتباط ايجابية بين المتغيرين (ادارة اداء الموهبة والمكانة الذهنية)، حيث بلغت قيمتها (0.367)، كما وان نتائج قيمة (t) تشير الى معنوية هذه العلاقة التي كانت قيمتها المحسوبة (4.045) اكبر من قيمتها الجدولية (2.42)، كذلك ان قيمة (P-value) اتضحت بانها اصغر من (0.05)، وبالتالي تحقق الفرضية الفرعية الثالثة.
  4. وجود علاقة ارتباط ضعيفة وغير معنوية بين المتغيرين (المحافظة على الموهبة والمكانة الذهنية)، حيث بلغت قيمتها (0.745)، كما وان نتائج قيمة (t) تشير الى معنوية هذه العلاقة التي كانت قيمتها المحسوبة (6.418) اكبر من قيمتها الجدولية (2.42)، كذلك ان قيمة (P-value) اتضحت بانها اصغر من (0.05)، وبالتالي تحقق الفرضية الفرعية الرابعة.
- ومن خلال ما تقدم يمكن اختبار الفرضية الرئيسية الثانية، حيث يتضح من القيم الواردة في الجدول (8) تحقق الفرضية الرئيسية الاولى وذلك بوجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرات (ادارة الموهبة والمكانة الذهنية)، وهذا يشير الى وجود ارتباط موجب بينها على المستوى الكلي حيث بلغت قيمتها (0.816)، كما وان نتائج قيمة (t) تشير الى معنوية هذه العلاقة التي كانت قيمتها المحسوبة (8.096) اكبر من قيمتها الجدولية (2.42)، كذلك ان قيمة (P-value) اتضحت بانها اصغر من (0.05).

### ثالثاً: تحليل علاقات التأثير

#### 1. مصرف الاتحاد العراقي

سيتضمن هذا المحور اختبار علاقة التأثير بين المتغيرات والتي عكستها القيم الواردة في الجدول (9) وكالاتي:

1. حقق بعد استقطاب الموهبة أثراً ذو دلالة معنوية في بعد المكانة الذهنية للخدمات المصرفية، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى  $(P0,05)$ ، وبلغت قيمة المعلمة  $(\alpha)$  لهذا المتطلب (0.487) ، في حين كانت قيمة  $(\beta)$  (0.616)، وهذا يعني أن تغييراً مقداره (1) في بعد



استقطاب الموهبة يحدث تغييراً مقداره (0.616) في بعد المكانة الذهنية للخدمات المصرفية. وان المتغير المستقل (استقطاب الموهبة) يفسر (38%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (المكانة الذهنية للخدمات المصرفية) إذ بلغت قيمة معامل التفسير او التحديد ( $R^2=0.380$ )، ومن هنا نتحقق الفرضية الفرعية الاولى.

2. أظهر بعد تطوير الموهبة أثراً ذو دلالة معنوية في بعد (المكانة الذهنية للخدمات المصرفية) حيث كانت قيمة (F) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى ( $P \leq 0,05$ )، وبلغت قيمة المعلمة ( $\alpha$ ) تعادل (0.564)، اما قيمة ( $\beta$ ) فبلغت (0.716)، وهذا يشير الى ان التغيير الذي يحصل بمقدار (1) في تطوير الموهبة يؤدي الى حدوث تغيير مقداره (0.716) في المكانة الذهنية للخدمات المصرفية. وانه يفسر (51.2%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (المكانة الذهنية للخدمات المصرفية) إذ بلغت قيمة معامل التفسير او التحديد ( $R^2=0.512$ )، ومن هنا نتحقق الفرضية الفرعية الثانية.

3. أظهر بعد ادارة اداء الموهبة أثراً ذو دلالة معنوية في بعد (المكانة الذهنية للخدمات المصرفية) وقد كانت قيمة (F) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى المعنوية (0.05) وقد كانت قيمة ( $\alpha$ ) تعادل (0.313)، وكانت قيمة ( $\beta$ ) تعادل (0.435)، وهذا يشير الى ان التغيير الحاصل بمقدار (1) في ادارة اداء الموهبة يؤدي الى احداث تغيير قيمته (0.435) في بعد المكانة الذهنية للخدمات المصرفية. وانه يفسر (18.9%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (المكانة الذهنية للخدمات المصرفية) إذ بلغت قيمة معامل التفسير او التحديد ( $R^2=0.189$ )، ومن نتحقق الفرضية الفرعية الثالثة.

4. أظهر بعد المحافظة على الموهبة أثراً ذو دلالة معنوية في بعد (المكانة الذهنية للخدمات المصرفية) حيث كانت قيمة (F) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى ( $P \leq 0,05$ )، وكانت قيمة ( $\alpha$ ) تساوي (0.325)، اما قيمة ( $\beta$ ) فبلغت (0.499)، وهذا يشير الى ان تغيير قيمته (1) في المحافظة على الموهبة يؤدي الى تغيير قيمته (0.499) في بعد المكانة الذهنية للخدمات المصرفية. وانه يفسر (24.9%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (المكانة الذهنية للخدمات المصرفية) إذ بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.249$ )، ومن هنا نتحقق الفرضية الفرعية الرابعة.

5. حققت ادارة الموهبة بشكل عام تأثيرات كبيرة ودالة معنوية في (المكانة الذهنية للخدمات المصرفية)، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى ( $P \leq 0.01$ )، وبلغت قيمة المعلمة ( $\alpha$ ) (0.677)، في حين كانت قيم ( $\beta$ ) (0.720)، وهذا يعني ان تغييراً مقداره (1) في الابعاد مجتمعة يحدث تغييراً مقداره (0.720) في المكانة الذهنية للخدمات المصرفية. وان المتغير المستقل (ادارة الموهبة) يفسر (51.8%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (المكانة الذهنية للخدمات المصرفية) إذ بلغت قيمة معامل التفسير او التحديد ( $R^2=0.518$ )، ومن هنا نتحقق الفرضية الرئيسية الثانية.



جدول (9) أثر ادارة الموهبة في تعزيز المكانة الذهنية للخدمات المصرفية

المتغيرات	المؤشرات	المكانة الذهنية	الدالة
استقطاب الموهبة	F	19.592	دالة على مستوى 5%
	المحسوبة	1,39	
	درجة الحرية	0.000	
	P	0.380	
	R2	0.487	
	$\alpha$	0.616	
تطوير الموهبة	F	33.625	5% دالة على مستوى
	المحسوبة	1,39	
	درجة الحرية	0.000	
	P	0.512	
	R2	0.564	
	$\alpha$	0.716	
ادارة الموهبة	F	7.472	5% دالة على مستوى
	المحسوبة	1,39	
	درجة الحرية	0.010	
	P	0.189	
	R2	0.313	
	$\alpha$	0.435	
المحافظة على الموهبة	F	10.623	5% دالة على مستوى
	المحسوبة	1,39	
	درجة الحرية	0.003	
	P	0.249	
	R2	0.325	
	$\alpha$	0.499	
ادارة الموهبة	F	34.395	1% دالة على مستوى
	المحسوبة	1,39	
	درجة الحرية	0.000	
	P	0.518	
	R2	0.677	
	$\alpha$	0.720	

المصدر: الجدول من اعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسوب

2. مصرف الخليج التجاري

سيتم اختبار علاقة التأثير بين المتغيرات والتي عكستها القيم الواردة في الجدول (10) وكالاتي :

1. حقق بعد استقطاب الموهبة أثراً ذو دلالة معنوية في بعد المكانة الذهنية للخدمات المصرفية، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى ( $P \leq 0,05$ )، وبلغت قيمة المعلمة ( $\alpha$ ) لهذا المتطلب (0.495)، في حين كانت قيمة ( $\beta$ ) (0.708)، وهذا يعني أن تغييراً مقداره (1) في بعد استقطاب الموهبة يحدث تغييراً مقداره (0.708) في بعد المكانة الذهنية للخدمات المصرفية. وان المتغير



المستقل (استقطاب الموهبة) يفسر (50.2%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (المكانة الذهنية للخدمات المصرفية) اذ بلغت قيمة معامل التفسير او التحديد ( $R^2=0.502$ )، ومن هنا تتحقق الفرضية الفرعية الاولى.

2. أظهر بعد تطوير الموهبة أثراً ذو دلالة معنوية في بعد (المكانة الذهنية للخدمات المصرفية) حيث كانت قيمة (F) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى ( $P \leq 0,05$ )، وبلغت قيمة المعلمة ( $\alpha$ ) تساوي (0.470)، وكانت قيمة ( $\beta$ ) (0.589)، وهذا يشير الى ان التغيير الذي مقداره (1) في تطوير الموهبة يؤدي الى تغيير بمقدار (0.589) في بعد المكانة الذهنية للخدمات المصرفية. وانه يفسر (34.7%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (المكانة الذهنية للخدمات المصرفية) اذ بلغت قيمة معامل التفسير او التحديد ( $R^2=0.347$ )، ومن هنا تتحقق الفرضية الفرعية الثانية.

3. أظهر بعد ادارة اداء الموهبة أثراً ذو دلالة معنوية في بعد (المكانة الذهنية للخدمات المصرفية) حيث كانت قيمة (F) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى ( $P \leq 0,05$ )، وبلغت قيمة المعلمة ( $\alpha$ ) تساوي (0.456)، وقيمة ( $\beta$ ) تساوي (0.576)، وهذا يشير الى ان التغيير بمقدار (1) في ادارة اداء الموهبة يؤدي الى تغيير بمقدار (0.576) في بعد المكانة الذهنية للخدمات المصرفية. وانه يفسر (33.1%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (المكانة الذهنية للخدمات المصرفية) اذ بلغت قيمة معامل التفسير او التحديد ( $R^2=0.331$ )، ومن هنا تتحقق الفرضية الفرعية الثالثة.

4. أظهر بعد المحافظة على الموهبة أثراً ذو دلالة معنوية في بعد (المكانة الذهنية للخدمات المصرفية) حيث كانت قيمة (F) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى ( $P \leq 0,05$ )، وبلغت قيمة المعلمة ( $\alpha$ ) تساوي (0.486)، وقيمة ( $\beta$ ) (0.745)، وهذا يشير الى ان التغيير بمقدار (1) في المحافظة على الموهبة يؤدي الى تغيير بمقدار (0.745) في بعد المكانة الذهنية للخدمات المصرفية. وانه يفسر (55.5%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (المكانة الذهنية للخدمات المصرفية) اذ بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.555$ )، ومن هنا تتحقق الفرضية الفرعية الرابعة.

5. حققت ادارة الموهبة بشكل عام تأثيرات كبيرة ودالة معنوية في (المكانة الذهنية للخدمات المصرفية)، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى ( $P \leq 0,01$ )، وبلغت قيمة المعلمة ( $\alpha$ ) (0.734)، في حين كانت قيم ( $\beta$ ) (0.816)، وهذا يعني ان تغييراً مقداره (1) في الابعاد مجتمعة يحدث تغييراً مقداره (0.816) في المكانة الذهنية للخدمات المصرفية. وان المتغير المستقل (ادارة الموهبة) يفسر (66.5%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (المكانة الذهنية للخدمات المصرفية) اذ بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.665$ )، ومن هنا تتحقق الفرضية الرئيسية الثانية.



جدول (10) أثر ادارة الموهبة في تعزيز المكانة الذهنية للخدمات المصرفية

المتغيرات	المؤشرات	المكانة الذهنية	الدلالة
استقطاب الموهبة	F	33.244	دالة على مستوى 5%
	المحسوبة	1,34	
	درجة الحرية	0.000	
	P	0.502	
	R2	0.495	
	$\alpha$	0.708	
تطوير الموهبة	F	17.573	5% دالة على مستوى
	المحسوبة	1,34	
	درجة الحرية	0.000	
	P	0.347	
	R2	0.470	
	$\alpha$	0.589	
ادارة اداء الموهبة	F	16.360	5% دالة على مستوى
	المحسوبة	1,34	
	درجة الحرية	0.000	
	P	0.331	
	R2	0.456	
	$\alpha$	0.576	
المحافظة على الموهبة	F	41.188	5% دالة على مستوى
	المحسوبة	1,34	
	درجة الحرية	0.000	
	P	0.555	
	R2	0.486	
	$\alpha$	0.745	
ادارة الموهبة	F	65.553	1% دالة على مستوى
	المحسوبة	1,34	
	درجة الحرية	0.000	
	P	0.665	
	R2	0.734	
	$\alpha$	0.816	

المصدر: الجدول من اعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسوب

- وفي ضوء النتائج اعلاه تقبل الفرضية الرئيسية التي مفادها (تؤثر ادارة الموهبة معنوياً في المكانة الذهنية)، والفرضيات الفرعية الاربعة الآتية:
1. يؤثر استقطاب الموهبة معنوياً في المكانة الذهنية.
  2. يؤثر تطوير الموهبة معنوياً في المكانة الذهنية.
  3. تؤثر ادارة اداء الموهبة معنوياً في المكانة الذهنية.



4. تؤثر المحافظة على الموهبة معنويا في المكانة الذهنية، على مستوى المصرفيين.

### المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

#### اولاً: الاستنتاجات

1. العصر الحالي الذي يتسم بالسرعة والمنافسة يفرض على المنظمات ضرورة الاستثمار الفعال في الموارد البشرية، ويتجسد هذا الاستثمار في ادارة المواهب من خلال حسن اختيار الموظفين واكتشاف وتنمية مواهبهم.
2. تنظر ادارة الموهبة الى المورد البشري الكفوء على انه المصدر الاساس للتطوير والابداع والنجاح التنظيمي وخلق ميزة تنافسية مستدامة.
3. اظهرت التحليلات الإحصائية عن وجود علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية احصائيا لأبعاد ادارة الموهبة في المكانة الذهنية للخدمات المصرفية للمصرفيين، على المستوى الكلي وعلى مستوى المتغيرات الفرعية المكونة لها، وثبتت قوة العلاقة بين المتغيرات التي اعتمدت في بناء مخطط الدراسة.
4. كشفت التحليلات الإحصائية عن وجود تأثيرات معنوية ذات دلالة معنوية لإدارة الموهبة في المكانة الذهنية للخدمات المصرفية للمصرفيين، على المستوى الكلي وعلى مستوى المتغيرات الفرعية المكونة لها، وثبتت قوة التأثير بين المتغيرات التي اعتمدت في بناء مخطط الدراسة، وبهذا أسفرت النتائج على قبول مخطط الدراسة قبولاً وينسب متفاوتة، مما يعطي مؤشراً على إمكانية اعتماده.
5. افرزت النتائج الى ان المصرفيين اختلفا في تأثير ادارة اداء الموهبة اذ تراجع مصرف الاتحاد العراقي عن نظيره مصرف الخليج التجاري حيث كانت قيمة بيتا هي (0.435) بينما مصرف الخليج التجاري كانت قيمة بيتا هي (0.746).
6. كشفت النتائج الى ان المصرفيين اختلفا ايضا في تأثير المحافظة على الموهبة اذ تراجع مصرف الاتحاد العراقي عن نظيره مصرف الخليج التجاري حيث كانت قيمة بيتا هي (0.499) بينما مصرف الخليج التجاري كانت قيمة بيتا هي (0.767).
7. بينت النتائج الى اختلاف المصرفيين كذلك في تأثير تطوير الموهبة اذ تفوق مصرف الاتحاد العراقي على نظيره مصرف الخليج التجاري حيث كانت قيمة بيتا هي (0.716) بينما مصرف الخليج التجاري كانت قيمة بيتا هي (0.589).

#### ثانياً: التوصيات

1. ضرورة زيادة الاهتمام بإدارة الموهبة لما لها من دور كبير في المكانة الذهنية للخدمات المصرفية.
2. تأهيل الكوادر العاملة في القطاع المصرفي من خلال اشراكهم بدورات تدريبية متقدمة في الخارج والداخل للاطلاع على التقدم الحاصل في مجال الادارة المصرفية الحديثة.
3. ضرورة استقطاب الافراد ذوي الخبرات والكفاءة العالية عن طريق تقديم مميزات اضافية لغرض العمل او المساعدة في العمل داخل المؤسسة المصرفية للنهوض بالواقع المصرفي.
4. من الضروري قيام المصرفيين في المحافظة على الموهوبين وتنمية مهاراتهم من خلال زيادة الدعم المادي والمعنوي لما لهذا الامر من اهمية في تعزيز المكانة الذهنية.



5. نظراً لتفوق مصرف الخليج التجاري على نظيره مصرف الاتحاد العراقي في ادارة الموهبة والمكانة الذهنية، لذا من الضروري اجراء مقارنة مرجعية يقوم بها مصرف الاتحاد العراقي مع نظيره مصرف الخليج التجاري للوقوف على ما يتبعه من وسائل واساليب.

## المصادر

### المصادر العربية

1. الحميدي، محمد سعيد؛ الطيب، الهادي خوجلي، (2011)، (الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب: تجربة دولة الامارات العربية المتحدة)، كلية الشرطة، معهد تدريب الضباط، الندوة العلمية حول الاساليب الحديثة في التخطيط والتدريب، ابو ظبي، الامارات العربية المتحدة.
2. التقرير السنوي ودليل الشركات، (2014)، سوق العراق للأوراق المالية، بغداد.
3. الزبيدي، غني دحام؛ حسين، حسين وليد، (2013)، (استخدام ادارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: بحث ميداني في وحدات الاداء الجامعي)، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد (13).
4. الشمري، سرمد حمزة؛ غالب، آلاء عبد الكريم، (2015)، (متطلبات ادارة المواهب واثرها في الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات)، مجلة المنصور، العدد (23).
5. العبادي، هاشم فوزي، (2010)، (إدارة الموهبة في منظمات الأعمال: رؤى ونماذج مقترحة)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (17).
6. العنزي، سعد علي؛ العطوي، عامر علي؛ العابدي، علي رزاق، (2011)، (أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات)، مجلة الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، السنة (34)، العدد (89).
7. اللامي، غسان قاسم؛ عبد الرسول، حسين علي؛ شياح، حسام حسين، (2012)، (تعزيز المكانة الذهنية للخدمة المصرفية من خلال ممارسات التسويق الداخلي)، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد (8)، العدد (32).
8. آل مراد، نجلة يونس؛ حسن، رائد محمد، (2009)، (جودة العمل الإداري ودورها في تعزيز المكانة الذهنية للمنتجات: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى)، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (5)، العدد (14).
9. حماد، احمد جدعان، (2013)، (دور اخلاقيات الاعمال في تعزيز المكانة الذهنية للخدمات المصرفية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المصارف في مدينة تكريت)، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (9)، العدد (29).
10. خليل، اريج سعيد، (2014)، (تأثير أبعاد إدارة الموهبة في إدارة التميز بحث تحليلي لعينة من شركات وزارة الصناعة في بغداد)، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (16)، العدد (3).
11. صيام، عزيزة عبد الرحمن، (2013)، (واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة)، رسالة ماجستير، كلية التجارة/ الجامعة الاسلامية في غزة.



12. متعب، حامد كاظم؛ حاجم، ستار كاظم، (2013)، (دور أبعاد إدارة الموهبة في دعم الإبداع في المنظمات التعليمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة القادسية)، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (15)، العدد (2).
13. مقري، زكية؛ يحيوي، نعيمة، (2014)، (أثر ادارة المواهب على اداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي)، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد (7)، العدد (13).

#### Foreign References:

1. Ashton, C & Morton, L, (2005), "Managing talent for competitive advantage", Strategic HR Review Vol. (4), No. (5).
2. Azizi, M & Zadeh, S & Zadeh, M & Zabeti, T & Maleki, S, (2013), "Investigating the Effect of Brand Extensions on Brand Mental Image", European Online Journal of Natural and Social Sciences, Vol. (2), No. (3).
3. Bhatnagar, J, (2007), " Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention" Emerald Group Publishing Limited, Vol. (29) No. (6).
4. Dijk , H, (2008) "The Talent management Approach to human resource management: Attracting and retaining the right people", Journal of Public Administration, Vol. (43) No (3).
- 5 Kotlar, P & Armstrong, G, (2005), " Marketing An Introduction, Pearson Education", INC., New Jersey, USA.
6. Mozaffari, E & Salimi, F, (2015), "The Effects of Mental Image of Brands on Consumers Reluctance for Purchase in Gray Markets" European Online Journal of Natural and Social Sciences, Vol. (4), No. (1).
7. Ozlati, E & Nasr, T, (2015), " Regeneration of Historical Fabrics with the Approach of Mental Image and Memory of the Places", European Online Journal of Natural and Social Sciences, Vol. (3), No. (3).
8. Stefko, R& Sojka, L, (2014), " Position of talent management in Context of Organizational Functions", European Scientific Journal, Vol.(1), No (1857-7431).