

دور ادارة المواهب في التفوق التنظيمي: دراسة استطلاعية لعينة من المصارف الخاصة في مدينة بغداد

م.م. رنا خالد عارف
جامعة ابن سينا للعلوم الطبية والصيدلانية
r.khalidaref123@gmail.com

المستخلص

يهدف البحث إلى تحليل دور إدارة المواهب في تحقيق التفوق التنظيمي في المصارف الخاصة في مدينة بغداد، في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه البيئة المصرفية العراقية، ولاسيما ما يتعلق بالحفاظ على الكفاءات البشرية وتعزيز القدرة التنظيمية في بيئة تنسم بالمنافسة والتغير التكنولوجي المتسارع. وتتبع أهمية البحث من محدودية الدراسات العراقية التي تناولت العلاقة بين إدارة المواهب والتفوق التنظيمي في القطاع المصرفي الخاص، لاسيما على مستوى المصارف الخاصة في مدينة بغداد، اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة قصدية مكونة من (183) عاملا في خمسة مصارف خاصة هي: مصرف بغداد، ومصرف بابل، ومصرف الاستثمار العراقي، ومصرف الخليج التجاري، ومصرف آشور الدولي. وتم اختبار صلاحية أداة القياس من خلال مؤشرات الصدق والثبات، إذ أظهرت النتائج تمتع الأداة بمستويات مقبولة إحصائيا. كما جرى تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، شملت الإحصاء الوصفي، ومعامل ارتباط بيرسون، والانحدار الخطي البسيط، أظهرت النتائج أن مستوى تبني إدارة المواهب في المصارف المبحوثة جاء مرتفعا نسبيا، وكان بعد تطوير المواهب الأكثر أهمية، في حين جاء بعد الاحتفاظ بالمواهب في المرتبة الأخيرة، مما يشير إلى وجود ضعف نسبي في سياسات المحافظة على الكفاءات البشرية داخل بعض المصارف المبحوثة. كما بينت النتائج أن مستوى التفوق التنظيمي جاء مرتفعا، وتصدرت الثقة التنظيمية أبعاد هذا المتغير. وكشف التحليل الإحصائي عن وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي موجب لإدارة المواهب في التفوق التنظيمي، الأمر الذي يؤكد أهمية الاستثمار في استقطاب المواهب وتطويرها وإدارة أدائها في تعزيز التماسك والثقة التنظيمية داخل المصارف، وخلص البحث إلى أن إدارة المواهب تمثل مدخلا استراتيجيا فاعلا في تعزيز التفوق التنظيمي في القطاع المصرفي، ولاسيما في البيئات التي تعتمد بصورة كبيرة على الكفاءات البشرية المتخصصة. ويوصي البحث بضرورة تطوير برامج الاحتفاظ بالمواهب، وتعزيز نظم التدريب والتطوير المهني، وربط إدارة المواهب بالأهداف الاستراتيجية للمصارف بما يسهم في تعزيز الثقة التنظيمية والاستدامة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، التفوق التنظيمي، المصارف الخاصة، تطوير المواهب، الثقة التنظيمية.

The Role of Talent Management in Organizational Excellence: An Exploratory Study of a Sample of Private Banks in Baghdad

Rana Khaled Aref
Ibn Sina University of Medical and Pharmaceutical Sciences
r.khalidaref123@gmail.com

Abstract

This research aims to analyze the role of talent management in achieving organizational excellence in private banks in Baghdad, given the increasing challenges facing the Iraqi banking environment, particularly those related to retaining human capital and enhancing organizational capacity in a competitive and rapidly changing technological landscape. The research's significance stems from the limited number of Iraqi studies addressing the relationship between talent management and organizational excellence in the private banking sector, especially within Baghdad's private banks. The research employed a descriptive-analytical approach. Data was collected through a questionnaire distributed to a purposive sample of 183 employees from five private banks: Bank of Baghdad, Bank of Babylon, Iraqi Investment Bank, Gulf Commercial Bank, and Ashur International Bank. The validity and reliability of the measurement instrument were tested, demonstrating that it met statistically acceptable standards. Data analysis utilized a range of statistical methods, including descriptive statistics, Pearson's correlation coefficient, and simple linear regression. The results showed that the level of talent management adoption in the surveyed banks was relatively high, ranking second only to talent development and last only to talent retention. This indicates a relative weakness in human capital retention policies within some of the surveyed banks. The results also showed a high level of organizational excellence, with organizational trust leading the way in this variable. Statistical analysis revealed a significant positive correlation between talent management and organizational excellence, underscoring the importance of investing in talent attraction, development, and performance management to enhance organizational cohesion and trust within banks.

The research concluded that talent management represents an effective strategic approach to enhancing organizational excellence in the banking sector, particularly in environments that rely heavily on specialized human resources. The research recommends developing talent retention programs, strengthening training and professional development systems, and linking talent management to banks' strategic objectives to contribute to enhancing organizational trust and sustainability.

Keywords: Talent management, organizational excellence, private banks, talent development, organizational trust.

المقدمة

تشهد البيئة المصرفية العراقية في السنوات الأخيرة تحديات متزايدة ناجمة عن التحول الرقمي، واشتداد المنافسة بين المصارف الخاصة، وتغير توقعات الزبائن نحو خدمات مصرفية أكثر سرعة ومرونة وجودة. ورغم التوسع النسبي في استخدام التقنيات المصرفية الحديثة، ما تزال العديد من المصارف الخاصة في العراق تواجه مشكلات تتعلق بضعف استقطاب الكفاءات المصرفية المتخصصة، وارتفاع معدلات انتقال الموظفين المتميزين، ومحدودية برامج تطوير المواهب، فضلا عن الاعتماد النسبي على الممارسات الإدارية التقليدية في إدارة الموارد البشرية وقد انعكس ذلك على قدرة بعض المصارف في تحقيق مستويات مستقرة من التفوق التنظيمي، لاسيما في ظل بيئة تنسم بعدم الاستقرار الاقتصادي والتغيرات التكنولوجية المتسارعة، أصبح رأس المال البشري يمثل المورد الأكثر أهمية في تعزيز قدرة المصارف على التكيف والابتكار وتحقيق الأداء المتفوق، الأمر الذي أدى إلى تصاعد الاهتمام بإدارة المواهب بوصفها مدخلا استراتيجيا يسهم في استقطاب الكفاءات وتطويرها والاحتفاظ بها وتعظيم مساهمتها في تحقيق الأهداف التنظيمية. إذ لم يعد نجاح المصارف يعتمد على الموارد المالية والتقنية فقط، بل أصبح مرتبطا بقدرتها على بناء بيئة تنظيمية قادرة على استثمار المواهب وتحويلها إلى مصدر مستدام للتفوق التنظيمي ويمثل التفوق التنظيمي

أحد المفاهيم الحديثة التي تعكس قدرة المنظمة على تحقيق أداء متفوق ومستدام من خلال تعزيز التماسك التنظيمي، وترسيخ الثقة التنظيمية، وتنمية التفاؤل التنظيمي بين العاملين، بما يدعم قدرة المنظمة على الاستجابة للمتغيرات البيئية وتحقيق الاستدامة التنافسية. ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية دراسة العلاقة بين إدارة المواهب والتفوق التنظيمي في المصارف الخاصة العراقية، ولاسيما في مدينة بغداد، نظرا للحاجة المتزايدة إلى تطوير الممارسات الإدارية الفاعلة على تعزيز كفاءة الأداء المصرفي وتحقيق الاستقرار التنظيمي في بيئة تتسم بالتعقيد والتغير المستمر، لذلك يسعى هذا البحث إلى دراسة دور إدارة المواهب في تحقيق التفوق التنظيمي في المصارف الخاصة في مدينة بغداد، من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة أداء المواهب) وأبعاد التفوق التنظيمي (التماسك التنظيمي، التفاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية)، واختبار طبيعة تأثير إدارة المواهب في تعزيز التفوق التنظيمي ضمن البيئة المصرفية العراقية.

المحور الأول

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تتبلور مشكلة البحث في أن العديد من المصارف الخاصة في مدينة بغداد ما تزال تواجه تحديات تنظيمية متزايدة تتعلق بقدرتها على تحقيق التفوق التنظيمي والمحافظة عليه، في ظل بيئة مصرفية تتسم بالمنافسة المتزايدة، والتحول الرقمي المتسارع، وتغير متطلبات الزبائن. وتشير التقارير المصرفية والممارسات الإدارية في عدد من المصارف الخاصة إلى وجود مشكلات تتعلق بضعف استقطاب الكفاءات المصرفية المتخصصة، وارتفاع معدلات انتقال العاملين ذوي الخبرة، ومحدودية برامج التدريب والتطوير المهني، فضلا عن ضعف الربط بين إدارة الموارد البشرية والتوجهات الاستراتيجية للمصرف، الأمر الذي انعكس على مستويات التماسك التنظيمي، والثقة التنظيمية، والقدرة على تحقيق التفوق التنظيمي بصورة مستدامة، وتزداد حدة هذه المشكلة في ظل اعتماد العمل المصرفي بصورة كبيرة على رأس المال البشري والمعرفة والخبرات التخصصية، مما يجعل إدارة المواهب عاملا حاسما في تعزيز قدرة المصارف على التكيف والابتكار وتحقيق الأداء المتفوق. إلا أن الواقع العملي يشير إلى وجود فجوة بين الإمكانيات البشرية المتاحة في بعض المصارف الخاصة وبين مستوى استثمارها الاستراتيجي، نتيجة غياب الأنظمة المتكاملة لاكتشاف المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها وإدارة أدائها بصورة فاعلة.

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بموضوع إدارة المواهب في الأدبيات الإدارية، إلا أن الدراسات التطبيقية العربية والعراقية التي تناولت دور إدارة المواهب في تحقيق التفوق التنظيمي داخل القطاع المصرفي ما تزال محدودة، ولاسيما في المصارف الخاصة العراقية. كما أن العديد من الدراسات السابقة تناولت إدارة المواهب بصورة كلية، دون التركيز بصورة متكاملة على أبعادها المتمثلة في: استقطاب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وإدارة أداء المواهب، وعلاقتها بأبعاد التفوق التنظيمي المتمثلة في: التماسك التنظيمي، والتفاؤل التنظيمي، والثقة التنظيمية.

وبناء على ذلك يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي: إلى أي مدى تسهم إدارة المواهب في تحقيق التفوق التنظيمي في المصارف الخاصة في مدينة بغداد؟ وينبثق عن هذا التساؤل عدد من التساؤلات الفرعية، منها:

1. ما مستوى تبني المصارف الخاصة لممارسات إدارة المواهب؟
2. ما مستوى التفوق التنظيمي في هذه المصارف؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والتفوق التنظيمي؟
4. ما طبيعة تأثير أبعاد إدارة المواهب (الاستقطاب، التطوير، الاحتفاظ) في أبعاد التفوق التنظيمي؟

ثانياً: أهمية البحث

تتمثل الأهمية النظرية للبحث في إسهامه في تعزيز الأدبيات الإدارية المتعلقة بإدارة المواهب والتفوق التنظيمي، من خلال تقديم إطار تحليلي يفسر طبيعة العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب المتمثلة في: استقطاب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وإدارة أداء المواهب، وبين أبعاد التفوق التنظيمي المتمثلة في: التماسك التنظيمي، والتفاؤل التنظيمي، والثقة التنظيمية. كما يستمد البحث أهميته من محدودية الدراسات العربية والعراقية التي تناولت العلاقة بين هذين المتغيرين في القطاع المصرفي، ولاسيما في المصارف الخاصة العراقية، فضلا عن أن العديد من الدراسات السابقة ركزت على إدارة المواهب بصورة كلية دون تحليل أبعادها بصورة متكاملة وعلاقتها بالتفوق التنظيمي.

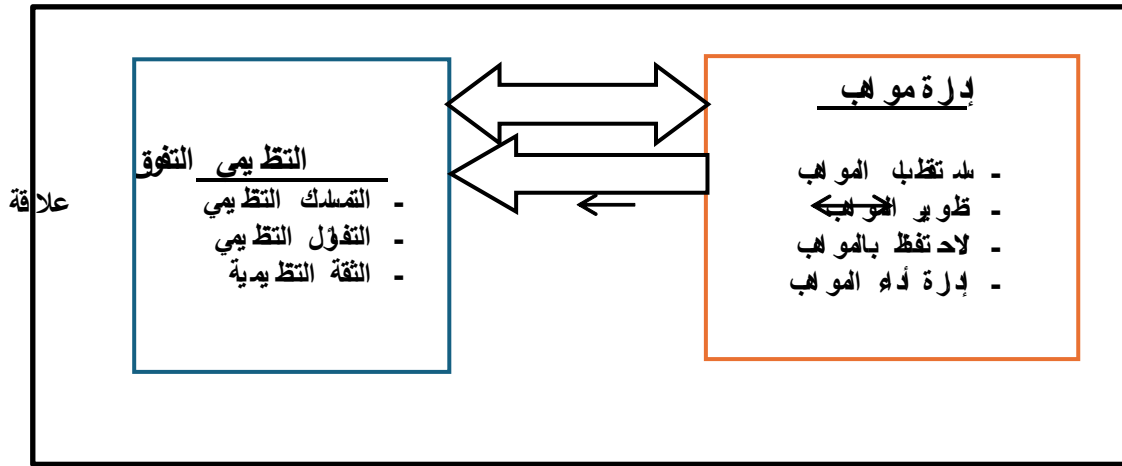
أما الأهمية التطبيقية، فتنبع من إمكانية الاستفادة من نتائج البحث في دعم إدارات المصارف الخاصة في مدينة بغداد في تبني ممارسات أكثر فاعلية لإدارة المواهب، من خلال تعزيز آليات استقطاب الكفاءات المصرفية، وتطويرها، والاحتفاظ بها، وتحسين إدارة أدائها، بما يسهم في تعزيز التماسك التنظيمي، وتنمية الثقة التنظيمية، ورفع مستويات التفاعل التنظيمي داخل المصارف. كما يمكن أن تساعد نتائج البحث في دعم القرارات الإدارية المتعلقة بتنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمصارف في ظل التغيرات البيئية والتكنولوجية المتسارعة.

ثالثاً: أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تشخيص مستوى تبني إدارة المواهب في المصارف الخاصة في مدينة بغداد من خلال أبعادها الرئيسة (الاستقطاب، التطوير، الاحتفاظ).
2. قياس مستوى التفوق التنظيمي في المصارف المبحوثة وتحديد أبرز أبعاده.
3. تحليل طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب والتفوق التنظيمي في البيئة المصرفية.
4. اختبار تأثير إدارة المواهب في تحقيق التفوق التنظيمي وتحديد قوة واتجاه هذا التأثير.
5. تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من إدارة المواهب في تعزيز التفوق التنظيمي.

رابعاً: مخطط البحث الافتراضي



الشكل (1) مخطط البحث الافتراضي

المصدر: من اعداد الباحثة تم بناء مقياس إدارة المواهب بالاستناد الى دراسة (Onyando, 2018) التفوق التنظيمي بالاستناد الى دراسة (Seyed, 2016)

خامساً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة الأولى توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب مجتمعة ومنفردة والتفوق التنظيمي ويتفرع عنها:

1. توجد علاقة ارتباط بين استقطاب المواهب والتفوق التنظيمي.
2. توجد علاقة ارتباط بين تطوير المواهب والتفوق التنظيمي.
3. توجد علاقة ارتباط بين الاحتفاظ بالمواهب والتفوق التنظيمي.
4. توجد علاقة ارتباط بين إدارة أداء المواهب والتفوق التنظيمي.

الفرضية الرئيسة الثانية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة المواهب مجتمعة ومنفردة في التفوق التنظيمي في المصارف الخاصة في مدينة بغداد. ويتفرع عنها

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستقطاب المواهب في التفوق التنظيمي.
2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطوير المواهب في التفوق التنظيمي.

3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ بالموهب في التفوق التنظيمي.

4. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة أداء المواهب في التفوق التنظيمي.

سادسا: مجتمع وعينة البحث

تألف مجتمع الدراسة من المصادر الخاصة في مدينة بغداد ، وتم اختيار المصارف عمديا لكثر مصارف حسب علم الباحثة استقطابا للمواهب وتم توزيع العينة عمديا وكما موضح في الجدول (1) ادنا :

جدول (1) توزيع عينة البحث على المصارف الخاصة

ت	اسم المصرف	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي	النسبة(%)
1	مصرف بغداد	40	21.9
2	مصرف بابل	36	19.7
3	مصرف الاستثمار العراقي	35	19.1
4	مصرف الخليج التجاري	37	20.2
5	مصرف آشور الدولي	35	19.1
	المجموع	183	100%

سادسا: اختبار الثبات والصدق

تشير نتائج جدول (2) اختبارات الثبات والصدق الى ان مقاييس ادارة المواهب والتفوق التنظيمي تتمتع بدرجة عالية من الاعتمادية والموثوقية، سواء على مستوى المتغيرات الكلية او الابعاد الفرعية. فقد اظهرت قيم Cronbach's Alpha لجميع المتغيرات والابعاد مستويات مرتفعة تجاوزت الحد المقبول (0.70)، مما يدل على وجود اتساق داخلي قوي بين الفقرات وقدرتها على قياس نفس المفهوم بشكل متجانس.

جدول (2) اختبارات الثبات والصدق (ادارة المواهب والتفوق التنظيمي)

المتغير / البعد	Cronbach's Alpha	CR	AVE	√AVE	HTMT
ادارة المواهب	0.91	0.92	0.63	0.79	
استقطاب المواهب	0.87	0.90	0.62	0.79	
تطوير المواهب	0.89	0.92	0.66	0.81	
الاحتفاظ بالمواهب	0.85	0.88	0.60	0.77	
ادارة اداء المواهب	0.88	0.91	0.65	0.81	
التفوق التنظيمي	0.90	0.91	0.64	0.80	0.72
التماسك التنظيمي	0.88	0.91	0.66	0.81	
التعاون التنظيمي	0.86	0.89	0.61	0.78	
الثقة التنظيمية	0.89	0.92	0.67	0.82	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.29

كما دعمت نتائج الثبات المركب (CR) هذه المؤشرات، حيث جاءت جميع القيم اعلى من (0.70)، وهو ما يعزز استقرار القياس ويؤكد قوة النموذج في تمثيل المتغيرات الكامنة. ويلاحظ ان بعض الابعاد، مثل تطوير المواهب والثقة التنظيمية، سجلت قيما مرتفعة نسبيا، مما يشير الى قوة هذه الابعاد في تفسير البناء المفاهيمي للمتغيرات المدروسة.

وفيما يتعلق بالصدق التقاربي، فقد اظهرت قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) انها جميعا تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.50)، مما يدل على ان الفقرات تفسر نسبة كافية من التباين في المتغيرات الكامنة، وهو ما يؤكد تحقق الصدق التقاربي على مستوى المتغيرات والابعاد.

اما بالنسبة للصدق التمييزي، فقد بينت قيم الجذر التربيعي لـ (AVE) انها مرتفعة وتعكس تمايزا واضحا بين المتغيرات، كما ان قيمة HTMT جاءت اقل من الحد الحرج (0.85)، مما يؤكد عدم وجود تداخل مفاهيمي بين متغيري ادارة المواهب والتفوق التنظيمي، ويشير الى استقلالية كل منهما من الناحية المفاهيمية.

وعلى مستوى الابعاد الفرعية، يتضح ان بعد تطوير المواهب يمثل من اقوى ابعاد ادارة المواهب من حيث الثبات والصدق، مما يعكس اهمية الاستثمار في تنمية الكفاءات البشرية. في حين يظهر بعد الاحتفاظ بالمواهب بمستوى جيد لكنه اقل نسبيا، مما قد يشير الى وجود تحديات في الحفاظ على الكفاءات المتميزة داخل المنظمة.

اما فيما يتعلق بالتفوق التنظيمي، فيبرز بعد الثقة التنظيمية كاقوى الابعاد من حيث الاتساق والثبات، مما يدل على ان الثقة تمثل الركيزة الاساسية لتحقيق بيئة تنظيمية مستقرة ومتفاعلة. في حين يظهر بعد التفاؤل التنظيمي بدرجة اقل نسبيا، مما يشير الى الحاجة الى تعزيز المناخ النفسي الايجابي داخل المنظمة.

وبصورة عامة، تؤكد هذه النتائج ان نموذج القياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق بمختلف انواعه، سواء على مستوى المتغيرات او الابعاد، مما يعزز من صلاحية الاداة لاجراء التحليلات المتقدمة مثل نمذجة المعادلات الهيكلية واختبار علاقات التأثير بين ادارة المواهب والتفوق التنظيمي.

المحور الثاني

الجانب النظري

أولاً: التطور المفاهيمي لإدارة المواهب

شهد مفهوم إدارة المواهب تطور ملحوظ عبر الزمن، إذ انتقل من كونه ممارسة تشغيلية تركز على شؤون الأفراد إلى كونه مدخل استراتيجي يعزز التفوق التنظيمي ففي بداياته، ارتبط المفهوم بإدارة الموارد البشرية التقليدية التي ركزت على التوظيف والتدريب، دون الاهتمام بالبعد الاستراتيجي للمواهب داخل المنظمة، وقد برز المفهوم بشكل واضح في أواخر التسعينيات، عندما سلطت McKinsey & Company الضوء على ما عرف بـ "حرب المواهب"، والتي أكدت على أهمية استقطاب الكفاءات المتميزة بوصفها مورد نادر ومصدر للميزة التنافسية، مما شكل نقطة تحول نحو تبني إدارة المواهب كمدخل استراتيجي (Chambers et al., 1998:44)، سعى الباحثون إلى تأطير المفهوم علمياً، حيث قدم المنظم (Collings & Mellahi, 2009:304) نموذج استراتيجي لإدارة المواهب يركز على تحديد الوظائف الحيوية وتطوير الأفراد ذوي الأداء العالي لشغلها، مما أسهم في نقل المفهوم من الطابع العام إلى الطابع المنهجي كما أشار (Lewis & Heckman, 2006:140) إلى أن مفهوم إدارة المواهب ظل لفترة طويلة يعاني من الغموض والتداخل مع مفاهيم إدارة الموارد البشرية، إلا أنهم أكدوا على ضرورة النظر إليه كمنظومة متكاملة لإدارة تدفق المواهب داخل المنظمة مع تطور بيئة الأعمال وخاصة في ظل التحول الرقمي، أصبح مفهوم إدارة المواهب أكثر شمولاً وديناميكياً، حيث لم يعد يقتصر على جذب الأفراد المتميزين، بل امتد ليشمل إدارة دورة حياة المواهب بالكامل، بما في ذلك تطوير القدرات الرقمية وتعزيز الابتكار التنظيمي وفي هذا السياق، يؤكد (Armstrong, 2020:166) أن إدارة المواهب أصبحت جزءاً لا يتجزأ من الاستراتيجية التنظيمية، حيث ترتبط بشكل مباشر بتحقيق الأداء المتميز والاستدامة، تطور المفهوم ليأخذ طابعاً تكاملياً يربط بين إدارة المواهب والتحول الرقمي والميزة التنافسية المستدامة، حيث يشير (Tsaousiotis, 2025, 102) إلى أن إدارة المواهب تمثل نظاماً ديناميكياً يعتمد على التكامل بين رأس المال البشري والتكنولوجيا والمعرفة لتحقيق القيمة التنظيمية كما تؤكد الدراسات الحديثة أن إدارة المواهب أصبحت تركز على تحليل البيانات والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للمواهب، بما يعزز من قدرة المنظمات على التكيف مع البيئات المعقدة والمتغيرة (Vnoučková et al., 2024:12). ويبين الجدول (3) تعاريف إدارة المواهب لبعض الباحثين

جدول (3) تعاريف إدارة المواهب لبعض الباحثين

ت	الباحث	التعريف
1	Lewis & Heckman, 2006:140	تمثل إدارة المواهب نظاما لإدارة تدفق الأفراد داخل المنظمة من خلال ممارسات الاستقطاب والتطوير والاحتفاظ بما يعزز الأداء التنظيمي
2	Collings & Mellahi, 2009:304	إدارة المواهب هي مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تحديد الوظائف الحيوية في المنظمة وتطوير مخزون من الأفراد ذوي الأداء العالي لشغلها بما يحقق ميزة تنافسية
3	Armstrong, 2020:165	إدارة المواهب هي عملية منهجية لجذب وتطوير وتحفيز والاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات العالية لضمان توفرهم في الوقت والمكان المناسبين
4	Tsaousiotis, 2025:102	تعرف إدارة المواهب بأنها نظام ديناميكي لإدارة دورة حياة المواهب داخل المنظمة بما يشمل الاستقطاب والتطوير والاحتفاظ لتحقيق قيمة تنظيمية مستدامة
5	Vnoučková et al., 2024:12	إدارة المواهب هي مجموعة من الممارسات الاستراتيجية التي تركز على تنمية القدرات البشرية والرقمية لتعزيز الأداء في بيئات العمل الحديثة
6	Singh & Verma, 2025:2	تشير إدارة المواهب إلى عملية متكاملة تهدف إلى جذب وتطوير والاحتفاظ بالكفاءات المتميزة بما يعزز الميزة التنافسية للمنظمة

استنادا الى ما سبق يمكن القول إن التطور المفاهيمي لإدارة المواهب يعكس انتقالها من وظيفة إدارية تقليدية إلى نظام استراتيجي متكامل قائم على المعرفة والتحليل والابتكار، يسهم بشكل مباشر في تحقيق التفوق التنظيمي.

ثانيا: أهمية إدارة المواهب

تكتسب إدارة المواهب أهمية متزايدة في ظل التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال

1. إذ تمثل أداة استراتيجية لتعزيز الأداء المؤسسي في ظل بيئة تنافسية متسارعة وتشير الدراسات الحديثة إلى أن إدارة المواهب تسهم بشكل مباشر في تحسين أداء العاملين والإنتاجية التنظيمية من خلال ممارسات الاستقطاب والتطوير والاحتفاظ، مما يجعلها من أهم محددات النجاح التنظيمي (Murcahyanto et al., 2025:568)
2. تبرز أهمية إدارة المواهب في كونها مصدرا رئيسا للميزة التنافسية، حيث تعتمد المنظمات الحديثة على الكفاءات البشرية بوصفها موردا نادرا يصعب تقليده، الأمر الذي يضيف قيمة حقيقية للأداء المؤسسي ويعزز القدرة على تحقيق التفوق في الأسواق العالمية (Singh & Verma, 2025:2)
3. تؤكد الأدبيات الحديثة أن إدارة المواهب تلعب دورا محوريا في تعزيز المرونة التنظيمية، إذ تمكن المنظمات من التكيف السريع مع التغيرات البيئية والتكنولوجية من خلال بناء قوى عاملة قادرة على الاستجابة للتحديات المعاصرة (Attar et al., 2025:5)
4. تسهم إدارة المواهب في تحسين الاحتفاظ بالعاملين وتعزيز الولاء التنظيمي، حيث تؤدي ممارسات التطوير والتحفيز إلى زيادة ارتباط العاملين بالمنظمة وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، مما ينعكس إيجابا على استقرار الأداء واستدامته (Menezes et al., 2025:8)
5. تبرز أهمية إدارة المواهب في دعم الابتكار التنظيمي، إذ تتيح للمنظمات تنمية القدرات الإبداعية للعاملين وتهيئة بيئة عمل محفزة على التعلم المستمر وتبادل المعرفة، الأمر الذي يعزز من قدرتها على تقديم حلول مبتكرة وخدمات متميزة (Azahra, 2025:3)
6. أصبحت إدارة المواهب أداة حاسمة في تطوير القدرات الرقمية، حيث تعتمد المنظمات على المواهب القادرة على توظيف التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي في تحسين العمليات واتخاذ القرارات، مما يعزز الكفاءة والفعالية التنظيمية (Permana et al., 2025:152)

يمكن القول إن إدارة المواهب تمثل محور استراتيجي يجمع بين تنمية الموارد البشرية وتعزيز الأداء التنظيمي، وتسهم بشكل مباشر في تحقيق التفوق التنظيمي والاستدامة، لاسيما في القطاعات المعرفية مثل القطاع المصرفي.

ثالثا: أبعاد إدارة المواهب

تعد إدارة المواهب نظاما متكاملًا يتكون من مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تعكس دورة حياة المواهب داخل المنظمة، بدءًا من استقطابها وانتهاء بإدارة أدائها وفيما يأتي توضيح لهذه الأبعاد:

1. استقطاب المواهب: يعد استقطاب المواهب المرحلة الأولى في إدارة المواهب، ويشير إلى قدرة المنظمة على جذب الأفراد ذوي الكفاءات العالية من سوق العمل ويتضمن ذلك تصميم استراتيجيات فعالة للتوظيف، وبناء سمعة تنظيمية جاذبة، وتقديم حوافز تنافسية تمكن المنظمة من استقطاب أفضل العناصر البشرية أن استقطاب المواهب يعتمد على موازنة احتياجات المنظمة مع مهارات الأفراد المحتملين، بما يضمن تحقيق التوافق الوظيفي (Armstrong, 2020:166) كما تشير الدراسات الحديثة إلى أن استقطاب المواهب أصبح يعتمد بشكل متزايد على التحول الرقمي واستخدام منصات التوظيف الذكية، مما يعزز من قدرة المنظمات على الوصول إلى الكفاءات المناسبة بسرعة وكفاءة (Singh & Verma, 2025:3).

2. تطوير المواهب: يمثل تطوير المواهب عملية مستمرة تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات العاملين بما يتلاءم مع متطلبات العمل الحالية والمستقبلية ويتضمن ذلك برامج التدريب، والتعلم التنظيمي، وبناء القيادات المستقبلية أن تطوير المواهب يسهم في تعزيز الأداء الفردي والتنظيمي من خلال الاستثمار في رأس المال البشري (Armstrong & Taylor, 2014:264) تؤكد الدراسات أن تطوير المواهب أصبح يرتبط بتعزيز القدرات الرقمية والابتكارية للعاملين، بما يدعم التحول الرقمي داخل المنظمات (Permana et al., 2025:153).

3. الاحتفاظ بالمواهب: يركز هذا البعد على الحفاظ على الكفاءات المتميزة داخل المنظمة وتقليل معدلات تسربها ويتحقق ذلك من خلال توفير بيئة عمل محفزة، وتحقيق الرضا الوظيفي، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية ويشير Lewis & Heckman إلى أن الاحتفاظ بالمواهب يعد عنصرا حاسما في الحفاظ على المعرفة التنظيمية وتقليل تكاليف الاستبدال (Lewis & Heckman, 2006:142) كما توضح الدراسات الحديثة أن ممارسات إدارة المواهب الفعالة تسهم في تعزيز الالتزام التنظيمي والولاء الوظيفي، مما يؤدي إلى استقرار الأداء وتحقيق الاستدامة (Menezes et al., 2025:8).

4. إدارة أداء المواهب: تعني إدارة أداء المواهب بقياس وتحسين أداء العاملين من خلال نظم تقييم الأداء، ومؤشرات الأداء الرئيسية والتغذية الراجعة المستمرة أن إدارة الأداء تمثل أداة استراتيجية لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال توجيه جهود العاملين نحو الأداء المتميز (Armstrong, 2020:168) ينظر إلى إدارة الأداء بوصفها عملية ديناميكية تعتمد على التحليل المستمر للبيانات، وتوظيف التكنولوجيا في متابعة الأداء وتحسينه، بما يعزز من كفاءة القرارات الإدارية (Attar et al., 2025:6).

رابعاً: التطور المفاهيمي للتفوق التنظيمي

ومع تطور الفكر الإداري الحديث تحول المفهوم ليأخذ طابعاً أكثر شمولاً، حيث أصبح يشمل القيادة الاستراتيجية، والثقافة التنظيمية، وإدارة الموارد، والتركيز على أصحاب المصلحة، الأمر الذي أدى إلى ظهور نماذج التميز المؤسسي التي تسعى إلى تقييم الأداء التنظيمي بشكل متكامل (Martusewicz & Wierzbic, 2024:3) برز نموذج التميز الأوروبي EFQM بوصفه أحد أهم الأطر الحديثة التي أعادت تشكيل مفهوم التفوق التنظيمي، حيث تطور من مجرد أداة لتقييم الأداء إلى نظام استراتيجي لإدارة التحول التنظيمي وتحقيق القيمة المستدامة (Wierzbic & Martusewicz, 2024:6)، كما تشير الدراسات الحديثة إلى أن التحديثات الأخيرة لنموذج EFQM (إصدار 2025) عكست تحولاً جوهرياً في مفهوم التفوق التنظيمي، إذ أصبح يركز على الاستدامة، والابتكار، والتحول الرقمي، واستخدام الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في دعم القرارات الاستراتيجية، مما يعزز قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات البيئية (Martusewicz & Wierzbic, 2024, Article 9106) أصبح التفوق التنظيمي ينظر إليه في الأدبيات الحديثة بوصفه مفهوماً ديناميكياً يعتمد على التكامل بين الموارد البشرية، والتكنولوجيا، والمعرفة، حيث تسعى المنظمات إلى تحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي في إطار الاستدامة الشاملة (Fonseca & Domingues, 2024:8).

كما تؤكد الدراسات الحديثة أن التفوق التنظيمي يرتبط بقدرة المنظمة على الابتكار المستمر وتطوير القدرات التنظيمية، بما يعزز من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئات الأعمال المعاصرة (Calvo-Mora et al., 2024:11) يمكن القول إن التطور المفاهيمي للتفوق التنظيمي يعكس انتقاله من منظور تقليدي قائم على الجودة والكفاءة إلى منظور استراتيجي متكامل يركز على

الاستدامة، والتحول الرقمي، والابتكار، والمرونة التنظيمية، مما يجعله أحد أهم المحددات الأساسية لتحقيق التفوق في المنظمات الحديثة، لاسيما في القطاع المصرفي. ويبين الجدول (4) تعاريف التفوق التنظيمي لبعض الباحثين

جدول (4) تعاريف التفوق التنظيمي لبعض الباحثين

ت	الباحث	التعريف
1	Fonseca & Domingues, 2024:8	يعرف التفوق التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أداء متوازن ومستدام يجمع بين النتائج الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من خلال التكامل بين الاستراتيجية والعمليات والموارد
2	Calvo-Mora et al., 2024:11	يشير التفوق التنظيمي إلى قدرة المنظمة على تحسين أدائها بشكل مستمر عبر تطبيق نماذج التميز المؤسسي التي تركز على القيادة والجودة والابتكار
3	EFQM, 2025:6	التفوق التنظيمي هو القدرة على خلق قيمة مستدامة لأصحاب المصلحة من خلال قيادة فعالة، واستراتيجية مرنة، وثقافة تنظيمية داعمة للابتكار
4	Martusewicz & Wierzbic, 2024, Article 9106	يمثل التفوق التنظيمي نظاما استراتيجيا لإدارة التحول المؤسسي وتحقيق الاستدامة من خلال التكامل بين الموارد البشرية والتكنولوجيا والمعرفة
5	Oakland, 2014:38	التفوق التنظيمي هو تحقيق أداء متفوق من خلال إدارة الجودة الشاملة والتكامل بين العمليات والاستراتيجية والثقافة التنظيمية
6	NIST, 2020:12	التفوق التنظيمي هو تحقيق نتائج متميزة ومستدامة عبر التكامل بين القيادة والتخطيط الاستراتيجي وإدارة المعرفة والتركيز على الزبون

يتضح من الجدول أن مفهوم التفوق التنظيمي قد تطور من التركيز على الجودة وتحسين العمليات (Oakland, 2014) إلى منظور أكثر شمولاً يدمج بين الاستراتيجية والاستدامة والابتكار (Fonseca & Domingues, 2024) ؛ (EFQM, 2025) كما تؤكد التعاريف الحديثة على أن التفوق التنظيمي لم يعد يقتصر على تحقيق نتائج مالية، بل أصبح يرتبط بخلق قيمة مستدامة لأصحاب المصلحة، والتكيف مع التحولات الرقمية، وتعزيز المرونة التنظيمية ويعكس هذا التطور تحول التفوق التنظيمي إلى نظام استراتيجي متكامل يمثل أحد أهم مرتكزات الميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة.

خامساً: أهداف التفوق التنظيمي

يسعى التفوق التنظيمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تمكن المنظمة من الوصول إلى مستويات أداء متقدمة ومستدامة في بيئة تنافسية متغيرة وتتمثل أبرز هذه الأهداف فيما يأتي:

1. يعد تحقيق مستويات عالية من الأداء المالي وغير المالي أحد أهم أهداف التفوق التنظيمي، حيث تسعى المنظمات إلى تحقيق نتائج متميزة تتجاوز توقعات أصحاب المصلحة مع ضمان الاستدامة على المدى الطويل (Fonseca & Domingues, 2024:8).
2. يهدف التفوق التنظيمي إلى بناء ميزة تنافسية مستدامة من خلال استثمار الموارد الداخلية، ولاسيما رأس المال البشري والمعرفة التنظيمية، بما يمكن المنظمة من التفوق على المنافسين في السوق (Calvo-Mora et al, 2024:11).
3. يركز التفوق التنظيمي على تحسين كفاءة العمليات الداخلية وجودة المخرجات، من خلال تبني ممارسات التحسين المستمر، وإدارة الجودة الشاملة، واستخدام أدوات القياس والتقييم الحديثة (EFQM, 2025:7).
4. يعد الابتكار أحد الأهداف الجوهرية للتفوق التنظيمي، إذ تسعى المنظمات إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة، وتحسين أساليب العمل، بما يعزز قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية (Martusewicz & Wierzbic, 2024, Article 9106).
5. يركز التفوق التنظيمي على تحقيق التوازن بين مصالح مختلف الأطراف، مثل الزبائن، والعاملين، والمجتمع، من خلال تقديم قيمة مضافة تلبي توقعاتهم وتعزز الثقة التنظيمية (NIST, 2020:12).

6. يهدف التفوق التنظيمي إلى تمكين المنظمة من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية والتكنولوجية، من خلال بناء قدرات تنظيمية مرنة تدعم الاستدامة والاستمرارية (Fonseca & Domingues, 2024:9).
7. يركز التفوق التنظيمي على تنمية مهارات وقدرات العاملين، باعتبارهم العنصر الحاسم في تحقيق الأداء المتميز، من خلال التدريب المستمر، وتمكين العاملين، وتعزيز ثقافة التعلم التنظيمي (Calvo-Mora et al., 2024:13).

سادسا: أبعاد التفوق التنظيمي

يمثل التفوق التنظيمي إطارا متكامل يعكس قدرة المنظمة على تحقيق أداء متميز ومستدام، ويتجسد من خلال مجموعة من الأبعاد السلوكية والتنظيمية التي تعزز فعالية الأداء المؤسسي ومن أبرز هذه الأبعاد: التماسك التنظيمي، والتعاون التنظيمي، والثقة التنظيمية، والتي تمثل مرتكزات أساسية لتحقيق التفوق في بيئات العمل المعاصرة.

- 1. التماسك التنظيمي :** يشير التماسك التنظيمي إلى درجة الترابط والانسجام بين أفراد المنظمة، ومدى توافقهم حول الأهداف والقيم المشتركة ويعكس هذا البعد قوة العلاقات الاجتماعية والمهنية داخل المنظمة، بما يساهم في تعزيز التعاون والعمل الجماعي وتحقيق التكامل بين الوحدات التنظيمية وتؤكد الأدبيات الحديثة أن التماسك التنظيمي يساهم في تحسين الأداء الجماعي وتقليل الصراعات التنظيمية، كما يعزز من كفاءة التنسيق الداخلي، مما يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أعلى (Fonseca & Domingues, 2024:9) كما يعد التماسك التنظيمي أحد العوامل الأساسية في بناء بيئة عمل مستقرة تدعم الابتكار والاستدامة (Calvo-Mora et al., 2024:12).
 - 2. التعاون التنظيمي :** وتشير الدراسات الحديثة إلى أن التعاون التنظيمي يساهم في تعزيز الدافعية والإبداع لدى العاملين، كما يساعد في تحسين قدرتهم على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية، مما يدعم تحقيق التفوق التنظيمي (Martusewicz & Wierzbic, 2024, Article 9106) كما أن وجود بيئة تنظيمية إيجابية يساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي وتقليل الضغوط الوظيفية (Fonseca & Domingues, 2024:10).
 - 3. الثقة التنظيمية:** تعد الثقة التنظيمية من أهم الأبعاد التي تقوم عليها العلاقات داخل المنظمة، وتشير إلى مستوى الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، وكذلك بين العاملين أنفسهم وتتجسد هذه الثقة من خلال الشفافية، والعدالة في اتخاذ القرارات، والالتزام بالوعود التنظيمية.
- وتؤكد الأدبيات أن الثقة التنظيمية تلعب دور محوري في تعزيز التعاون وتبادل المعرفة داخل المنظمة، كما تساهم في تقليل النزاعات التنظيمية وزيادة فعالية العمل الجماعي (Calvo-Mora et al., 2024:13) وتشير دراسات حديثة إلى أن ارتفاع مستوى الثقة التنظيمية يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة على تحقيق التفوق والاستدامة (NIST, 2020:13).

المحور الثالث

الجانب العملي

أولاً: تحليل الإحصاء الوصفي للمتغيرات

1. تحليل الإحصاء الوصفي لمتغير إدارة المواهب

تشير نتائج الإحصاء الوصفي في الجدول (5) لابعاد ادارة المواهب الى مستوى مرتفع نسبيا من تطبيق هذا المدخل داخل المنظمة، حيث بلغ المتوسط الكلي (3.94)، وهو ما يعكس اهتماما واضحا باستقطاب وتطوير والمحافظة على الكفاءات البشرية باعتبارها موردا استراتيجيا لتحقيق التفوق التنظيمي. كما ان انخفاض معامل الاختلاف (16.4%) يدل على درجة جيدة من التجانس في استجابات افراد العينة، مما يعزز موثوقية النتائج ويشير الى وجود توافق نسبي في تقييم ممارسات ادارة المواهب.

الجدول (5) الإحصاء الوصفي لادارة المواهب

البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (CV)	الالتواء (Skewness)	التقلطح (Kurtosis)
استقطاب المواهب	3.91	0.66	16.9%	-0.44	-0.31
تطوير المواهب	4.03	0.60	14.9%	-0.58	-0.17
الاحتفاظ بالمواهب	3.87	0.69	17.8%	-0.39	-0.36
ادارة اداء المواهب	3.96	0.63	15.9%	-0.50	-0.24
المتوسط الكلي	3.94	0.65	16.4%	-0.48	-0.27

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.29

وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، يتضح ان بعد تطوير المواهب جاء في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (4.03) وادنى معامل اختلاف (14.9%)، مما يشير الى ان المنظمة تولي اهتماما كبيرا بتنمية مهارات العاملين وتحسين قدراتهم من خلال التدريب والتعلم المستمر. ويعكس هذا البعد ادراكا متقدما لاهمية الاستثمار في راس المال البشري كوسيلة لتعزيز الابتكار والاداء المستدام. كما جاء بعد ادارة اداء المواهب بمستوى مرتفع (3.96)، مما يدل على وجود نظم لتقييم الاداء ومتابعته، وهو ما يسهم في توجيه جهود العاملين وتحقيق التوافق بين اهدافهم الفردية والاهداف التنظيمية. ويعكس ذلك وجود توجه نحو ادارة الاداء بطريقة منهجية تدعم تحقيق النتائج.

اما بعد استقطاب المواهب فقد سجل متوسطا (3.91)، مما يشير الى قدرة المنظمة على جذب الكفاءات المناسبة، الا انه لا يزال دون مستوى بعد التطوير، وهو ما قد يدل على وجود فرص لتحسين استراتيجيات الاستقطاب بما يتلاءم مع متطلبات البيئة التنافسية.

في المقابل، جاء بعد الاحتفاظ بالمواهب بادننى متوسط (3.87) واعلى معامل اختلاف (17.8%)، مما يشير الى وجود تباين نسبي في مدى نجاح المنظمة في الحفاظ على الكفاءات المتميزة. وقد يعكس ذلك تحديات تتعلق بالحوافز او بيئة العمل او فرص النمو الوظيفي، الامر الذي يستدعي تعزيز سياسات الاحتفاظ بالمواهب لضمان استدامة الموارد البشرية المتميزة.

اما فيما يتعلق بتوزيع البيانات، فان قيم الالتواء (Skewness) السالبة لجميع الابعاد (تتراوح بين -0.39 و -0.58) تشير الى ميل الاستجابات نحو القيم المرتفعة، اي ان غالبية افراد العينة يميلون الى تقييم ممارسات ادارة المواهب بشكل ايجابي. كما ان قيم التفلطح (Kurtosis) جاءت قريبة من الصفر وباتجاه سالب طفيف، مما يدل على ان التوزيع قريب من الطبيعي مع انتشار معتدل للقيم حول المتوسط.

وبصورة عامة، تعكس هذه النتائج ان ادارة المواهب تمثل توجهها استراتيجيا مهما داخل المنظمة، حيث تبرز قوة بعد تطوير المواهب مقابل الحاجة الى تعزيز سياسات الاحتفاظ بها، وهو ما يمكن ان يسهم في تحقيق استدامة التفوق التنظيمي ورفع كفاءة الاداء المؤسسي.

2. تحليل الإحصاء الوصفي لمتغير التفوق التنظيمي

تشير نتائج الإحصاء الوصفي في الجدول (6) لابعاد التفوق التنظيمي الى مستوى مرتفع من تحقق هذا المفهوم داخل المنظمة، حيث بلغ المتوسط الكلي (3.99)، وهو ما يعكس وجود بيئة تنظيمية ايجابية تتسم بالتماسك والتعاون والثقة. كما ان انخفاض معامل الاختلاف (15.5%) يدل على درجة جيدة من التجانس في استجابات افراد العينة، مما يعزز موثوقية النتائج ويشير الى وجود توافق واضح في تقييم مستويات التفوق التنظيمي.

الجدول (6) الإحصاء الوصفي للتفوق التنظيمي

البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (CV)	الالتواء (Skewness)	التفلطح (Kurtosis)
التماسك التنظيمي	4.01	0.61	15.2%	-0.56	-0.18
التعاون التنظيمي	3.89	0.66	17.0%	-0.43	-0.33
الثقة التنظيمية	4.06	0.58	14.3%	-0.64	-0.11
المتوسط الكلي	3.99	0.62	15.5%	-0.54	-0.21

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.29

وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، يتضح ان بعد الثقة التنظيمية جاء في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وادنى معامل اختلاف (14.3%)، مما يشير الى وجود مستوى عال من الثقة بين العاملين والادارة، وهو ما يعد من الركائز الأساسية لبناء بيئة عمل مستقرة ومحفزة. ويعكس هذا البعد قدرة المنظمة على تعزيز العلاقات الايجابية وتقليل الصراعات التنظيمية. كما جاء بعد التماسك التنظيمي بمستوى مرتفع (4.01)، مما يدل على وجود انسجام وتكامل بين العاملين والوحدات التنظيمية، وهو ما يسهم في تحسين التعاون والعمل الجماعي وتحقيق الاهداف المشتركة بكفاءة اعلى.

اما بعد التفاؤل التنظيمي فقد سجل متوسطا (3.89)، وهو ادنى نسبيا مقارنة ببقية الابعاد، مما يشير الى وجود تباين في مستوى النظرة الايجابية المستقبلية لدى العاملين. وقد يعكس ذلك تأثير بعض التحديات التنظيمية او البيئية التي تؤثر على مستوى التفاؤل، الامر الذي يتطلب تعزيز الثقافة الايجابية والداعمة داخل المنظمة.

وفيما يتعلق بتوزيع البيانات، فان قيم الالتواء (Skewness) السالبة لجميع الابعاد (تتراوح بين -0.43 و -0.64) تشير الى ميل الاستجابات نحو القيم المرتفعة، اي ان غالبية افراد العينة يميلون الى تقييم التفوق التنظيمي بمستويات عالية. كما ان قيم التفلطح (Kurtosis) جاءت قريبة من الصفر وباتجاه سالب طفيف، مما يدل على ان التوزيع قريب من الطبيعي مع انتشار معتدل للقيم حول المتوسط.

وبصورة عامة، تعكس هذه النتائج ان التفوق التنظيمي داخل المنظمة يركز بشكل اساسي على الثقة والتماسك، في حين يظهر التفاؤل التنظيمي بدرجة اقل نسبيا، وهو ما يشير الى اهمية تعزيز الجوانب النفسية والمعنوية للعاملين، بما يساهم في تحقيق بيئة تنظيمية اكثر ايجابية واستدامة في الاداء المتفوق.

ثانيا: اختبار الفرضيات

1. اختبار فرضيات الارتباط

تشير نتائج تحليل الارتباط في الجدول (7) الى وجود علاقات ارتباط موجبة ومعنوية بين جميع ابعاد ادارة المواهب وابعاد التفوق التنظيمي، مما يعكس وجود ترابط قوي بين ممارسات ادارة المواهب ومستوى التفوق داخل المنظمة فعلى مستوى ابعاد ادارة المواهب، تظهر علاقات ارتباط متوسطة الى قوية بين الاستقطاب والتطوير والاحتفاظ وادارة الاداء، مما يدل على ان هذه الابعاد تعمل بشكل تكاملي ضمن منظومة متكاملة تهدف الى تعظيم قيمة المورد البشري.

جدول (7) اختبار الارتباط بين المتغيرات والابعاد

المتغيرات / الابعاد	1	2	3	4	5	6	7
استقطاب المواهب	1						
تطوير المواهب	0.69**	1					
الاحتفاظ بالمواهب	0.65**	0.71**	1				
ادارة اداء المواهب	0.72**	0.74**	0.70**	1			
التماسك التنظيمي	0.70**	0.75**	0.68**	0.73**	1		
التفاؤل التنظيمي	0.66**	0.71**	0.64**	0.69**	0.77**	1	
الثقة التنظيمية	0.73**	0.78**	0.71**	0.76**	0.82**	0.79**	1

ملاحظة ** :تشير الى مستوى دلالة (0.01)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.29

اما فيما يتعلق بالعلاقة بين ادارة المواهب والتفوق التنظيمي، فقد اظهرت النتائج ان اقوى الارتباطات كانت بين تطوير المواهب والثقة التنظيمية (0.78)، مما يشير الى ان الاستثمار في تنمية مهارات العاملين يساهم بشكل مباشر في تعزيز الثقة داخل المنظمة. كما ظهرت علاقات قوية بين ادارة اداء المواهب والثقة التنظيمية (0.76)، وهو ما يعكس اهمية تقييم الاداء وتوجيهه في بناء بيئة تنظيمية قائمة على الشفافية والمصادقية.

كما تبين وجود ارتباطات قوية بين ابعاد ادارة المواهب والتماسك التنظيمي، مما يدل على ان ممارسات ادارة المواهب تساهم في تعزيز الانسجام والتعاون بين العاملين. في حين جاءت الارتباطات مع التفاؤل التنظيمي بمستوى جيد لكنها اقل نسبيا، مما يشير الى ان بناء المناخ النفسي الايجابي يتطلب جهودا اضافية تتجاوز الجوانب الادارية.

ومن الناحية الاحصائية، جاءت جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى (0.01)، مما يؤكد قوة العلاقات وعدم عشوائيتها، ويعزز من امكانية الاعتماد عليها في تفسير العلاقة بين المتغيرات.

2. اختبار فرضيات التأثير

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط في الجدول (8) الى وجود تأثير معنوي موجب لادارة المواهب في التفوق التنظيمي، سواء على المستوى الكلي او على مستوى الابعاد الفرعية. فقد بلغت قيمة معامل الانحدار على المستوى الكلي ($\beta = 0.74$) ، وهي قيمة مرتفعة تعكس قوة تأثير ادارة المواهب في تعزيز التفوق التنظيمي، كما ان معامل التحديد ($R^2 = 0.55$) يشير الى ان ادارة المواهب تفسر ما نسبته (55%) من التباين في التفوق التنظيمي، وهي نسبة جيدة تدل على قوة النموذج التفسيري.

جدول (8) تحليل الانحدار الخطي البسيط (المتغيرات والابعاد)

المتغير المستقل / البعد	المتغير التابع	β (Beta)	T-value	Sig.	R^2	F-value
ادارة المواهب	التفوق التنظيمي	0.74	14.10	0.000	0.55	198.8
استقطاب المواهب		0.68	12.00	0.000	0.46	144.0
تطوير المواهب		0.76	14.60	0.000	0.58	213.2
الاحتفاظ بالمواهب		0.66	11.30	0.000	0.44	127.7
ادارة اداء المواهب		0.72	13.40	0.000	0.52	179.6
ادارة المواهب	التماسك التنظيمي	0.73	13.80	0.000	0.54	190.4
	التفؤل التنظيمي	0.67	11.90	0.000	0.45	141.6
	الثقة التنظيمية	0.78	15.20	0.000	0.61	231.0

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.29

وعلى مستوى ابعاد ادارة المواهب، يتضح ان بعد تطوير المواهب جاء في المرتبة الاولى من حيث التأثير ($\beta = 0.76$) ، حيث يفسر (58%) من التباين في التفوق التنظيمي، مما يؤكد ان الاستثمار في تنمية مهارات العاملين يمثل العامل الاكثر تأثيرا في تحقيق التفوق. كما جاء بعد ادارة اداء المواهب بمستوى تأثير مرتفع، مما يعكس اهمية تقييم الاداء وتوجيهه في تحسين النتائج التنظيمية.

في حين جاء بعد الاحتفاظ بالمواهب باقل تأثير نسبي، رغم بقائه ضمن الحدود المعنوية، وهو ما قد يشير الى وجود تحديات في الحفاظ على الكفاءات او محدودية تأثير هذا البعد مقارنة ببقية الممارسات.

اما على مستوى ابعاد المتغير التابع، فقد اظهرت النتائج ان ادارة المواهب تؤثر بشكل اكبر في الثقة التنظيمية ($\beta = 0.78$) ، مما يدل على ان ممارسات ادارة المواهب تعزز مناخ الثقة داخل المنظمة. كما ظهر تأثيرها بشكل جيد في التماسك التنظيمي، في حين كان تأثيرها اقل نسبيا في التفؤل التنظيمي، مما يشير الى ان هذا البعد يتأثر بعوامل نفسية وتنظيمية اضافية.

كما ان جميع قيم (T) جاءت مرتفعة، ومستويات الدلالة (Sig) اقل من (0.05)، مما يؤكد معنوية التأثيرات، في حين تعكس قيم (F) ملائمة النماذج المستخدمة.

المحور الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمتغير إدارة المواهب (3.94) وبمعامل اختلاف بلغ (16.4%)، مما يشير إلى أن المصارف الخاصة المبحوثة تتبنى ممارسات إدارة المواهب بمستوى مرتفع نسبياً، وهو ما يعكس تنامي إدراك الإدارات المصرفية لأهمية الكفاءات البشرية في دعم التفوق التنظيمي داخل البيئة المصرفية العراقية. وتتسم هذه النتيجة مع الأدبيات الإدارية الحديثة التي تؤكد أن الاستثمار في رأس المال البشري يمثل أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الخدمية .
2. حقق بعد تطوير المواهب أعلى متوسط حسابي بين أبعاد إدارة المواهب بلغ (4.03) وبأقل معامل اختلاف (14.9%)، الأمر الذي يدل على اهتمام المصارف بتنمية مهارات العاملين وتطوير قدراتهم المهنية من خلال التدريب والتأهيل المستمر. وتشير هذه النتيجة عملياً إلى أن المصارف المبحوثة تركز بصورة أكبر على رفع كفاءة العاملين لمواكبة متطلبات العمل المصرفي الحديث والتحول الرقمي، وهو ما يتفق مع الدراسات التي عدت تطوير المواهب من أكثر أبعاد إدارة المواهب تأثيراً في تحسين الأداء المؤسسي .

3. سجل بعد الاحتفاظ بالمواهب أدنى متوسط حسابي بلغ (3.87) وأعلى معامل اختلاف (17.8%)، بما يشير إلى وجود تباين نسبي في تقييم العاملين لفاعلية سياسات الاحتفاظ بالكفاءات داخل المصارف المبحوثة. وتوفر هذه النتيجة مؤشرا تطبيقيا لإدارات المصارف بضرورة تطوير نظم الحوافز والمسارات الوظيفية وتحسين بيئة العمل، بهدف تقليل احتمالات فقدان الكفاءات البشرية وتعزيز استقرار الموارد البشرية داخل المنظمة .
4. بلغ المتوسط الكلي للتفوق التنظيمي (3.99) بمعامل اختلاف (15.5%)، فيما جاء بعد الثقة التنظيمية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.06)، وهو ما يعكس أهمية الثقة التنظيمية في تعزيز الاستقرار الداخلي وتحسين العلاقات بين الإدارة والعاملين. كما تشير هذه النتيجة إلى أن بيئة العمل القائمة على الثقة تمثل أحد العوامل الداعمة لتحقيق التفوق التنظيمي في المصارف الخاصة العراقية، وهو ما يتفق مع الأدبيات التي تؤكد دور الثقة في تعزيز الأداء المؤسسي وتقليل الصراعات التنظيمية .
5. أظهرت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقات موجبة ومعنوية بين أبعاد إدارة المواهب وأبعاد التفوق التنظيمي عند مستوى دلالة (0.01)، إذ بلغت أعلى قيمة ارتباط بين تطوير المواهب والثقة التنظيمية ($r = 0.78$)، مما يؤكد أن تحسين ممارسات إدارة المواهب يرتبط بارتفاع مستويات التفوق التنظيمي داخل المصارف المبحوثة. كما تدعم هذه النتيجة الفجوة البحثية التي انطلق منها البحث، والمتمثلة في محدودية الدراسات التطبيقية العراقية التي تناولت العلاقة بين إدارة المواهب والتفوق التنظيمي في القطاع المصرفي الخاص .
6. بينت نتائج تحليل الانحدار الخطي وجود تأثير معنوي موجب لإدارة المواهب في التفوق التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار الكلي ($\beta = 0.74$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.55$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$)، بما يعني أن إدارة المواهب تفسر ما نسبته (55%) من التباين في التفوق التنظيمي. كما ظهر بعد تطوير المواهب بوصفه الأكثر تأثيرا بقيمة ($\beta = 0.76$)، في حين سجلت الثقة التنظيمية أعلى مستوى تأثير بإدارة المواهب بقيمة ($\beta = 0.78$) وتشير هذه النتائج عمليا إلى أهمية توجيه المصارف لاستثمارات أكبر نحو التدريب والتطوير المهني للعاملين، لما لذلك من أثر مباشر في تعزيز الثقة التنظيمية وتحقيق التفوق التنظيمي المستدام.

ثانيا: التوصيات

1. نظرا لارتفاع تأثير تطوير المواهب في التفوق التنظيمي، يوصى بأن تعمل إدارات الموارد البشرية في المصارف الخاصة العراقية على تبني برامج تدريب مصرفي تخصصية مستمرة، تركز على المهارات الرقمية والخدمات المصرفية الإلكترونية وإدارة العلاقات مع الزبائن، بالتنسيق مع مراكز التدريب المصرفي التابعة للبنك المركزي العراقي، بما يساهم في رفع كفاءة العاملين وتعزيز القدرة التنافسية للمصارف .
2. في ضوء حصول بعد الاحتفاظ بالمواهب على أدنى متوسط حسابي يوصى بأن تقوم الإدارات العليا في المصارف المبحوثة بمراجعة سياسات الحوافز والامتيازات الوظيفية، وتطوير مسارات الترقية والتطور المهني، مع تصميم برامج للاحتفاظ بالكفاءات المصرفية النادرة، بهدف تقليل انتقال العاملين ذوي الخبرة إلى مصارف منافسة أو إلى القطاع الخارجي .
3. استنادا إلى قوة العلاقة بين إدارة المواهب والثقة التنظيمية يوصى بأن تعمل الإدارات التنفيذية على تعزيز الشفافية في تقييم الأداء واتخاذ القرارات الإدارية، من خلال تطبيق نظم تقييم إلكترونية واضحة وإشراك العاملين في التغذية العكسية الخاصة بالأداء، بما يساهم في تعزيز الثقة التنظيمية والاستقرار الوظيفي داخل المصارف .
4. نظرا لارتفاع تأثير إدارة أداء المواهب في التفوق التنظيمي يوصى بأن تعتمد المصارف الخاصة أنظمة حديثة لإدارة الأداء تعتمد على مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للمصرف، مع ربط نتائج التقييم بالحوافز والتدريب والترقية، لضمان تحقيق العدالة التنظيمية وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي .
5. في ضوء انخفاض مستوى التفاؤل التنظيمي مقارنة ببقية أبعاد التفوق التنظيمي، يوصى بأن تعمل إدارات المصارف على تحسين المناخ النفسي والتنظيمي للعاملين من خلال تقليل ضغوط العمل، وتفعيل برامج الدعم المهني، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي، بما يساهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي والتفاؤل التنظيمي داخل بيئة العمل المصرفية .
6. يوصى بأن تقوم إدارات المصارف الخاصة بتضمين إدارة المواهب ضمن خططها الاستراتيجية طويلة الأجل، وعدم التعامل معها بوصفها نشاطا تشغيليا تقليديا، وذلك من خلال إنشاء وحدات أو لجان متخصصة بإدارة المواهب تتولى

استقطاب الكفاءات المصرفية وتطويرها وتقييمها بصورة مستمرة، بما يدعم استدامة التفوق التنظيمي في البيئة المصرفية العراقية.

المصادر:

- [1] Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed., pp. 160–170). Kogan Page.
- [2] Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed., pp. 260–270). Kogan Page.
- [3] Attar, R. W., et al. (2025). Talent management and organizational resilience. *Sustainability*, 17(21), 9909.
- [4] Calvo-Mora, A., et al. (2024). Organizational excellence and performance improvement. *Total Quality Management & Business Excellence*, (pp. 10–15).
- [5] Calvo-Mora, A., Navarro-García, A., & Periañez-Cristóbal, R. (2020). Project to improve organizational excellence through EFQM. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(1–2), 1–19.
- [6] Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, (3), 44–57.
- [7] Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
- [8] Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis* (p. 23). MIT Press.
- [9] Edstellar. (2024). EFQM excellence model and organizational transformation.
- [10] EFQM Framework evolution insights (2025). Organizational excellence models and RADAR logic.
- [11] EFQM. (2019). EFQM model (p. 9). European Foundation for Quality Management.
- [12] EFQM. (2025). EFQM model (p. 6). European Foundation for Quality Management.
- [13] Fonseca, L., & Domingues, J. P. (2021). Organizational excellence and sustainability. *Sustainability*, 13(2), 1–20.
- [14] Fonseca, L., & Domingues, J. P. (2024). Organizational excellence in the digital era. *Sustainability*, (pp. 5–10).
- [15] Juran, J. M. (1992). *Juran on quality by design* (p. 14). Free Press.
- [16] Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154.
- [17] Martusewicz, J., & Wierzbic, A. (2024). Strategic transformation and sustainability: Unveiling the EFQM model 2025. *Sustainability*, 16(20), 9106.
- [18] Menezes, D. B. S., et al. (2025). The role of talent management in enhancing employee retention. *Sustainability*, 17(7), 3277.
- [19] Murcahyanto, H., et al. (2025). Evaluating the relationship between talent management and employee productivity. *Journal Management & Economics Review*, 3(5), 565–580.
- [20] NIST. (2020). *Baldrige Excellence Framework* (p. 12). National Institute of Standards and Technology.

- [21] Oakland, J. S. (2014). Total quality management and operational excellence (p. 38). Routledge.
- [22] Onyando, A. (2018). Talent Management and Employee Retention Among Program Staff of Governance Civil Society Organizations in Nairobi, Kenya (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
- [23] Permana, Y., et al. (2025). Talent management in the digital era. International Journal of Economics, 4(1), 150–156.
- [24] Seyed Hamed Hashemya, Yousefib Minoo , Soodic hahla , Omidid Behzad , (2016) ,” Explaining human resource empowerment pattern and organizational excellence among employees of emergency of Guilan's University Hospitals” , Procedia- Social and Behavioral Sciences Volume 230 , Published by Elsevier Ltd, Dubai, UAE.
- [25] Singh, D., & Verma, A. (2025). Review on talent management practices. Research Journal, (pp. 1–4).
- [26] Tsaousiotis, K. (2025). A new perspective on talent management. Administrative Sciences, 15(3), Article 102.
- [27] Vnoučková, L., Urbancová, H., & Smolová, H. (2024). Talent management in the digital era. (pp. 10–15).
- [28] Wierzbic, A., & Martusewicz, J. (2024). The evolution of EFQM excellence model. (pp. 1–10).