

استراتيجية إدارة التعويضات وأثرها في المحافظة على المواهب:

إختبار الدور المعدل لرأس المال الروحي

دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين في البنوك الإسلامية في الأردن-عمان

**Compensation Management Strategy and its Impact in the
Talent Retention: Test of the Moderating Role of Spiritual
Capital**

**Analytical Study From the Point of View Employees in
Islamic Banks in Jordan–Amman**

إعداد

محمد درع أحمد

إشراف

الدكتور أحمد علي صالح

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

حزيران - 2017

تفويض

إني الموقع ادناه " محمد درع احمد سميط " افوض جامعة الشرق الاوسط بتزويد نسخ
من رسالتي ورقياً و إلكترونياً او المنظمات او الهيئات والمؤسسات المعنية بالابحاث
والدراسات العلمية عند الحاجة.

الاسم: محمد درع احمد سميط

التاريخ: 2017/6/17

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها : استراتيجية إدارة التعويضات وأثرها في المحافظة على المواهب:
أختبار الدور المعدل لرأس المال الروحي (دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين في البنوك
الاسلامية في الأردن-عمان).

وقد أجزت بتاريخ 2017 / 6 / 4

الأسم:

الدكتور : أحمد علي صالح

الدكتور : علي عباس

الدكتور : ياسر منصور المنصور

أعضاء لجنة المناقشة

مشرفاً

رئيساً

عضواً خارجياً

التوقيع

.....
.....

.....

.....

الاهداء

الى بلدي الجريح
وإلى بغداد الحبيبة
إلى من علمني شموخ النفس قبل قراءة الكتب، إلى القلب الطيب ومعلمي
الأول وقودتي في الحياة

والدي الحبيب

إلى الشفاه التي أكثرت لي الدعاء كلما نطقت، إلى التي لولاها لما مسكت
أناملي قلما، إلى من حملتني وهنا على وهن، إلى من أضاءت لي نور عيونها
لأرى دربي

والدتي الحبيبة

إلى روح معلمتي والأم الفاضلة (رساله علي الربيعي) رحمها الله
وإلى الشموع المنيرة، مناهل الحب والوفاء، إلى من اشد بهم أزرني في
الحياة

إخواني وأصدقائي الأحباء

لهم جميعاً أهدي عملي المتواضع هذا

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين حمداً كثيراً ، كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه،
والصلاة والسلام على سيد الخلق ومعلم البشرية سيدنا محمد صلى الله عليه
وسلم، وعلى آله وصحبه أجمعين

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الأمتنان الى الدكتور أحمد علي صالح الذي تفضل
بالإشراف على هذه الرسالة، وكان لتوجيهاته وإرشاداته الدور المهم في إنجاز هذه
الرسالة، فقدم لي من خلاصة علمه وخبراته وأخلاقه فأدعو الله أن يجزيه عني
خير الجزاء

كما وأتقدم بالشكر الى رئيس وأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بمناقشة الرسالة،
والذين أثروها بأرائهم وملاحظاتهم القيمة.

والشكر المقرون بكل معاني الحب لجامعة الشرق الأوسط ممثلة برئيسها، وعميد
كلية الأعمال، وأعضاء الهيئة التدريسية، وجميع العاملين فيها لجهودهم المشكورة في
توفير وسائل الدعم والمساندة العلمية طيل الفترة الدراسية

وشكري وأمتناني الى كل من تفضل ومد لي يد العون والمساعدة في أتمام هذه
الرسالة

الباحث

محمد درع أحمد

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	العنوان.....
ب	التفويض.....
ج	قرار لجنة المناقشة.....
د	الاهداء.....
هـ	الشكر والتقدير.....
و	فهرس المحتويات.....
ط	قائمة الجداول.....
ل	الملخص باللغة العربية.....
ن	الملخص باللغة الإنجليزية.....

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

1	(1.1) المقدمة.....
3	(2.1) مشكلة الدراسة:.....
5	(3.1) أسئلة الدراسة وفرضياتها.....
7	(4.1) فرضيات الدراسة.....
9	(5.1) أنموذج الدراسة الافتراضي.....
10	(6.1) أهداف الدراسة.....
10	(7.1) أهمية الدراسة.....
11	(8.1) التعريفات الإجرائية.....
16	(9.1) حدود الدراسة.....
16	(10.1) محددات الدراسة.....

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

18	(1.2) استراتيجية إدارة التعويضات.....
18	1-1-2 مفهوم استراتيجية إدارة التعويضات.....
20	2-1-2 أهداف استراتيجية إدارة التعويضات.....
20	3-1-2 أهمية استراتيجية إدارة التعويضات.....
21	4-1-2 آلية تصميم إستراتيجية التعويضات.....
22	5-1-2 أبعاد استراتيجية إدارة التعويضات.....

31 2-2 المحافظة على المواهب
31 1-2-2 مفهوم المحافظة على المواهب
33 2-2-2 أهمية الاحتفاظ بالمواهب
34 3-2-2 سياسات المحافظة على المواهب
36 4-2-2 عوامل الأحتفاظ على المواهب
45 3-2 رأس المال الروحي
46 1-3-2 مفهوم رأس المال الروحي
47 2-3-2 أشكالية رأس المال الروحي
49 3-3-2 الأسس الموضوعية لرأس المال الروحي
50 4-3-2 أبعاد رأس المال الروحي
58 ثانيًا: الدراسات السابقة

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

72 (1-3) مقدمة
72 (2-3) منهج الدراسة
72 (3-3) مجتمع الدراسة
73 (4-3) عينة الدراسة
73 (5-3) وحدة التحليل
73 (6-3) الخصائص الديموغرافية
77 (7-3) متغيرات الدراسة
78 (8-3) ادوات الدراسة وطرق جمع البيانات
79 (9-3) صدق أداة الدراسة
85 (10-3) ثبات أداة الدراسة

الفصل الرابع: نتائج التحليل الإحصائي للدراسة اختبار الفرضيات

89 1-4 المقدمة
89 2-4 نتائج التحليل الإحصائي للدراسة
107 3-4 اختبار الفرضيات

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

126(1-5) المقدمة
126(2-5) مناقشة النتائج
128(3-5) مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة
135(4-5) التوصيات والمقترحات
138المراجع العربية
141المراجع الأجنبية
152الملاحق

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
(1-2)	الفروق بين رأس المال الروحي الأشكال الأخرى لرأس المال	49
(2-2)	القيم الشخصية/ الروحية	53
(1-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الطبقات الإدارية	73
(2-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	73
(3-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	74
(4-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى العملي	75
(5-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الإداري	75
(6-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	76
(7-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	77
(8-3)	خلاصة نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لاستجابة افراد عينة الدراسة على مقياس الدراسة	80
(9-3)	معاملات الاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات أداة الدراسة الخاصة باستخدام كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)	86
(10-3)	التوزيع البياني لمتغيرات الدراسة	88
(1-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t لاجابات افراد العينة على متغير استراتيجية ادارة التعويضات	90
(2-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t لاجابات افراد العينة على متغير مستوى الرواتب	91
(3-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t لاجابات افراد العينة على متغير هيكل الرواتب	92

93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t لاجابات افراد العينة على متغير الاضافات على الرواتب	(4-4)
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t لاجابات افراد العينة على متغير المزايا والمنافع	(5-4)
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t لاجابات افراد العينة على متغير المحافظة على المواهب	(6-4)
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t لاجابات افراد العينة على متغير الرضا الوظيفي	(7-4)
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t لاجابات افراد العينة على متغير التزام المواهب	(8-4)
99	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t لاجابات افراد العينة على متغير الاتصالات	(9-4)
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t لاجابات افراد العينة على متغير ثقة المواهب	(10-4)
101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t لاجابات افراد العينة على متغير رأس المال الروحي	(11-4)
102	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t لاجابات افراد العينة على متغير القيم الروحية	(12-4)
103	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t لاجابات افراد العينة على متغير القيادة الروحية	(13-4)
105	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t لاجابات افراد العينة على متغير الذكاء الروحي	(14-4)
107	نتائج اختبار تضخم التباين VIF والتباين المسموح به Tolerance ومعامل الالتواء Skewness	(15-4)
108	استراتيجية ادارة التعويضات	(16-4)
109	مستوى الرواتب	(17-4)
110	الاضافات على الرواتب	(18-4)

112	هيكل الرواتب	(19-4)
113	المزايا والمنافع	(20-4)
115	تحليل MANOVA	(21-4)
116	استراتيجية ادارة التعويضات بوجود المتغير المعدل	(22-4)
118	مستوى الرواتب بوجود المتغير المعدل	(23-4)
120	الاضافات على الرواتب بوجود المتغير المعدل	(24-4)
122	هيكل الرواتب بوجود المتغير المعدل	(25-4)
124	المزايا والمنافع بوجود المتغير المعدل	:(26-4)

استراتيجية إدارة التعويضات وأثرها في المحافظة على المواهب: اختبار
الدور المعدل لرأس المال الروحي
دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين في البنوك الاسلامية في الأردن-عمان

إعداد

محمد درع أحمد

إشراف

الدكتور أحمد علي صالح

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن اثر استراتيجية إدارة التعويضات في المحافظة على المواهب و اختبار الدور المعدل لرأس المال الروحي في البنوك الإسلامية في عمان، وكان مجال الدراسة البنوك الاسلامية في محافظة عمان، المسجلة في البنك المركزي الاردني والبالغ عددها (4)، وهي (البنك العربي الاسلامي الدولي، البنك الاسلامي الاردني، بنك الاردن دبي الاسلامي، المصرف الراجحي). وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الادارية الثلاثة العليا الوسطى والتنفيذية في هذه البنوك والبالغ عددها (3672) فردا ونظرا لكبر حجم المجتمع قام الباحث بسحب عينه عشوائية طبقه نسبية من جميع المستويات الادارية وهي عينة ملائمة وممثلة لمجتمعها تمثيلا صحيحا و يبلغ حجمها (351) واستخدمت الاستبانة اداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات التي تم تحليلها بمجموعة من الوسائل الاحصائية التي تمثلت في اختبار كرونباخ ألفا، الإحصاء الوصفي، التحليل العاملي التوكيدي، التحليل العاملي الاستكشافي، اختبار التوزيع

الطبيعي للبيانات، تحليل الانحدار التفاعلي الهرمي، تحليل الانحدار البسيط، تحليل التباين المتعدد (MANOVA)

أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة استراتيجية إدارة التعويضات للمحافظة على المواهب في البنوك الإسلامية في عمان كان مرتفعا، كما أظهرت النتائج ان هناك أثر لأستراتيجية إدارة التعويضات في المحافظة على المواهب كما وأظهرت النتائج أن رأس المال الروحي يغير (بوصفه متغير معدل) من أثر أستراتيجية إدارة التعويضات في المحافظة على المواهب في البنوك الإسلامية.

أوصت الدراسة بضرورة تبني ممارسات المحافظة على المواهب في البنوك الإسلامية لما يعود له من أثر ايجابي على هذه البنوك من خلال تدعيم موقفها التنافسي، وكذلك ضرورة الاهتمام برأس المال الروحي بشكل اكبر، وذلك لما يعود له من أهمية و دور في تعزيز ممارسات وأستراتيجيات المصارف للمحافظة على المواهب

الكلمات المفتاحية: استراتيجية إدارة التعويضات، المحافظة على المواهب، رأس المال الروحي، البنوك الإسلامية.

**Compensation Management Strategy and its Impact in the Talent
Retention: Test of the Moderating Role of Spiritual Capital
Analytical Study From the Point of View Employees in Islamic
Banks in Jordan–Amman**

Prepared by

Mohammad Der'e Ahmad

Supervised By

Dr. Ahmad Ali Saleh

Abstract

The aim of this study to investigate the impact of compensation management strategy on retention talent, and testing the moderating role of spiritual capital in Islamic banks located in Amman. The field of this study includes the Islamic banks in Amman Governorate, which are registered in the Central Bank of Jordan, and they are four banks including: Islamic International Arab Bank, Jordan Islamic Bank, Jordan Dubai Islamic Bank, and Al Rajhi Bank. The study population involves (3672) employees of three administrative levels in these banks: top, middle and lower. Given the large size of population, the researcher has chose a proportional stratified random, classified, of all administrative levels. The sample of this study was suitable and it represented its population appropriately, the sample size was (351) people. In addition, the questionnaire of this study used a main tool for collecting the data and information which was analyzed by a set of statistical methods, such as the cronbach's alpha test, descriptive statistics, Statistical Package for the Social Sciences (spss), Exploratory Factor Analysis, Normality Distribution Test of data , Hierarchical Regression Analysis, Simple Regression Analysis, and Multivariate analysis of variance (MANOVA)

The results of the study showed that the practice of the compensation management strategy to maintain talents in Islamic banks in Amman was high. The results also showed that there was an impact of the compensation management strategy on retention talents. The results also showed that spiritual capital changes (as a modified variable) the compensation management strategy to maintain talents in Islamic banks.

The study recommended the need to adopt the practices of retention talents in Islamic banks, which will have a positive impact on these banks by strengthening their competitive position, as well as the need to pay more attention to spiritual capital, because of its importance and role in promoting banking practices and strategies to retention Talent.

Key words: compensation management strategy, retention talent, spiritual capital, Islamic Banks.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

(1.1) المقدمة

واحدة من أكبر التحديات التي تواجه اي منظمة هو قدرتها على توظيف وأستبقاء المواهب (Amos & Weathington, 2010). لأن قرار بقاء الموهوبين يمكن أن يكون له تأثير عميق في سير أنشطة المنظمة وعلى المسار المالي للمنظمة وزيادة معدل دوران الموظفين (Finnegan, 2010).

وأشار (Meister & Willyerd, 2010) إلى أن قضايا نقص المواهب والاحتفاظ بهم وضعت في طليعة القضايا التي تعالجها المنظمات على الصعيد العالمي، فالحاجة المتزايدة لجذب والاحتفاظ بالمواهب أمر حتمي من أجل بقاء المنظمات على قيد الحياة.

ورأى لوير (Lawler, 2008)، أستاذ إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي في جامعة جنوب كاليفورنيا، أن الموهبة تعني في عصرنا الحاضر أن يكون الناس هم الميزة التنافسية في المنظمة وأن عددا هائلا من الشركات المختلفة لا تستمد مزاياها التنافسية من تقديم أقل الأسعار أو أحدث التقنيات أو أفضل المنتجات، ولكنها تستمدها من كونها مرنة ومبتكرة، وهذه المزايا التنافسية منبعها الحقيقي هم المواهب. وقد اشارت دراسة (Kontoghiorghes & Frangou, 2009) بأن العوامل التي تؤثر على الاحتفاظ بالموظفين، وتحديدًا الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي، هي نفسها العوامل التي تؤثر في الاحتفاظ بالمواهب.

ولغرض المحافظة على المواهب واستبقائها داخل المنظمة يجب ان تكون في المنظمات ادارة للتعويضات استراتيجية ومرتبطة بأدارة الموارد البشرية لمساعدة مديري الموارد البشرية وتعزيز فاعلية الحوافز لجذب والاحتفاظ بالمواهب (Xinghua Su,2014). منذ عام 1964 سلط فيكتور فروم (Victor Vroom) في نظريته التوقع *Expectation* الضوء على الجمع الإلزامي لإدارة التعويضات وأداء العملية، ويوفر نظام إدارة التعويضات حافز العمل الشاق بحيث يتم عرض الأداء الجيد ويتم الحصول على راتب جيد في المقابل. فإدارة التعويضات يمكن أن تحفز كفاءة الموارد البشرية وتجمع بين تحسن أداء الموظفين ومزايا الشركة. وفي إشارة أخرى على أهمية التعويضات فإنها تسعى الى تحقيق المساواة الخارجية مع المنظمات الأخرى هذا ما يجعل استراتيجية إدارة التعويضات أداة استقطاب ومحافظة على المواهب (عقيلي, 2009)، ومن القضايا الأخرى غير التعويضات والتي من الممكن أن تساهم في المحافظة على المواهب والتي تمس الجوانب الروحية والمعنوية لدى الموظفين وله تأثير إيجابي على الأداء في المنظمات وهو رأس المال الروحي (Spiritual capital) وهذا ما أظهرته الدراسات السابقة (Shamsuddin,Zainal,Baharudin,Bakre&Shuhaimi,2016) وقد عرّف زوهار ومارشال (Zohar&Marshall, 2004) أنه "كمية من المعرفة الروحية والخبرات المتاحة للفرد أو الثقافة"، مشيرين إلى أن كلمة "الروحية" تشير إلى "المعنى والقيم والمقاصد الأساسية".

وتشير نتائج الدراسة الى ان هناك علاقة موجبة قوية بين رأس المال الروحي كمنهجية وبين الرضا الوظيفي وكذلك التزام الموظفين الموهوبين (Laschinger, 2001)، وتبين البحوث والدراسات أن اتجاهات الاحتفاظ بالمواهب قد تجاوزت الرواتب والمزايا التقليدية والتعويضات (Gale group,

(2006، وأن حياتهم الروحية الخاصة هي التي تقوي وتنعش العمل وكشفت دراسة ماكنزي (Mckinze) أن الشركات التي تبنت برامج الأساليب الروحية في العمل ظهر تحسن في العمل وتراجع من معدل الدوران (نجم والرفاعي، 2008)

وبالاعتماد على ما ذكر جاءت هذه الدراسة لتبحث في استراتيجيات إدارة التعويضات واثرها في المحافظة على المواهب من خلال اختبار الدور المعدل لرأس المال الروحي في محاولة لربط بين المتغيرات والوصول لنتيجة تعزز من فاعلية التعويضات في المحافظة على المواهب في البنوك الإسلامية والتي ستكون مجال تطبيق الدراسة الحالية كونها منظمات قائمه على الأيمان وتشغل عاملين بأعداد كبيرة حيث يبلغ عدد العاملين فيها (3672)

(2.2) مشكلة الدراسة:

تواجه البنوك الإسلامية حرب من أجل المواهب وبالتالي احتمالية في زيادة معدلات الدوران وعدم أستقرار المواهب مما يؤدي الى خسارة في الموجودات الفكرية اللاملموسة وهناك حاجة لدراسة مسببات هذا الموضوع وايجاد الحلول المناسبة

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد من قبل الأكاديميين والممارسين في السنوات الاخيرة بهذا الموضوع إلا انه تبقى هناك ثغرات في الجوانب النظرية والتجريبية (Iles, P., Chuai, X & Preece,) (2010) والاحتفاظ بالمواهب منطقة ليست محدد جيداً من الناحية العلمية وهي بحاجة إلى دعم واسع النطاق من البحوث ومجموعة من المبادئ الرئيسية (Hickman, 2006).

وكما أشارت دراسة (Xinghua,2014) أنه على الشركات أن تضع استراتيجيات للتعويض مناسبة لتنميتها وإجراء تعديلات على نظام التعويضات بشكل مستمر وفقاً للاحتياجات للمحافظة على المواهب.

كذلك أشارت دراسة في القطاع المصرفي في باكستان أن لإدارة التعويضات علاقة مباشرة وقوية مع الرضا الوظيفي وكذلك حوافز العمل من أجل المحافظة على المواهب (Irfan et al., 2011). وعلى الرغم من أن استراتيجيات إدارة التعويضات تشكل عنصراً حاسماً في علاقات العمل (Gerhart, 2000) إلا هناك ندرة في البحوث حول ادارة التعويضات لجعلها اكثر وضوح في الممارسات (Poutsma, E., Lighthart, P.E.M., and Veersma, 2006)

وكما تظهر مشكلة هذه الدراسة من خلال حداثة ظهور رأس المال الروحي (Spiritual capital) حيث ظهر كمتغير على مائدة البحث العلمي عندما نشرت الكاتبة الأمريكية (Dana Zohar) كتاب بعنوان (Spiritual Capital) في عام 2004، وعلى الرغم من أن رأس المال الروحي كما ذكر سابقاً له علاقة موجبة قوية في بناء الثقة لدى المواهب، إلا أنه لا توجد دراسة عربية تناولت هذا الموضوع (على حد مسح واطلاعات الباحث).

وبعد أن استفاد الباحث من نتائج الأدبيات قام بإجراء دراسة نوعية من خلال إجراء مقابلات شخصية مع مديري موارد بشرية في اثنين من البنوك الإسلامية في مدينة عمان هي (البنك العربي الإسلامي، البنك الاسلامي الأردني) واستنتج ما يلي:

1- وجود دوران عالي لدى الكفاءات المتميزة والموهوبين.

2- التركيز في البنوك على التعويضات المالية بالدرجة الأساس وعدم الاستثمار في رأس المال الروحي رغم وجود ممارسات له في البنوك.

3- هناك من يؤمن بتأثير رأس المال الروحي وآخرون غير مقتنعين بتأثير رأس المال الروحي في المحافظة على المواهب.

(3.2) أسئلة الدراسة وفرضياتها

بناء على ما تقدم يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية، بالسؤال الأساس الآتي :

ما أثر استراتيجية ادارة التعويضات في المحافظة على المواهب بوجود رأس المال الروحي متغيراً
معدلاً من وجهة نظر العاملين في البنوك الإسلامية الأردنية ؟

وينتفع منه الأسئلة المحورية والفرعية الآتية:

السؤال الرئيس الأول: ما مستوى متغيرات الدراسة الثلاثة (استراتيجية إدارة التعويضات، والمحافظة على المواهب، ورأس المال الروحي) من وجهة نظر العاملين في البنوك الإسلامية
المبحوثة؟

وينتفع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الفرعي الأول: ما مستوى استراتيجية إدارة التعويضات من وجهة نظر العاملين في
البنوك الإسلامية ؟

السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى المحافظة على المواهب من وجهة نظر العاملين في البنوك

الإسلامية ؟

السؤال الفرعي الثالث: ما مستوى ممارسات رأس المال الروحي من وجهة نظر العاملين في

البنوك الإسلامية ؟

السؤال الرئيس الثاني: ما أثر استراتيجية إدارة التعويضات في المحافظة على المواهب؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الفرعي الأول: هل يوجد أثر لمستوى الراتب في المحافظة على المواهب من وجهة

نظر العاملين في البنوك الإسلامية ؟

السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد أثر لهيكل الراتب في المحافظة على المواهب من وجهة نظر

العاملين في البنوك الإسلامية ؟

السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر الاضافات على الراتب في المحافظة على المواهب من

وجهة نظر العاملين في البنوك الإسلامية ؟

السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد أثر للمزايا والمنافع في المحافظة على المواهب من وجهة

نظر العاملين في البنوك الإسلامية ؟

السؤال الرئيس الثالث: هل يغير رأس المال الروحي بوصفه متغيراً معدلاً من أثر استراتيجية

إدارة التعويضات في المحافظة على المواهب؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الفرعي الأول: هل يغير رأس المال الروحي بوصفه متغيراً معدلاً من أثر مستوى

الراتب في المحافظة على المواهب من وجهة نظر العاملين في البنوك الإسلامية ؟

السؤال الفرعي الثاني: هل يغير رأس المال الروحي بوصفه متغير معدلا من أثر الاضافات

على الرواتب في المحافظة على المواهب من وجهة نظر العاملين في البنوك الإسلامية ؟

السؤال الفرعي الثالث: هل يغير رأس المال الروحي بوصفه متغير معدلا من أثر هيكل

الرواتب في المحافظة على المواهب من وجهة نظر العاملين في البنوك الإسلامية ؟

السؤال الفرعي الرابع: هل يغير رأس المال الروحي بوصفه متغير معدلا من أثر استراتيجية

ادارة التعويضات في المحافظة على المواهب من وجهة نظر العاملين في البنوك الإسلامية ؟

(4.1) فرضيات الدراسة

H01: الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر لأستراتيجية إدارة التعويضات في المحافظة على

المواهب في البنوك الإسلامية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

وتنفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

H01.1: لا يوجد أثر لمستوى الرواتب في المحافظة على المواهب في البنوك الإسلامية عند مستوى

$(\alpha \leq 0.05)$.

H01.2: لا يوجد أثر للإضافات على الرواتب في المحافظة على المواهب في البنوك الإسلامية عند

مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

H01.3: لا يوجد أثر لهيكل الرواتب في المحافظة على المواهب في البنوك الإسلامية عند مستوى

$(\alpha \leq 0.05)$.

H01.4: لا يوجد أثر للمزايا والمنافع في المحافظة على المواهب في البنوك الإسلامية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

H02: الفرضية الرئيسية الثانية: لا يغير رأس المال الروحي (بوصفه متغير معدل) من أثر لاستراتيجية إدارة التعويضات في المحافظة على المواهب في البنوك الإسلامية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الأتية:

H02.1: لا يغير رأس المال الروحي (بوصفه متغير معدل) من أثر مستوى الرواتب في المحافظة على المواهب في البنوك الإسلامية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

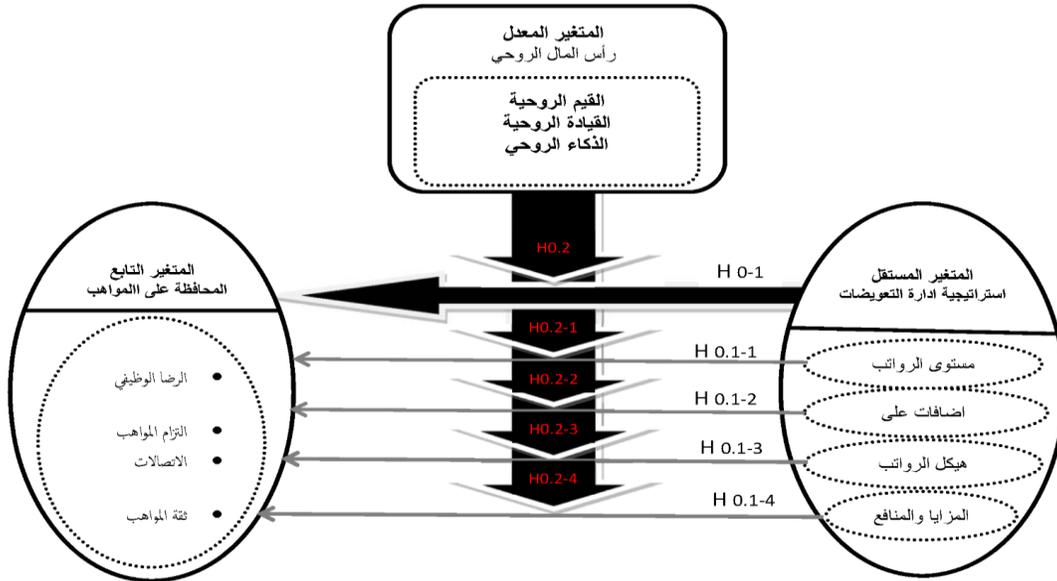
H02.2: لا يغير رأس المال الروحي (بوصفه متغير معدل) من أثر الإضافات على الراتب في المحافظة على المواهب في البنوك الإسلامية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

H02.3: لا يغير رأس المال الروحي (بوصفه متغير معدل) من أثر هيكل الرواتب في المحافظة على المواهب في البنوك الإسلامية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

H02.4: لا يغير رأس المال الروحي (بوصفه متغير معدل) من أثر المزايا والمنافع في المحافظة على المواهب في البنوك الإسلامية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

(5.1) أنموذج الدراسة الافتراضي

يوضح النموذج الافتراضي للدراسة أثر استراتيجية إدارة (مستوى الراتب، إضافات على الراتب، هيكل الراتب، المزايا والمنافع) في المحافظة على المواهب (الرضا الوظيفي، التزام المواهب، الاتصالات، ثقة المواهب)، بوجود الرأس المالي الروحي (القيم الروحية، القيادة الروحية، الذكاء الروحي) كمتغير معدل.



المصدر: هيكل النموذج من تصميم الباحث بالأستناد إلى الدراسات الآتية:

أبعاد المتغير المستقل: بالأستناد إلى دراسة (Hsin lai, 2001)

أبعاد المتغير التابع: بالإستناد إلى دراسة (Westlund, S., 2007; Baliey, D., 2013)

أبعاد المتغير المعدل: بالإستناد إلى دراسة (Gabriels, C., 2008; Houston, G., 2014; Dougherty,)

(T., 2011)

(6.1) أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة الحالية إلى محاولة الكشف عن أثر استراتيجية إدارة التعويضات في المحافظة على المواهب بوجود رأس المال الروحي متغير معدل، وذلك من خلال ما يأتي:
- 1- استعراض الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة (استراتيجية إدارة التعويضات، المحافظة على المواهب، ورأس المال الروحي) كما وردت في الأدبيات النظرية.
 - 2- تحديد مستوى متغيرات الدراسة الأساسية (استراتيجية إدارة التعويضات، والمحافظة على المواهب، ورأس المال الروحي).
 - 3- تحديد الأثر المباشر لاستراتيجية إدارة التعويضات في المحافظة على المواهب.
 - 4- تحري دور رأس المال الروحي متغير معدل لأثر استراتيجية إدارة التعويضات في المحافظة على المواهب.

(7.1) أهمية الدراسة:

يمكن تلخيص أهمية الدراسة بالجوانب الآتية:

- 1- تتبع أهمية هذه الدراسة من الأهمية التطبيقية للمصارف الإسلامية عبر إدخال موضوعات حيوية هي استراتيجية إدارة التعويضات ورأس المال الروحي للمحافظة على المواهب من الممكن ان تنعكس على تطوير ادائهم ومركزهم التنافس..
- 2- تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية المجال الذي تبحث فيه كونها تشغل عاملين بأعداد كبيرة حيث يبلغ عدد العاملين فيها (3672) (جمعية البنوك في الأردن، 2015).

3- تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال محاولتها تمهيد الطريق أمام الباحثين للتوسع في دراسة

استراتيجية إدارة التعويضات ورأس المال الروحي للمحافظة على المواهب.

4- كما تأتي أهمية هذه الدراسة أخيراً من التوصيات التي تقدمها لأصحاب القرار في تبني

ممارسات الإدارية المعاصرة وآليات لتطبيقها.

(8.1) التعريفات الإجرائية

1- استراتيجية إدارة التعويضات Compensation Management Strategy

هي إحدى المجالات الوظيفية الهامة للموارد البشرية التي تشمل الرواتب والأجور وهي عوامل

أستثنائية حاسمة في تحفيز الموظفين لتحقيق الاهداف (Adeoye,2014)

التعريف الإجرائي: صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات والسياسات التي تهدف إلى تعويض الأفراد، على

نحو منصف وباستمرار وفقاً لقيمتها للمنظمة وتشمل أربعة مكونات هي (مستوى الرواتب، إضافات

على الرواتب، هيكل الرواتب، مزايا ومنافع العمل)

• مستوى الرواتب Salary Level

هو متوسط معدل الدفع الذي يتضمن الأجور والرواتب والمكافآت في وظائف المنظمة (Noe,

2015, G.& Wright, Hollenbeck).

التعريف الإجرائي: مستويات الرواتب السائدة في المصرف مقارنة مع مستويات الرواتب في

المنظمات الأخرى بالنسبة لنفس العمل للمحافظة على المواهب.

- **إضافات على الرواتب:** هو الدفعات الماليه التي يتقاضها الموظف إضافة على راتبه وأجوره الأساسية وتعويضاته الأخرى (عقيلي، 2009)

التعريف الإجرائي: حوافز مالية إضافية يقدمها المصرف للموهوبين إضافة الى اجورهم الأساسية وتعويضاتهم الأخرى لغرض زيادة فاعلية أستقطاب المواهب والاحتفاظ بهم في المصرف

• **Salary Structure** هيكل الرواتب

هو مجموعة معدلات الأجور التي يتم توفيرها لمختلف أنواع الوظائف والمهارات أو الأداء في المنظمة (عقيلي، 2009).

التعريف الإجرائي: التسلسل الهرمي للوظائف الأساسية المختلفة داخل المصرف والرواتب المدفوعة لتلك الوظائف مقارنة مع المنظمات الاخرى المنافسة لها في نفس العمل

• **Advantages and Benefits** المزايا والمنافع

هي مجموعة التعويضات الغير نقدية الذي تمنحها المنظمة مقابل الخدمة التي يقدمها الموظفين (مؤسسة المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية، 2010)

التعريف الإجرائي: هي مجموعة من الحوافز المعنوية الغير نقدية التي يقدمها المصرف للموظفين لأجل زيادة إستقطاب المواهب والمحافظة عليهم.

2- المحافظة على المواهب Retention Talent

هي مختلف السياسات والممارسات التي تسمح للموظفين ذوي خصائص فريدة من نوعها على

التمسك بالمنظمة لفترة أطول من الزمن (Cheese, P., Thomas, R.J., Craig, E., 2007)

التعريف الإجرائي: قرار الموظفين الموهبين بالبقاء أو مغادرة المصرف والذي يمكن أن يكون له أثر

عميق على أداء المصرف ويشمل كل من العوامل الاتية (الرضا الوظيفي، الاتصالات، ثقة المواهب،

التزام المواهب)

• الرضا الوظيفي Job Satisfaction

الرضا الوظيفي على أنه مدى شعور الفرد إيجابا أو سلبا بالجوانب الذاتية والخارجية للوظيفة

(Hunt, Chonko, and Wood, 1985)

التعريف الإجرائي: موقف الفرد اتجاه وظيفة والنتائج عن عدة عوامل تحيط بهذه الوظيفة والمتمثلة

ب(مستوى الاشراف، الترقيّة، ظروف العمل) التي تؤثر على نية بالبقاء في المصرف .

• الاتصالات Communication

فيعرف الاتصال التنظيمي بأنه مشاركة الأفكار أو توصيلها أو تبادلها بين الموظفين(المسار،

2003). **التعريف الإجرائي:** عملية إدارية اجتماعية تشمل مشاركة المواهب وأطلاعهم على رسالة

المصرف وأهدافها من خلال (فتح قنوات التواصل، تعزيز التواصل، تطوير التواصل) والتي تؤثر الى

حد كبير برغبة المواهب بالبقاء مع المصرف.

- **ثقة المواهب Talent Trust**

وهي الاعتماد على المنظمة من أجل المستقبل (Bussniss Dictionary, 2012) ووفق قاموس (Oxford, 2003).

التعريف الإجرائي: الشعور الأيجابي من قبل المواهب اتجاه المصرف ويتمثل ذلك من خلال الثقة بالمشرفين والثقة بإدارة المصرف والثقة زملاء العمل.

- **التزام المواهب Talent Commitment**

هو تماثل قيم الفرد ومعتقداته وأهدافه مع قيم المنظمة وأهدافها وإلى بذل أقصى جهد لتحقيق أهدافها والمحافظة على العضوية فيها

التعريف الإجرائي: سلسلة من الاحداث التنظيمية التي تؤثر على رغبة المواهب في البقاء والتمثل ب(الالتزام العاطفي مدى ارتباط المواهب بالمصرف، والالتزام المعياري يعكس شعور المواهب بالواجب والمسؤولية، والالتزام المستمر يشير الى درجة التزام المواهب بالمصرف)

3_ رأس المال الروحي Spiritual Capital

وعرف بأنه "كمية من المعرفة الروحية والخبرات المتاحة للفرد أو الثقافة"، مشيراً إلى "المعنى والقيم والمقاصد الأساسية (Zohar & Marshall, 2004)

التعريف الإجرائي: القدرات الفردية والجماعية التي تتولد من خلال تأكيد ورعاية القيمة الروحية والتي تعزز خبرة الموهوبين في التميز والتفوق والشعور والتواصل مع الآخرين بطريقة توفر مشاعر الفرح والمتعة ويتحدد بالعوامل التالية (القيم الروحية، القيادة الروحية، الذكاء الروحي):

- **القيم الروحية Spiritual Values**

يعرف (Mober,2010) القيم الروحية هي السعي البشري للمعنى والغرض والمعارف المتداخلة ذاتيا والعلاقات ذات مغزى والحب والالتزام.

التعريف الإجرائي: مجموعة الافكار المعتقدات الروحية التي يشترك بها الافراد داخل المصرف والمتمثلة بـ (الانفتاح، الاحترام، اخلاقيات العمل) التي تعزز السلوك الإيجابي داخل المصرف.

- **القيادة الروحية Spiritual Leadership**

ويعرفها (Noghiu,2010) هي القيادة القائمة على الروحية التي تؤثر في الموظفين من خلال تمكينهم بالالتزام بالقيم الروحية في عملهم اليومي.

التعريف الإجرائي: السلوكيات الروحية المتمثلة بـ (التشجيع،الحماس،الجدارة بالثقة،التعاون) التي تعمل على تحفيز جوهر الذات لدى المواهب لتكوين شعور الالتزام بعضوية المصرف .

- **الذكاء الروحي Spiritual Intelligence**

الذكاء الروحي هو "مجموعة من القدرات العقلية التي تساهم في الوعي والتكامل والتطبيق التكيفي للجوانب غير المادية والمتعدية من وجود المرء، مما يؤدي إلى نتائج مثل التفكير الوجودي العميق، وتعزيز المعنى، والاعتراف الذاتي المتعال (King&DeCicco, 2009)

التعريف الإجرائي: مجموعة من القدرات التي تساهم في النمو في التفكير، والقدرة على ادارة الذات بروحانية، والتخلي بسلوك الفضيلة في التعامل مع الغير.

(9.1) حدود الدراسة

تقسم حدود الدراسة الحالية إلى:

- 1- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على البنوك الإسلامية في محافظة عمان.
- 2- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على جميع العاملين المستويات الادارية في المصارف الإسلامية.
- 3- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من عام 2016-2017.

(10.1) محددات الدراسة

تم تطبيق هذه الدراسة على العاملين في البنوك الإسلامية في الأردن بالتحديد في محافظة عمان، وبالتالي هذا يستدعي التفكير بمدى إمكانية تعميم نتائجها على البنوك غير الإسلامية. من جهة أخرى طبقت الدراسة الحالية في الأردن، وهذا يستدعي التفكير بمدى إمكانية تعميم نتائجها على البنوك خارج الأردن. وأخيراً طبقت الدراسة الحالية على البنوك الإسلامية فإن ذلك يستدعي في ما إذا كان من الممكن تطبيقها على باقي المنظمات الانتاجية والتسويقية والخدمية.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل المفاهيم والمعارف التي تغطي الهدف الأول من أهداف الدراسة وهو:

أستعراض الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة الرئيسية (أستراتيجية ادارة التعويضات، المحافظة

على المواهب، رأس المال الروحي)

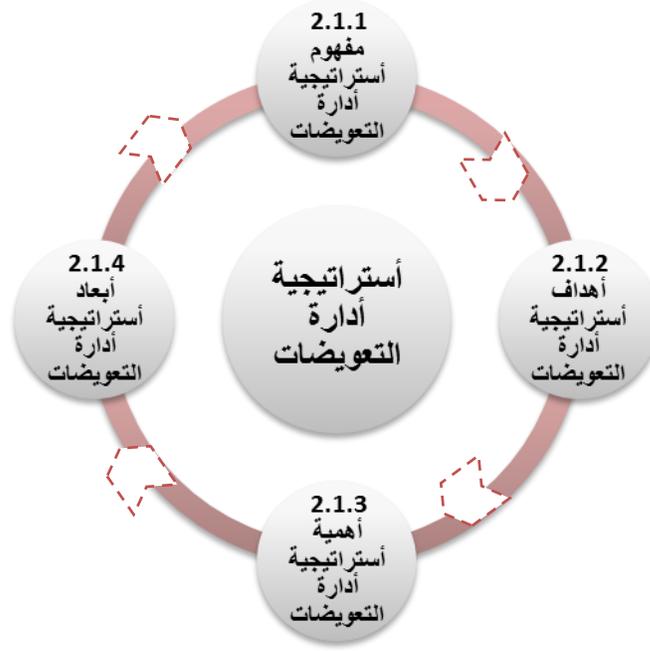
لذا استند الباحث في إعدادة للجزء الأول من هذا الفصل على أدبيات الفكر الإداري التي تناولت

موضوع الدراسة من خلال ثلاثة أقسام رئيسة:

- حيث يتناول القسم الأول المفاهيم النظرية لأستراتيجية إدارة التعويضات.
- في حين أن القسم الثاني يتناول المفاهيم النظرية المحافظة على المواهب.
- بينما يتطرق القسم الثالث والأخير المفاهيم النظرية لرأس المال الروحي.

(1.2) استراتيجية إدارة التعويضات (Compensation Management strategy)

يعرض الشكل (1-2) هيكل سير المعلومات لمحور استراتيجية إدارة التعويضات :



1-1-2 مفهوم استراتيجية إدارة التعويضات

في ظل البيئة المعاصرة باتت طرق استثمار الموارد من اهم المصادر التي تعتمد عليها المنظمات في كسب الميزة التنافسية وان المورد البشري اهم هذه الموارد التي تساهم في ذلك (Lalwer,2008)، ولكن كيف يمكن للمنظمات رسم الاستراتيجيات اللازمة لأدارة هذا المورد الحيوي لاسيما في العمل المصرفي أكدت الدراسات السابقة أن على المنظمات ان تمتلك استراتيجية ادارة تعويضات التي تكون بمثابة ميزة تنافسيه للمنظمة والتي تمكنها من جذب المواهب والمحافظة عليهم (Odunlade,2012)، كما تلعب استراتيجية ادارة التعويضات دوراً حيوياً في تحفيز الموظفين واستقطابهم للعمل وبجدية أكبر من اجل تحقيق أهداف المنظمة (Idemobi, 2011) وقد أعطيت

تعريف مختلفة عن التعويض, حرفياً فالتعويض شكل من أشكال المكافأة تعطى نتيجة للعمل الذي تم إنجازه فهو بمثابة عامل تحفيزي يشجع الفرد على وضع المزيد من الطاقة والالتزام في وظيفته (Armache, 2012)، وعرفه (Qureshi, 2013) بأنها إجمالي مجموع الأجور أو المرتبات، واستحقاقات الموظفين، والمكافآت المالية والمكافآت غير المالية الغير المتكرر.

في حين عرفه بينكل (Pingle, 2014) على أنه التعويض يعني وجود هيكل تعويضات يضمن تعويض الموظفين الذين يكون متوسط ادائهم عالي مقارنة بمتوسط أداء الموظفين الآخرين. وتشكل إدارة التعويض عنصراً حاسماً في الإدارة العامة للمنظمة وتشير إلى العملية التي يتقاضى فيها الموظفون أجورهم لأستقطابهم لمكان العمل (Khan et al. 2011)، ويرى كل من (Adeoye & Fields, 2014) إدارة التعويضات تتناول القضايا على المدى الطويل وبالتالي يتم دمجها مع وظائف إدارة الموارد البشرية، فهي صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات والسياسات التي تهدف إلى مكافأة الموظفين على نحو منصف وباستمرار (Brauns, 2013). ويعرفها (Adeoye, 2014) هي إحدى المجالات الوظيفية الهامة للموارد البشرية التي تشمل الرواتب والأجور وهي عوامل أستثنائية حاسمة في تحفيز الموظفين لتحقيق الاهداف

ومن وجهة نظر الباحث استراتيجية ادارة التعويضات هي صياغة وتنفيذ السياسات والأجراءات التي تهدف إلى تعويض الأفراد على نحو منصف وباستمرار وفقاً لقيمتها للمنظمة فهي أداة أستقطاب تمكن المنظمة من جذب المواهب والمحافظة عليهم.

2-1-2 أهداف استراتيجية إدارة التعويضات

اشار Hoke (2005) أن مساهمة استراتيجية ادارة التعويضات تكمن في تطوير سياسات جذب المواهب والمحافظة على المواهب وتحفيز الموظفين.

وبشكل اوسع يرى (Adeoye,2014) وكذلك إيفانسفيتش (Ivancevich, 2004) أن الهدف من استراتيجية التعويضات هو :

الجذب Attract: كسب الأفراد الجيدين من حيث المؤهلات والخبرة المطلوبة من قبل المنظمة وبأعداد كافية .

الإنصاف: ينبغي أن يعامل كل شخص إلى حد ما فيما يتعلق بالمبلغ المدفوع وذلك تمشياً مع الجهد والقدرات والمهارات والتدريب المكتسب.

التوازن Balance: ينبغي دفع المزايا والمنافع والمكافأة المعقولة.

الأمن Security: توفير للموظفين الشعور بالأمن المالي من خلال التأمين ونظام التقاعد.

ومما تقدم يستنتج الباحث ان الهدف من استراتيجية التعويضات وضع هيكل تعويضياً عادلاً حيث يتم مكافأة الموظفين على جهودهم وهذا بمثابة مصدر لتشجيع الموظفين لبذل جهد اعلى في العمل

والتأثير على دوافع ورضا الموظفين الماهرين للأحتفاظ بهم لتعزيز الفاعلية والكفاءة الشاملة للمنظمة.

2-1-3 أهمية استراتيجية إدارة التعويضات

تتجلى أهمية استراتيجية إدارة التعويضات بما يأتي.(Adeoye & Elegunde,2014)

1-تعزز و تحسين كل من الأداء الفردي والمؤسسي.

2-تشجع على القيمة المضافة الأداء.

3- تدعم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة .

4-تعمل على تحفز الموظفين.

2-1-4 آلية تصميم إستراتيجية التعويضات

لرسم إستراتيجية التعويضات تقوم المنظمة بما يأتي:

1- دراسة التعويضات السائدة في سوق العمل : من خلال تحديد ما يلي (بخوش، 2013)

- المنظمات التي ستقارن بها التعويضات المدفوعه للموظفين والتي تقع ضمن إطار المنطقة الجغرافية الواحدة، ويجب أن تكون هذه المنظمات مشابهة للمنظمة من حيث الحجم والنشاط.
- الوظائف التي ستقارن تعويضاتها مع تعويضات نفس الوظائف في المنظمات الأخرى.

2- اختيار إستراتيجية التعويضات المناسبة: تخطيط التعويضات يجب أن يتناسب مع أهداف

المنظمة وظروف السوق والإنتاج، ولجعل التعويضات ميزة تنافسية ستواجه المنظمة احدى الخيارات

الأستراتيجية الثلاثة الآتية (السالم، 2014)

- إستراتيجية جعل معدل التعويضات أعلى من السوق

تختار المنظمات هذه الأستراتيجية عندما تكون نظرتها الى التعويضات انها أنفاق استثماري يحقق لها

الرضا الوظيفي ويساعدها في أستقطاب المواهب والأحتفاظ بهم.

- إستراتيجية جعل التعويضات مكافئة لمعدل السوق

هذه الأستراتيجية تمثل الاتجاه المعتدل في التعويضات والهدف منها تحقيق العدالة الخارجية لأستقطاب

المواهب والمحافظة عليهم

- إستراتيجية التعويضات المركبة

تلجأ المنظمات الى هذه الاستراتيجية عندما يكون معدل التعويضات في السوق مرتفع ولا تستطيع مجاراته فأنها تحاول التميز عن المنافسين في بند أو أكثر من التعويضات المالية المباشر والغير المالية ك(الأمان الوظيفي، وفرص النمو والتقدم...الخ).

2-1-5 أبعاد استراتيجية إدارة التعويضات

حددت دراسة (Yanadori & Marler,2006) مكونات استراتيجية التعويضات كالآتي:

- الأجور الأجمالية: جميع أشكال النقد (الأجر الأساسي، وجوائز تقاسم الأرباح)

- تعويضات الغير نقدية (خيارات الأسهم، برامج منافع الموظفين)

وركزت دراسة (Hoke,2005) على استراتيجية التعويضات الكلية التي أشتملت جميع المكافآت المحتملة والأعترافات بزيادة الإنتاجية والأبتكار .

بينما صنفت بخوش (2013) مكونات استراتيجية التعويضات الى مايلي:

- التعويضات المالية المباشرة (الأجر الأساسي، الحوافز، العلاوات الدورية)

- التعويضات المالية الغير مباشرة (ضمان اجتماعي، تأمين صحي، والتقاعد)

- التعويضات الغير المالية المعنوية (ظروف العمل البيئية، الترقيات،العمل نفسه)

وأتفق كل من (Muchinsky,et al,1998; Adeoye,2014) على أن التعويضات تكون على أربعة

أشكال هي كالآتي:

- الأجور والمرتببات الأساسية

- الحوافز (الأجور الإضافية)

- برامج منافع الموظفين (أجازات مع الأجور، الترقيات، تسديد الرسوم الدراسية، أجور التقاعد)

- امتيازات إضافية (المكافآت القائمة على العضوية، المكافآت الاستثنائية)

وذكر كل من (Heneman&Schwab,1979 ; Lai,2014) إدارة التعويضات تتضمن أربعة أبعاد

هي (مستوى الرواتب، إضافة على الرواتب، هيكل الرواتب، المزايا والمنافع).

بينما (Larbi,2014) اتفق مع (Dessler,2011) على أن التعويضات هي على شكلين

الأول هو التعويضات المباشرة وتضم جميع الاستحقاقات النقدية المباشرة على أساس الشهري أو

الأسبوعي ومكافأة الأسهم (خيارات الأسهم التنفيذية)، واثاني هو التعويضات الغير المباشرة ك(المزايا

الأضافية، وخدمات الموظفين، الأجر الأضافي، الضمان الاجتماعي، أجازات مدفوعة الراتب) .

كما وأشار كل من (Broderick,1986 ; Engle, A.,1989) الى أستراتيجية التعويضات

تتضمن خمسة أبعاد هي (مستوى الرواتب، هيكل الرواتب، زيادة على الأجور و الحوافز، مزيج الدفع

"المزايا والمنافع"، إدارة نظام الدفع).

ويظهر مما تقدم ان الباحثين تباينوا في تحديد الأبعاد وهذا يعود إلى تباين وجهاتهم الفكرية

وغاياتهم العملية، سوف تتناول الدراسة الحالية الأبعاد التي أشار إليها

(Heneman&Schwab,1979 ; Lai,2014)، حيث انها تتلائم مع المتغيرات الاخرى للدراسة،

وكما يلي:

1- مستوى الرواتب Salary level

2- إضافات على الرواتب Extras on Salaries

3- هيكل الرواتب Salary structure

4- المزايا والمنافع Advantages and Benefits

وفيما يلي عرض وتوضيح ومناقشة لهذه الأبعاد:

1. مستوى الرواتب Salary level

تؤكد أدبيات تنمية المواد البشرية أن مستوى الرواتب هي مسألة حاسمة في تصميم التعويضات. وأشار (Wei, X. 2006) أن مستوى الرواتب لا يمكن أن يؤدي فقط إلى زيادة الابتكار والأداء المؤسسين، ولكن أيضا يقلل من مستوى دوران الموظفين. ويعرف مستوى الرواتب بأنه متوسط معدل الدفع الذي يتضمن الأجور والرواتب والمكافآت في وظائف المنظمة (Noe et al., 2015) وأن مستوى الرواتب في إدارة التعويضات يؤثر على الكفاءة المالية وأداء المنظمة ككل (Lai,2011)، وعلى الرغم من اختلاف قواعد توزيع الأجور على أساس الأداء والوظيفة، فإنها يمكن أن تستخدم كتكملة لأقتناء وأستبقاء وتحفيز الموظفين الأكفاء لدعم استراتيجيات وأهداف إدارة الموارد البشرية (Ismail,Shariff&Noor,2009).

والحاجة الى تحقيق العدالة تعد من العوامل الحاكمة في مستويات الرواتب، فبالنسبة للعدالة الداخلية (Internal Equity) يعني هناك مساواة بين أجر الوظيفة مقارنة مع أجور الوظائف الأخرى داخل المنظمة وتعد من مرتكزات نظام الأجور الفعال والأستقرار الوظيفي، وأما بخصوص تحقيق العدالة الخارجية (External Equity) يجب تحقيقها من خلال مقارنة مستويات أجور الوظائف في المنظمة مع التي تدفعها المنظمات المنافسة (السالم،2014) ويمكن تحقيق العدالة على المستوى الداخلي والخارجي من خلال الخطوات الآتية (Dessler,2003).

- إجراء مسح شامل لمستويات الرواتب التي تقدمها المنظمات المنافسة لنفس الوظائف.

- إجراء تقييم لوظائف المنظمة (لتحقيق العدالة الداخلية)
 - تجميع الوظائف المتشابهة ووضعها في مستويات أجرية متساوية.
- ومما تقدم من تأكيد على أهمية مستويات الرواتب يستنتج الباحث فيما اذا ارادت إدارة المنظمة زيادة الناتج الشخصي لأفرادها (رضا الوظيفي، والألتزام الوظيفي، والأداء الوظيفي) يجب عليها أن تكون قادرة على تصميم مستوى أجزر بشكل صحيح وفقاً للعوامل التنظيمية الداخلية والخارجية وأن تكون مستويات الرواتب مرتبطة بمعايير محده.

2. إضافات على الرواتب Extras on Salaries

إضافة للرواتب والأجزر الأساسية التي تدفعها المنظمات للموارد البشرية التي تعمل لديها فهي تدفع لهم أجزر إضافية عادة تضاف لرواتبهم الأساسية إما على أساس الكفاءة أو عضويتهم، أو الاثنين (بخوش،2014) فعندما يقوم الموظفين بأجاز عمل خارج نطاق العمل الرسمي أو عندما ينتج كمية من السلع أكثر من المخطط لها فإن المنظمة تدفع له أجر إضافي فهي الأجزر التي تقدمها المنظمات للأفراد مقابل المسؤوليات والمهام الإضافية(العزاوي،2010)

كانت الإضافات على الرواتب تتمثل بإضافة بسيطة على الرواتب الأساسية النقدية إلا أنها في الوقت الحاضر لم تعد مجرد إضافة للرواتب الأساسية (Johnson,2000)، بل زادت أهميتها من وجهة نظر الموظفين حيث أصبح وجودها من عدمها يشكل أساساً لأتخاذ القرار في البقاء أو مغادرة المنظمة (Guthrie,2000) وضعت شركة ماجستك Majestic خطة لزيادة الرواتب بكل مصنع Raise Budget، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتنسيق إضافات الرواتب وتبين من سياسة الشركة أن إضافة في المرتبات تعتمد على مدى توفر العوامل الأتية(ديسلر، 2003):

أ- مستوى الأداء

إذا كان مستوى الأداء ممتاز يحصل على كحد أقصى (10%)، وإذا كان مستوى الأداء فوق المتوسط (+) يحصل على كحد أقصى (8%)، والمستوى فوق المتوسط يحصل على حد أقصى (7%)، أما مستوى فوق المتوسط (-) يحصل على حد أقصى (6%)، والمستوى المتوسط يحصل على زيادة كحد أقصى (5%)، أما أقل من المتوسط فلا يحصل على أي زيادة.

ب- مستوى الرواتب الحالية للموظفين بالنسبة للمعدل المعياري لمستوى الوظيفة

ت-الميزانية المخصصة لأضافات الرواتب ويعبر عنها بنسب مئوية من إجمالي رواتب الموظفين في المصنع في بداية السنة.

ث- معدلات الحصول على الأضافات في الرواتب أي الموظفين الجدد يحصلون على زيادة في

مراتبهم بعد مرور 6 شهور من عملهم بشركة ماجستيك Majestic

وتصنف التعويضات المالية المباشرة التي تدفع على شكل حوافز مالية لخلق الدافعية لدى

الموظفين من أجل زيادة الفاعلية وتحسين الانتاجية ضمن فئتين (عقلي، 2009)

الحوافز الفردية: تدفع هذه الحوافز للموظفين على أساس الجهد وفاعلية أدائه منفرداً، وأهم هذه

الحوافز:

أ- الزيادة الدورية: فهي تمثل الأضافات الدورية التي تدفع للموظفين كجزءاً من التعويضات

المباشرة مقابل المساهمات التي يقدمها في المنظمة.

ب- المكافآت المالية: هي مبالغ مالية تصرف للموظفين المتميزين في أدائهم.

ج-الأجر الإضافي: هو مبلغ يدفع للفرد اضافة الى راتبه الاساسي وتعويضاته الاخرى مقابل تأدية مهام وعمل إضافي لتحفيز وتشجيع الموظفين في العمل خارج نطاق الوقت الرسمي في حالة وجود ضغط في العمل.

الحوافز الجماعية: هذا النوع من الحوافز يدفع على أساس الجهد والتميز الجماعي.

3. هيكل الرواتب Salary Structure

هو مجموعة من معدلات الأجور التي يتم توفيرها لمختلف أنواع الوظائف والمهارات أو الأداء في المنظمة (Ismail, Guatleng, Cheekiong, Ibrahim, Ajis & Dollah, 2009) فهو الإطار عام الذي يشمل الأسس والضوابط التي على ضوءها يتم دفع الرواتب للموظفين في المنظمة (عقيلي، 2009)، والآلية التي تعتمدها المنظمات في توزيع الأجور (Yen& Huang,2012)، ويعرف (Noe,et al., 2015) هيكل الرواتب بأنه التسلسل الهرمي للأجور النسبية للوظائف المختلفة في المنظمة. وقد تؤدي قدرة الإدارة على تنفيذ أنظمة هيكل الأجور على نحو سليم إلى تحسين رضا الموظفين وتعزيز روح الفريق العامل وزيادة أداء العاملين (Bretz&Thomas,1992)، وأشار (Lai, 2011) الى إن هيكل الرواتب يؤثر على رضا الموظفين ويحفزهم على البقاء في المنظمة. وأن هيكل الأجور هو عامل مهم للاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وتقليل معدل دوران Balkin & (Gomez-Mejia, 1990)

وأشار (Yen& Huang, 2012) إلى أن هيكل الأجور يؤدي إلى زيادة رضى الأجور والمشاركة في العمل والالتزام بالمنظمة وفي توزيع الأجور تميل سياسات هيكل الأجور إلى استخدام مستويات وفوارق في الأجور وقد توفر هذه النظم الفرصة للحصول على عروض ترويجية أعلى

والاعتراف بمختلف مهارات الموظفين ومسؤولياتهم ومساهماتهم بالمنظمة ومع ذلك، فإن نهج المساواة والتسلسل الهرمي تضع أنظمة مختلفة لرواتب، يمكنها تحفيز سلوك الموظفين لدعم أهداف المنظمة (Mejia, Welbourne & Wiseman, 2000) فإن الفروق في الأجر بين المستويات تعتبر عادة درجة مساواة بين مستويات الوظائف، وتتأثر بالمؤهلات ومسؤوليات العمل والأداء الفردي داخل المنظمة (Ismail, et al., 2009).

وأن هيكل الأجر في المنظمة يتحدد بموجب عدد من العوامل الذي يعرضها الشكل (2-2) أدناه.



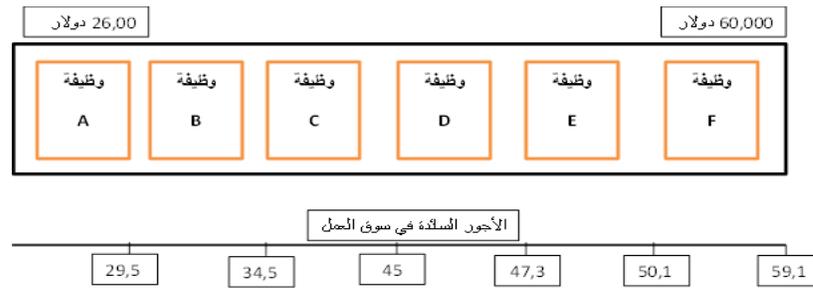
الشكل (2-2) العوامل المؤثرة في هيكل الأجر

المصدر: (الهيبي، 2005)

يوضح الشكل (2-2) أعلاه بأن هيكل الرواتب يتأثر بعدد من العوامل المتداخلة والتي تشمل نتائج تقييم الوظائف التي تتأثر بالمفاوضات الجماعية وتؤثر في نظام الأجر، كما وتستخدم نتائج تقييم الوظائف للمقارنة مع نتائج عملية استقصاءات لهيكل الأجر في المنظمات المنافسة، كما ويبين الشكل أن هيكل الرواتب يتأثر بشكل مباشر بنتائج تحليل لمشاكل التنظيمية التي تتعلق بدافعية ورضا

وإنتاجية الموظفين، كما ويتأثر هيكل الرواتب بالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل، لذا على المنظمات عند تصميم هيكل الرواتب النظر بالعوامل الموضحة بالشكل السابق.

ويضيف ستوسكوبف (Stoskopf, 2002) على المنظمات التي تسعى في الحفاظ على المواهب أن تتبع الهياكل القائمة على السوق الذي شأنه أن يساعد على الحفاظ على الأجر ضمن نطاق تنافسي وذكر أيضاً " أن المنظمات اليوم تتجذب نحو الهياكل القائمة على السوق". ويتجلى هذا الاتجاه من نتائج الاستقصاء دولت ورلد Deloitte/wordatwork لعام 2012 الذي وجدت أن هياكل الرواتب القائمة على السوق هي النوع السائد من هيكل الرواتب الذي يستخدمه المشاركون في الاستقصاء.



الشكل (3-2) تخصيص معدلات الأجور في السوق

المصدر : (Dessler,2003)

يوضح الشكل (3-2) أعلاه تخصيص معدل الأجر السائد في سوق العمل بالنسبة لكل وظيفة داخل المجموعة الوظيفية الواحدة حيث يتم جمع وظائف في فئات حيث تجمع كل فئة عدد من الوظائف المستقلة وتوضع معدلات أجرة لكل فئة حسب معدلات الأجور السائدة في سوق العمل.

ومن وجهة نظر الباحث أن هيكل الرواتب يتمثل بالتسلسل الهرمي لمعدلات الأجور للوظائف المختلفة في المنظمة، ومن الجدر بالذكر ليس هناك شكلاً محدد لهيكل الأجور فتصميم هيكل الأجور يختلف باختلاف سياسات الأجور الإدارية المتبعة، ونوعية وظائف المنظمة والعرض والطلب لهذه الوظائف

4. المزايا والمنافع Advantages and Benefits

برنامج المنافع هو جزء من مجموعة التعويضات الإجمالية حيث غالباً ما يتم تعريفه على أنه مكافأة غير نقدية، مدفوعات غير نقدية أو دفعات غير مباشرة. وغالباً ما يتأثر تصميم برامج المنافع وإدارتها بالتغيرات الديناميكية التي تحدث خارج المنظمات وداخلها. وتسمى العوامل التنظيمية الداخلية أيضاً متغيرات المحاذاة الداخلية مثل استراتيجيات الشركات، وفلسفة الإدارة، وطبيعة الوظائف، ومستوى النتائج (Mochama,2013) وقد تكون الفوائد ذات قيمة في توظيف الموظفين واستبقائهم، ولكنها لا ترتبط عادة بالإنتاجية (Mondy et al., 2002) فتشكل المزايا عنصراً هاماً من عناصر التعويضات التي توفر للموظفين الحماية المالية، والحصول على الرعاية الصحية والبرامج الدعم وإن التفكير في المزايا و منافع الموظفين ضمن إطار المكافآت سوف يميز المنظمة و يآثر إيجاباً على جذب واستبقاء الموظفين (Liapis & Thalassinis, 2013) وفي الوقت الحاضر أصبحت هذه المزايا تكلف المنظمات أموالاً طائلة فعلى سبيل المثال المزايا المقدمة للموظفين في الشركات الأمريكية تقارب نسبتها الى 40% من ميزانية الأجور (السالم، 2014) ونتيجة لزيادة حجم التنافس في أستقطاب الموظفين المنظمات باتت تفكر جدياً في حزم المزايا التي تقدمها لموظفيها لغرض أستقطابهم

للعمل وبشكل عام فإن تصميم برامج المزايا والمنافع له أهمية كبيرة لدى الموظفين ويمكن أن توجه لتحقيق ما يلي (الهيبي، 2005):

- جذب الموظفين الموهوبين والمحافظة عليهم.
 - الحد من معدل دوران العمل.
 - تحفيز الموظفين وزيادة معنوياتهم وزرع الولاء للعمل و للمنظمة.
 - تحسين العلاقة بين إدارة المنظمة والموظفين.
- ويرى الباحث المزايا والمنافع من التعويضات الغير المباشرة التي توفرها المنظمة لموظفيها وهذا النوع تمنحها المنظمة للأفراد كونهم منتمين لها فهي لا ترتبط بمستوى الأداء، وتعتمد مزايا ومنافع الموظفين في المقام الأول على قوة رأس مال الشركة وفلسفة الشركة وثقافتها التنظيمية.

2-2 المحافظة على المواهب Retention Talent

1-2-2 مفهوم المحافظة على المواهب

اصبح موضوع المحافظة على المواهب هدف أساسي تسعى الى تحقيقه أغلب المنظمات كما و هناك حاجة ماسة الى التركيز على المحافظة على المواهب داخل المنظمة من أجل تعزيز النمو والنجاح المنظمة وهذا ما جعل قضايا الاحتفاظ بالمواهب من القضايا المهمة والتي وضعت في طليعة القضايا العالمية (Meister & Wiilyerd, 2010). وكما كشفت دراسة ماكنزي Mckinzeي من 63 من المديرين التنفيذيين أن عدم كفاية المواهب هو الذي يشكل اكبر عائق أمام تقدم المنظمات (Lane & Pollner, 2008) فالمنظمات تعمل على دعم وتشجيع هؤلاء الموظفين الموهوبين للمحافظة عليهم والتي بدورها، تؤدي إلى مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي وتجدر إلى أن المهمة

الأولى لإدارة الموارد البشرية في منظمات اليوم هي البحث عن وإكتشاف المواهب والعمل على المحافظة عليها (Rowland, 2011)، فالكثير من المنظمات العالمية في الدول المتقدمة تعتمد إستراتيجياتها في الإحتفاظ بالمواهب وتطويرها وقد عرفها (Deery, 2008) هي إحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية لتطوير وصقل وتشجيع الموظفين الموهوبين والمحافظة عليهم. والاحتفاظ بالمواهب هو جهد منظم من قبل المنظمة لإنشاء وتطوير بيئة عمل تسمح للمواهب بالالتزام والمحافظة على عضويتهم داخل المنظمة الاحتفاظ بالمواهب هو قدرة المنظمة على الحد من معدل الاستنزاف المواهب الى المنظمات الأخرى (Bernthal&Wellins, 2001)

أما Döckel and Coetzee (2006) وصف الاحتفاظ بالمواهب كجهد من قبل الإدارة لتحقيق أقصى قدر من تقليل نوايا الموظف لمغادرة المنظمة. وقال Maphanga (2014) أن الاحتفاظ بالموظفين هو اتخاذ إجراءات لتشجيع الموظفين على أن يكونوا مع المنظمة لأقصى فترة ممكنة. وكذلك عرفها (Cheese et al, 2007) بأنها مختلف السياسات والممارسات التي تسمح للموظفين الموهبين بالتمسك بالمنظمة لفترة اطول من الزمن . فهي قدرة المنظمة على التأثير في قرار بقاء او مغادرة الافراد الذي يكون له تأثير مباشر في معدل دوران العمل ومستوى الإنتاجية (Finnegan,2010) وبالتالي، فإنه يمكننا الإستنتاج من كل ما ورد أعلاه بأن دوران العمل والموظفين يمكن أن يعرض المنظمة لخطر كبير وخصوصاً فيما يتعلق بالمواهب التي تمتلكها تلك المنظمات، لذلك تحتاج لمعرفة وفهم أن المواهب هم ذو قيمة إستثنائية لها وأنهم محل تقدير وعناية فائقة في محاولة منها للإبقاء عليهم ضمن كوادرها القيمة والتي تعتبر أحد أصول المنظمة.

2-2-2 أهمية الاحتفاظ بالمواهب

تهدف المنظمات عادة إلى كسب الحرب على المواهب من خلال اعتماد تقنيات مختلفة ووجدت دراسة أجريت عام 2007 من مجموعة هاكيت (Hackett) أن المنظمات التي تتجح في الإبقاء على المواهب لديها أرباح أعلى بنسبة 15% من المنظمات المنافسة (Maithya, 2014)

وقد أوضح (Maphanga, 2014) أن الأبحاث أثبتت في واقع الأمر أنه لا توجد ندرة في الفرص المتاحة لهؤلاء الموهوبين، بل إن العديد من المنظمات تبحث عن هؤلاء الموظفين الموهوبين. لذلك أصبح من الضروري على المنظمات الأهتمام بمواهبهم بما فيه الكفاية لضمان الحفاظ عليها فقرار الموظف بالإبقاء أو المغادرة يمكن أن يكون له تأثير كبير على الخط المالي للمنظمة زيادة معدل دوران الموظفين (Finnegan, 2010). التكاليف المرتبطة بدوران الموظفين بما في ذلك الدعاية والتجنيد والتدريب وفقدان الإنتاجية والإيقاف والاستمرارية و تكلفة توظيف وتدريب موظف جديد يمكن أن تختلف "من 25% إلى 200% من التعويض السنوي" (Mathis, 2006) ويتمثل هدف المنظمة في الإبقاء على معدل الدوران بأدنى معدل ممكن حتى يتسنى تحقيق عائد على الاستثمار من أجل تحقيق أهداف برنامج التطوير المهني ووجدت دراسة من سوق الأعمال الدولية أن المنظمات التي هي أكثر فعالية في الاحتفاظ بالمواهب تكون مردوداتها المالية أعلى من تلك التي لديها استراتيجيات أقل فعالية بالاحتفاظ (IBM, 2008). وفي عام 1982، وجدت مؤسسة بروكينغز (Brookings) أن 62% من قيمة الشركة تعزى إلى الأصول المادية (بما في ذلك المعدات والمرافق)، في حين أن 38% إلى الأصول الغير الملموسة ومنها براءات الاختراع، الملكية الفكرية، وتظهر دراسة أجراها Tarique (2010) في أستراليا أن معظم المنظمات تعتمد الاحتفاظ بالمواهب من أجل تقليل معدل الدوران

المرتفع (98%). ومن بين الأسباب الأخرى: تخفيض تكاليف التوظيف والتدريب (68 %)، وتعزيز الصورة والموقف في سوق العمل (40%)، وبناء أماكن عمل عالية الأداء (35%). (Irshad,2012) أن الاحتفاظ بالموهب هو الهدف الأكثر إلحاحاً للمنظمات لأن المنظمات تتفق مبالغ كبيرة على توجية وتدريب الموظفين، وعندما يغادر الموظف المنظمة قد تفقد أيضاً العملاء الذين كانوا موالين للموظف. ومما تقدم يستنتج الباحث على أن هناك حاجة كبيرة جداً للحفاظ على المواهب في المنظمات من أجل تحسين أدائها وتقليل التكاليف وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى لها المنظمات على حساب المنظمات الأخرى، كما تغير توقعات المواهب إلى زيادة التركيز على استراتيجيات وممارسات الاحتفاظ بالموهبة.

2-2-3 سياسات المحافظة على المواهب

من أهم المبادرات التي قد يفشل المدبرون التنفيذيون بتنفيذها هو زيادة مستوى الاحتفاظ داخل منظماتهم مع التقدم التكنولوجي المستمر في هذا العالم المتطور على نحو متزايد والموهوبين الموظفين هي استثمار كبير. وبالتالي من الضروري أن تضع المنظمات وتنفذ استراتيجيات الاحتفاظ القادة الذين يرغبون في وضع استراتيجيات فعالة للاحتفاظ بالمواهب ينبغي عليهم وضع عملية لصياغة السياسات، ويمكن أن تكون عملية صياغة الاستبقاء من عناصر الإجراءات التالية، Steel, Griffeth & Hom, (2002)

- جمع البيانات عن الوضع المنظمات المنافسة،
- فهم أهداف الاحتفاظ والعوامل التي تؤدي إلى مغادرة المواهب

وذكرت (Kaye and Jordan–Evans, 2000) أن السياسات المشتركة التي تجعل الموظفين

يرغبون بالبقاء مع شركة ما يلي:

- توفير الفرص للموظفين لتنمية وتعزيز مواهبهم

- إعطاء المهام التي من شأنها تحفيز التفكير الموظفين

- الأعتراف بالعمل المنجز

- إعطاء أجور ومزايا معقولة

وفي دراسة طلب باحثون في مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) Boston Consulting

Group المشاركين في الاستطلاع تقييم أهمية وقدرات شركتكم في تدابير الاحتفاظ بعد تحليل الردود

من بريكس البلدان (البرازيل وروسيا والهند والصين وجنوب أفريقيا)، وجد الباحثون أن الاحتفاظ

بالمواهب في هذه المناطق، ينبغي للمنظمات (Yi Xue, 2014)

- تقديم مسار وظيفي واضح المعالم وتعزيز مناقشات التطوير الوظيفي من خلال وصف كيفية عمل

المسار الوظيفي داخل المنظمة.

- التأكد من عملية التقييم الأداء و تقديم فرص للموظفين للترقية.

- تعزيز ثقافة الجدارة

ومن المفترض أن أصحاب الأداء العالي هم الذين يغادرون المنظمة في الغالب للحصول على فرص أفضل في أماكن أخرى لذا على المنظمات وضع سياسات في المحافظة على مواهبهم وتشمل الاستراتيجيات الرئيسية للحصول على المواهب والمحافظة عليهم (Bailey, D.,2013)

- تحليل وفهم اتجاهات الدوران واستخدامها لقياس الأداء
- توفير التطوير المهني مع التركيز على القيادة والتدريب .
- توفير برامج التطوير الوظيفي.
- التواصل المستمر

2-2-4 عوامل المحافظة على المواهب

في الكثير من الأحيان عندما يقرر الموظف مغادرة المنظمة تكون هناك عوامل مؤدية الى هذا القرار وغالباً ما تكون متعلقة في بيئة الموظف قد تكون عدم رضا اتجاه الواجبات والمسؤوليات أو بيئة العمل ككل أو قد تكون وجود فرص عمل مختلفة (Frangou & Kontoghiorhed, 2009).

إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً محورياً في الاحتفاظ بالموظفين. ويرى الباحثون أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في التعويضات والمكافآت والأمن الوظيفي والتدريب والتطوير، وثقافة دعم المشرف، وبيئة العمل، والعدالة التنظيمية يمكن أن تساعد على الاحتفاظ بالموظفين وتحسين نوعية العمل (PwC Saratoga,2012 ;Irshad& Afridi;2012)

وفقاً لـ (Osteraker,1999) فإنه يقسم عوامل الأحتفاظ إلى البعد الاجتماعي أو العقلي أو البدني، حيث يشير البعد الاجتماعي إلى اتصال الموظفين مع بعضهم البعض، وخصائص مهمة العمل أو الظروف المادية المرتبطة بالعمل. عوامل الاحتفاظ بالبعد العقلي هي خصائص العمل

والموظفين الذين يحتفظون بمهام مرنة حيث يمكنهم استخدام معارفهم ورؤية نتائج جهودهم. ويتكون البعد البدني من ظروف العمل والأجور. اقترح فان كنيبنبرغ (Knippenberg,2000) أن بقاء الموظفين في المنظمة يزداد عندما يعرفون أنفسهم ضمن مجموعة فعالة، ويعتمد هذا الاقتراح على نظرية الإدارة بالهدف إدوين لوك (Edwin Locke) والهدف هو أداء الفريق والشعور الفرد جزء من المجموعة. كابيلي (Cappelli,2000) والعوامل التي تعتبر ذات تأثير مباشر هي: الفرص الوظيفية، وبيئة العمل، والتوازن بين الحياة والعمل، والعدالة التنظيمية، وسياسة الإجازات القائمة. ويوضح (Kehr,2004) أن عوامل الأستبقاء الضمنية هي سلوك عفوي ومعبر ويمكن تقسيمها إلى الإنجاز والانتماء "الإنجاز" هو عندما يتم الوفاء بالمعايير الشخصية للتميز أو تجاوزها ويشير الانتماء إلى العلاقات الاجتماعية التي يتم إنشاؤها وتكثيفها. ترتبط عوامل الاحتفاظ الضمنية والصريحة بجوانب مختلفة من الشخص، ولكن كلاهما محددات هامة للسلوك.

وأشار (Allen et al.,2010) الى العوامل التي المنظمات لديها القليل أو لا تسيطر عليها،

مثل القضايا الصحية، ويشير أيضا إلى أن بداية عملية مغادرة المنظمة تبدأ عموما من قبل بعض الصدمة أو الحدث الذي يدفع شخص ما للنظر في ترك وظيفتهم الحالية.

(Dockel, Basson & Coetzee,2006) أن التوازن بين الأجور والتنمية والنمو والعلاقة مع

الرؤساء لا يزال حجر الزاوية في أي استراتيجية للاحتفاظ، وأنه لا يوجد عامل واحد مسؤول عن الاحتفاظ بالموظفين.

ويرى الباحث على أن العوامل كما ذكر من قبل مختلف المؤلفين تأثر على نية المواهب في البقاء مع المنظمة، ومن ناحية أخرى سوف تتناول الدراسة العوامل التي اشار اليها (Bailey, 2013) و (Westlund,2007) حيث انها متغيرات حديثه ووتطابق مع متغيرات الدراسة وكما يلي:

- الرضا الوظيفي **Job Satisfaction**

- التزام المواهب **Talent Commitment**

- الاتصالات **Communication**

- ثقة المواهب **Talent Trust**

وفيما يلي عرض وتوضيح ومناقشة لهذه العوامل:

1- الرضا الوظيفي (Job satisfaction):

إن الرضا الوظيفي والافتناع به يدفع الفرد إلى بذل أقصى الجهود لإنجازه، فالرضا الوظيفي يشكل دافعاً للإنجاز، لذلك فإن عطاء الفرد وكفاءته المهنية دليل على مدى رضاه عن عمله وإحساسه بالنجاح والتقدم فيه (Mao-Nan, 2008). ولهذا تعددت تعريفات الرضا الوظيفي في الدراسات والبحوث، إذ إن هنالك العديد من الباحثين الذين تطرقوا لتعريف الرضا الوظيفي بطرق مختلفة، ويمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه مدى شعور الفرد إيجاباً أو سلباً بالجوانب الذاتية والخارجية للوظيفة (Hunt, Chonko, and Wood, 1985)

ويعرفه (Westlund,2007) بأنه الموقف العاطفي والانفعالي الذي يتكون لدى الفرد الموظف اتجاه عمله وبالإضافة إلى ذلك، يشير "الرضا الوظيفي إلى درجة رضا الموظف ومحتواه مع صاحب العمل، وهنالك من يعبر عن مفهوم الرضا الوظيفي هو أدراك الموظف للقيمة التي تحققها الوظيفة

التي يؤديها فالرضا الوظيفي هو حالة عاطفية ومعرفية ناجمة عن تقييم مهمة أو نشاط أو وظيفة أو تجارب أخرى ذات صلة (Bailey, D.,2013)

ومما تقدم يتبين لدى الباحث ليس هناك تعريف موحد للرضا الوظيفي وهذا ناتج عن التداخل المعقد لعوامل التي يمكن أن تؤثر على الرضا الوظيفي ويمكن تعريفه بأنه موقف الفرد اتجاه وظيفته ومسؤولياته داخل المنظمة والمتكون من عدة عوامل تحيط بهذه الوظيفة والتي تؤثر سلباً أو إيجابياً على نية البقاء في المنظمة.

وقد رأى (Tietjen & Myers,1998) أن غرس الرضا داخل الموظفين هو مهمة حاسمة لإدارة الموارد البشرية حيث أن الرضا يخلق الثقة والولاء ويحسن أداء الموظفين . وقد ذكر

وكشفت دراسة (Bailey,D.,2013) أن رضا الموظف عن وظيفته يؤثر أيضاً على التزام الموظف ولذلك، فإن رضا الموظف قد يزيد رغبة الموظف في البقاء مع المنظمة . وبالتالي الحد من دوران الموظفين والتكاليف المرتبطة دوران (Amos, & Weathington, 2008).

ومن وجهة نظر الباحث أن الرضا الوظيفي هو إشباع حاجات الموظفين المادية والمعنوية من خلال العمل، والرضا الوظيفي هو الاتجاه الإيجابي نحو العمل، وهو وبذلك يشير للحالة النفسية التي يشعر بها الموظف اتجاه مسؤولياته داخل، وهذا الشعور يؤدي الى زيادة الانتماء للمنظمة

2- التزام المواهب Talent Commitment

ويعرف بأنه سلسلة من الأحداث التنظيمية التي يمكن أن تؤثر معاً على رغبة الموظف في البقاء مع المنظمة (Steers,1977) . والالتزام هو حالة نفسية تميز علاقة الموظفين بالمنظمة ولها

تأثير على قرار مواصلة العضوية في المنظمة (Meyer & Allen, 2004) وأشار (Meyer & Herscovitch, 2001) الى الألتزام بأنه القوة التي تربط الفرد بمسار عمل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف، ويعرفه (Nongo & Ikyanyon, 2012) بأنه درجة الألتزام التي يحددها الموظف مع المنظمة والرغبة بمواصلة عمله فيها.

وهناك من يرى التزم المواهب الأيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف (meyer, Stanly & Parfyonova, 2012) . ويشير (Becker, et al., 1996) التزم المواهب يؤثر على قدرة المؤسسة على استقطاب المواهب والاحتفاظ بها. إن الألتزام هو من المفاهيم التي استعملت بطرق متعددة للإشارة إلى أن الموظف الملتزم هو الذي يشعر بالفخر والأعتزاز لألتزامه للمنظمة ولديه الرغبة في البقاء لأطول فترة معها (العنزي والزبيدي، 2006) .

وهذا أمر مهم لأنه يعني أن المنظمة يمكن السيطرة على دوران الموظفين من خلال وضع برامج لزيادة التزم المواهب (Bailey, D, 2013) وكلما كان التزم المواهب أقوى أتجاه المنظمة، كلما قل احتمال تركه للمظمة وبالتالي يزيد من قدرة المنظمة في الأحتفاظ بالمواهب (Nongo & Ikyanyon, 2012) وأشار ديسلر (Dessler, 2003) على قدرة إدارة الموارد البشرية في كيفية التأثير على ألتزام الموظفين فعلى سبيل المثال شركة تويوتا Toyota وشركة فيدرال أكسبريس Federal Express أدركت أن ألتزام الموظفين يعد أمراً ضرورياً وتعتمد بشكل أساسي على فرق العمل وكذلك فتح قنوات الأتصال بأتجاهين لتنمية التزم لدى الموظفين والمحافظة عليهم، وكذلك القيم والمعتقدات لها دوراً مهماً في تعزيز الألتزام لدى الموظفين وعلى سبيل المثال التجربة اليابانية والألمانية يعتبر ألتزام الموظفين شيء مقدس ويلتزمون بالعمل في منظماتهم إلى التقاعد ويحرصون

على تقديم أفضل مستويات الأداء في العمل (الوزان، 2006) وتشير البحوث أيضا إلى أن التزام الموظف يزيد أو ينخفض بسبب مشاركة الموظفين،

هذه المشاركة بدورها توفر للموظفين الشعور بالأمن والقيمة التي تعزز رغبتهم في البقاء (Harter, Schmidt & Hayes, 2002) ومن خلال دراسة استقصائية ل مكتب الولايات المتحدة لإدارة شؤون الموظفين (United States Office of Personnel Management) في محاولة لقياس وتشجيع التزام الموظفين حدد وسائل كسب ألتزام الموظفين و تشمل مايلي (Bailey,2013)

_ وضع أهداف واضحة

_ استخدام تدابير موثوقة

_ المشاركة

_ التواصل المفتوح

_ المناخ حيث يشعر الموظفون بقيمة

_ التعرف على الموظفين ومكافأتهم

ومن وجهة نظر الباحث من خلال ما تقدم أعلاه ألتزام المواهب هو سلسلة من الأحداث التنظيمية التي تولد شعوراً ايجابياً اتجاه المنظمة والذي يربطه بمسار العمل التنظيمي ولأستعداد لبذل أعلى جهد لتحقيق أهداف المنظمة ورغبته للبقاء بها.

3- الاتصالات Communication

المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي يكون لديها أنظمة اتصالات فعال (Bailey D.,2013) ففقدرة المنظمة على فتح قنوات الاتصال يزيد من تحسين ادراك الموظفين والاحتفاظ بهم (Finnegan, 2010) وكما عرفه (Bailey D.,2013) هي الاتصالات المنحدرة من السلطات وتشارك في تسيير الافراد لتأثير في دافعية الفرد للتمسك بالمنظمة. فتبادل المعلومات داخل المنظمة يزيد من قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالموهب وجذب المواهب الجديدة ويزيد الثقة بين افراد المنظمة و أن الاتصالات الفعالة تزيد الأتزام الموظفين مع وكالتهم وبناء ثقافة الانفتاح والثقة ويضيفون أيضا أن العديد من المنظمات تعمل على توفير المعلومات للموظفون ويحتاجون من خلال المصادر الأكثر مصداقية مثل الرئيس التنفيذي واستراتيجيات الإدارة العليا (Van Vuuren & Seyde, 2007) وأن أدوات الأتصال الصحيحة التي تمكن المنظمة على قيادة وتحفيز، واستبقاء الموظفين وهو "أن نظام الأتصالات في المنظمة تنطوي على الموظفين من خلال اطلاعهم على رسالة و أهداف المنظمة، ووضع المشاريع" (Popovich&Wanous,1982)

وأشار (Baker, 2002) أن المنظمات الناجحة لديها أنظمة الأتصال الفعال وهذه المنظمات تضع قيمة عالية على مختلف وسائل الاتصال يحدد المهام الرئيسية للاتصال التنظيمي على النحو التالي:

- يعمل على كسب أمتثال الموظفين.

- قيادة وتحفيز والتأثير

• حل المشكلات واتخاذ القرارات

• إدارة الصراع، المفاوضات، والمساومة.

واستناداً إلى الأدبيات، فإن استراتيجيات تحسين التواصل بين الموظفين تشمل (Bailey, D.,2013):

- تطوير خطط الاتصالات التي تشمل مشاركة الموظفين والجدول الزمنية، والدعم التنفيذي.
- تحديد وسائل الاتصال المناسبة والفعالة، مثل "لقاءات مفتوحة"، الإنترنت، وحملات الملصقات
- وضع استراتيجيات وعمليات المديرين التنفيذيين لتحليل الحواجز التواصل وتعزيز التواصل مع القوى العاملة الخاصة بها.
- تطوير طرق مبتكرة للموظفين للمشاركة في عملية الاتصال.

كما ويشير جاري ديسلر (Dessler,2003) المنظمات تستهدف برامج تشجيع الموظفين من خلال اعتمادها على إجراء الاتصالات في اتجاهين Build Two-way Communication وتسمح لهم بتوجيه الشكاوى والأسئلة للمستويات الإدارية العليا المتعلقة بشؤون الوظيفة، وأفضل مثال على الاتصالات الصاعدة UpWard Communication هو ما طبقتة شركة تويوتا حيث خصصت خطأ ساخن Hot Line لأستقبال شكاوى وأقتراحات الموظفين والعمل على حلها.

وأما شركة Saturn اعتمدت برامج الاتصالات النازلة Top-Dwon Programs حيث تعمل المنظمة ببث المعلومات بشكل مباشر من خلال الشبكة التلفزيونية.

ومن وجهة نظر الباحث يجب ان يكون نظام الاتصالات بمثابة الصوت الرسمي للمنظمة ويشمل مشاركة المواهب وأطلاعهم على رسالة المنظمة وأهدافها من خلال فتح قنوات التواصل والعمل

على تطويرها باستمرار الذي يوفر الربط بين الإدارة وقاعدة الموظف. وهذا أمر مهم لأنه يؤثر الى حد كبير برغبة المواهب في البقاء مع المنظمة.

4- ثقة المواهب Talent Trust

بينما الاتصالات تلعب دوراً حيوياً في استقطاب المواهب الاحتفاظ بها ثقة المواهب في المنظمة هو عامل حاسم في التأثير على الاحتفاظ بالمواهب واحدى وسائل النجاح التي تعتمد عليها المنظمة (Yuki & Lepsinger, 2006) ومن ثم المنظمة لا تستطيع أن تتخذ لها مكانا في بيئة الأعمال من دون وجود الثقة بين الأشخاص وليس هناك قائد تنظيمي يستطيع إهمال العنصر القوي هو الثقة في ممارسة جميع الأعمال (Gillespi & Mann, 2000).

وتعرف الثقة حسب قاموس الاعمال هي الاعتماد على شي من اجل المستقبل (Bussnise Dictionary, 2012) ووفق قاموس (Oxford, 2003) هو الشعور الايجابي الذي يمتلكه الفرد اتجاه الطرف الاخر من حيث قيامه بالاعمال المتفق عليها . فهي التوقاات والمشاعر الايجابية التي يحملها الموظفين أنتجاه المنظمة التي ينتمون لها (الطائي, 2007) اما (الشكرجي, 2008) فتعرفها بأنها درجة أيمان الموظف بأهداف وقرارات والأستراتيجيات التنظيمية الذي يعكس رضا والتزام الموظفين واستنادا الى الادبيات هناك عدة استراتيجيات تتعبها المنظمات لتحسين ثقة الموظفين هي (Greant, Dutton & Rosso, 2008)

- التواصل مع الموظفين بشكل علني

- وضع الخطط التي تلبي حاجة أو الأمن في مكان العمل

- تشجيع الموظفين الموهوبين او المديرين الفاعلين

- معاملة جميع الموظفين بشكل عادل

ومن وجهة نظر الباحث أن ثقة المواهب هو الشعور الأيجابي من قبل المواهب أتجاه المنظمة والأدارة وازملاء العمل والثقة هي من عوامل الاستبقاء التي تطور وتزيد التواصل بين الادارة والموظفين وقوة علاقة الموظفين بمنظمتهم ومدرائهم تؤثر على المحافظة عليهم داخل المنظمات.

3-2 رأس المال الروحي Spiritual Capital

تمهيد:

مصطلح رأس المال وجد في الأقتصاد للأشارة الى الأصول المادية كالأرض، والأبنية، والآلات. وتتطور هذا المفهوم الا وهو (رأس المال) من خلال غاري بيكر (Becker,1976) في حديثه عن رأس المال البشري . وفي ظل تأثير تسارع النظريات والمفاهيم الأدارية تم تطوير مفهوم رأس المال مره أخرى من خلال ما أشار له بير بورديو (Bourdieu, 1986) عن رأس المال الثقافي وفي فترة وجيزة ظهر مفهوم رأس المال الأجماعي الذي أشار له روبرت بوتنام (Putnam, 1988) وفي التسعينيات أشار لورانس إناكون (Iannaccone, 1994) الى رأس المال الديني ليتم بعدها الأشارة عن شكل آخر من أشكال رأس المال هو رأس المال النفسي من قبل لوتمان ويوسف في عام 2007 . وفي ظل هذا التوسع لمفهوم رأس المال صدر كتاب بعنوان معبراً " رأس المال الروحي: ثروة يمكن العيش بها" لدانا زوهار و مارشال (Zohar & Marshall, 2004).

2-3-1 مفهوم رأس المال الروحي

قد يبدو للبعض أن الروحية أمراً جديداً في الإدارة التي تشهد منذ فترات طويلة تطورات كثيرة في المفاهيم التي تساهم في كفاءة وفاعلية المنظمات.

و أن الروحية هي جوهر البحوث عبر العصور، وانها ليست موضحة وانما هي الحلقة الغير مدروسة التي فشلت في مواجهة المشكلات الادارية. فالمنظمات في ظل التغيرات الدراماتيكية والظروف الأساسية مثل بيئة الاعمال المتغيرة والفضائح الاخلاقية وضعف الألتزام اصبحت بأمس الحاجة الى الروحية (الصالح, 2010) ورغم التأكيد الواضح من قبل الباحثين على صعوبة تعريف راس المال الروحي الا انها هناك تعريفات ومنظورات مختلفة حول رأس المال الروحي بأنه "كمية من المعرفة الروحية والخبرات المتاحة للفرد أو الثقافة"، مشيراً إلى "المعنى والقيم والمقاصد الأساسية (Zohar& Marshall, 2004)

ويعرفه (Lillard & Masao Ogaki, 2005) رأس المال الروحي بشكل أضيق بأنه مجموعة من الأشياء الغير الملموسة التي تشكل قواعد تحكم كيفية تفاعل الفرد مع أشخاص آخرين. وقد تم تعريف رأس المال الروحي على نطاق واسع على أنه آثار الممارسات الروحية والدينية والمعتقدات التي لها تأثير ملموس على الأفراد والمجتمعات (Middlebrooks & Noghiu, 2007) بينما يعرفه (نجم، 2015) بأنه مجموعة من خصائص المنظمات القائمة على الأيمان والمتمثلة بالمعايير، والمعرفة، والتنشئة الاجتماعية التي تمكن المنظمة من تحقيق غاياتها.

ويعرف رأس المال الروحي بأنه عبارة عن ارتباط بالقدرة والتأثير والروح المعنوية والحكم الذي يمكن الحصول عليه من خلال الدين (Khalique,Nassir&Isa,2011). كما وعرفه

(Palmer&Wong,2013) هو الشكل المستقل للقيمة والذي يعتمد على ضرورة تطوير القيمة الروحية اللانهائية لكل أنسان . وأشار (Noghiu,2015) الى رأس المال الروحي هو ما يتعلق بالأفكار والمشاعر او العواطف العميقة لأيفاء بالأحتياجات الروحية.

ويعرف رأس المال الروحي بأنه قيم غير ملموسة تخلق الثروة التي تشمل الثقة والإيمان والالتزام والعزيمة والانفعال لدى الموظفين (Earnest, Chamian& Saat,2015)

وكما أظهرت أن رأس المال الروحي له تأثير إيجابي على أداء الشركات (Shamsuddin,et al.2016) فالمنظمات اليوم ومستقبلاً بأمس إلى هذه القيم الخاصة بعد الفضائح الأخلاقية لشركات الكبرى.

ومن وجهة نظر الباحث ان رأس المال الروحي هي القدرات الفردية أو الجماعية التي تتولد من خلال القيم الروحية والتي تعزز من التزام الموظفين والتميز والتفوق والتواصل مع الآخرين والذي يساهم بشكل فعال في زيادة مستوى أداء المنظمات.

2-3-2 أشكالية رأس المال الروحي

منذ التسعينيات، كان هناك اعتراف متزايد بالمبادئ الدينية المستوحاة، أو ما يطلق عليه عادة المنظمات الدينية ومساهماتها في المجتمع المدني. أحد المفاهيم الناشئة هو رأس المال الروحي، "الذي أحدث تكرار في سلسلة من نظريات رأس المال التي تحاول حساب مجموعة القيم الحالية التي ولدت في المجتمع (Middlebrooks, Anthony & Noghiu, 2010) ومع ذلك لا تزال هناك فجوات واضحة في تصور المعاني والعلاقات بين القيم الدينية، و رأس المال الروحي والعمل الاجتماعي.

ويشير (Palmer & Wong, 2013) عن مدى ملائمة الجمع بين التطلعات النبيلة المرتبطة بمصطلح "الروحية" وبين "جذر الشر في العالم" المرتبط بمصطلح "رأس المال"، ويقترح الاستعاضة عن "رأس المال الروحي" بعبارة "القيمة الروحية"، ويضيف أن أي إطار مفاهيمي بشأن رأس المال الروحي يجب أن يدرس العلاقات بين مختلف أشكال "رأس المال"، بما في ذلك رأس المال الاجتماعي والبشري والمالي والاقتصادي، والمنطق الملازم لكل منها. و أشار (Zohar & Marshall, 2004) الى أن رأس المال الروحي نمط مستقل عن رأس المال، والبعض يعتبره مكون فرعي من مكونات رأس المال الاجتماعي كما وخلصت ربما أن "رأس المال الروحي يختلف عن الأشكال الأخرى لرأس المال حيث أنه هو الشكل الوحيد لرأس المال الذي يستثمر على وجه التحديد لغرض أساسي يستفيد منه شخص آخر.

ومن اجل تحديد و تمييز رأس المال الروحي الجدول (1-2) يوضح الفروق بين رأس المال

الروحي الأشكال الأخرى لرأس المال.

الجدول (1-2)

رأس المال الروحي Spiritual Capital	رأس المال الاجتماعي Social Capital	رأس المال البشري Human Capital	رأس المال المالي Financial Capital	رأس المال الصناعي Manufactured Capital	رأس المال المادي Natural Capital	
القيم الروحية الشخصية العميقة	المكانة الاجتماعية والعلاقة الشخصية	الذكاء الفطري، والمواهب، والقدرات	عملية التصنيع ورأس المال الطبيعي	رأس المال المادي	كل ما تقدمه الطبيعة	مواد خام raw Material
تحفيز القيم الروحية	خلق الشبكات الاجتماعية	التعليم والتدريب والخبرة	عائد الاستثمار من الإيجارات والأسواق	عمليات التصنيع	الحصول على الموارد الطبيعية وما الى ذلك	صياغة Formation
المعرفة والممارسة الروحية الدافع والبعد الميتافيزيقي	الشبكات الاجتماعية	زيادة قيمة العمالة (الفردية)	الأصول المالية	الأصول المادية	الخامات المعدنية، الأراضي .. الخ	مركباته Composition
تطوير القيم الروحية للموظفين	حل مشكلات الأنشطة الاجتماعية	زيادة رأس المال المالي والاجتماعي والبشري	تحقيق المزيد من رأس المال المالي	تحقيق الزيادة في رأس المال المادي والمالي	تحقيق الزيادة في الانتاج	العوائد Return

المصدر: الأشكال المقارنة لرأس المال (Noghiu,2015)

3-3-2 الأسس الموضوعية لرأس المال الروحي

أن فكرة رأس المال الروحي تقوم على أساس أنه مورد مهم و يتزايد النظر إليه كعامل رئيسي يساهم في أداء الشركة (Zohar & Marshall, 2004)، شأنه من شأن الموارد المادية والموارد المالية لذا يجب توظيفه بشكل يحقق افضل النتائج لصالح المنظمة والموظفين وذلك من خلال عدة أسس يمكن تحديدها كالآتي (نجم،2015)

- أن رأس المال الروحي مكون غير ملموس لا يمكن رؤيته ولكن يمكن ملاحظة تأثيره.
- لكل موظف في المنظمة قدرات وأصول روحية.
- ينشأ رأس المال الروحي من تجسيد الأصول الروحية.

- أن رأس المال الروحي من الممكن أن يقترن برأس المال الديني الذي يولد السعادة والرضا في الحياة

- المؤشرات التي تدل على الأصول الروحية هي النزاهة، الولاء، تقديم الأمل للأخريين، المحبة، الرحمة، الأيثار

2-3-4 أبعاد رأس المال الروحي

أفترحت (Marshall & Zohar, 2004) لرأس المال الروحي 12 مكون ومنها "الوعي الذاتي، العفوية، الشمولية، الروؤية والقيمة بدلاً من المعتقدات العميقة، الرحمة، الأحتفاء بالتنوع، حقل الأستقلال، التواضع، الميل الى التساؤلات لماذا، القدرة على إعادة الصياغة، الأستخدام الأيجابي للشدائد. وأشار (Earnest, Chamian& Saat,2015) الى ابعاد رأس المال الروحي تتكون من الثقة والإيمان والالتزام والعزيمة والانفعال لدى الموظفين.

بينما ركزت دراسة (Shamsuddin,et al.2016) في أبعاد رأس المال الروحي على السلوك الداخلي والخارجي للموظفين مثل النزاهة والقيم والأخلاق وفريق العمل والثقافة، أستناداً الى نتائج دراسة (Gabriels,2008) بأن هناك علاقة قوية بين القيم الروحية والروحانية مكان العمل و يمكن أن تعزيز الالتزام التنظيمي والأداء والتنظيمي. وكذلك بالأستناد الى نتائج دراسة (Houston, 2014) التي أثبتت هناك صلة بين الروحية والقيادة الروحية وحددت صفات القيادة الروحية، وكذلك أستناداً لنتائج دراسة (Dougherty,2011) التي ثبتت أن هناك علاقة بين الذكاء الروحي والروحانية، وكذلك بالأستناد الى تعريف (Marshall & Zohar,2004) لرأس المال الروحي بأنه كمية المعرفة الروحية

والخبرات المتاحة للفرد تحدد الدراسة أبعاد رأس المال الروحي على النحو التالي :

- القيم الروحية Values Spiritual

- القيادة الروحية Spiritual Leadership

- الذكاء الروحي Spiritual Intelligence

وفيما يلي عرض وتوضيح ومناقشة لهذه الأبعاد:

1- القيم الروحية Spiritual Values

يختلف المختصون والمفكرون في تحديد معنى القيم فمن الصعوبة القول أن هناك تعريفاً موحدًا

لهذا المفهوم لإرتباطه الوثيق بالأفراد الذين يتميزون باختلاف تفكيرهم واتجاهاتهم .

فالقيم هي مجموعة المبادئ والتوقعات والإتجاهات وقواعد السلوك التي تربط أفراد المنظمة في

شكل وحدة متماسكة(عدوان، 2003). وتعرف أيضاً بأنها أنواع المعتقدات التي يحملها الموظف أو

المنظمة ويعتبرها مهمة ويلتزم بها وتحدد الجيد من السيئ والمقبول من السلوك (المغربي،2004)،

ويؤكد (Gabriels,2008) كذلك إلى أهمية القيم كمحدد رئيسي لمواقف الموظفين ومعتقداتهم

وأفعالهم. كما يمكن النظر إلى الروحانية على أنها "وظيفة من المعتقدات والقيم والسلوكيات والخبرات"،

فأصبح من الضروري التفكير في تأثير القيم الروحية للموظفين على سلوكهم وأفعالهم في العمل. لذا

يعرف (Moberg,2010) القيم الروحية هي السعي البشري للمعنى والغرض والمعارف المتداخلة ذاتيا

والعلاقات ذات مغزى والحب والالتزام.

كما قدمت توصيات لمديري الموارد البشرية لتعميم القيم الروحية بين الموظفين الذين قد يكونون بدورهم مثمرا للتنمية التنظيمية (Husain & Khan,2009) القيم الروحية للموظفين هي الشروط المسبقة للصحة التنظيمية والتنمية والمثير للدهشة، أن القيم الروحية للموظفين تعامل بشكل عرضي في المنظمات وقد جعلت هذه الحقيقة العديد من المنظمات أن تعتقد بأن القيم الروحية للموظفين ينبغي أن ينظر إليها على أنها مصدر محتمل في التنظيم لا يجب تجاهلها وفقا لما ذكره (Mohamed,Hassan&Wisnieski,2001) كما ذكرو أيضاً وعلى هذا النحو، لوجود قوة عاملة راضية، يجب أن يمتلك جميع الموظفين القيم الروحية ويمارسونها. وأحدى الجوانب التي أشار إليها (Milliman, Czaplewski & Ferguson, 2003) في تلخيص وجهة نظر ميتروف وديتون (Mitroff & Denton, 1999) وذكرها (Gabriels , 2008) هو أن الروحانية في مكان العمل تتطوي على "شعور قوي من الموامة بين القيم الشخصية [الموظفين] ومهمة منظماتهم. ويلاحظ ميليمان واخرون (Milliman,etal., 2003) كذلك ما يمكن أن يقصد به هذا التنسيق من منظمات من خلال ما يلي:

(أ) [محاذاة القيم تعني أن] غرض الفرد أكبر من هدف الفرد.

(ب) [موامة القيم] يعتقد الأفراد أن المديرين والموظفين في منظماتهم لديهم قيم مناسبة ولديهم

ضمير قوي، ويشعرون بالقلق إزاء رفاهية موظفيها ومجتمعها.

(ج) [موامة القيم تعني أن] الموظفين يرغبون في العمل في منظمات تسعى إلى أن تكون لها روح

عالية من الأخلاق أو النزاهة وتقدم مساهمة أكبر من النموذجية الشركة إلى رفاهية الموظفين

والعملاء والمجتمع. ويبين الجدول (2-2) القيم الروحية التي ذكرها غابريلز

(Gabriels,2008) حيث يقر الباحث بأن القيم المدرجة تحسن الروحانية في مناخ العمل،

يمكن تعزيز الالتزام التنظيمي والأداء الفردي والتنظيمي .

الجدول(2-2) القيم الشخصية/ الروحية

المصطلح Code	القيم Values
Honesty الأمانة	الصدق، لا تسرق،الحقيقة الصادقة
Empathy العطف	التعاطف، والرعاية، والرحمة، وتشجيع، الصبر، الحب، الامتنان، التواضع،، والنظر في مشاعر الآخرين، والدعم
Respect الاحترام	الاحترام الذاتي، واحترام الآخرين، والتسامح
Integrity النزاهة	النزاهة، والولاء، والثقة، والسلوك الأخلاقي
Openness الانفتاح	الانفتاح، منفتح، التواصل المفتوح، الاستعداد للتعلم، الحرية في الكلام، الشفافية
أخلاقيات العمل Work Ethic	المساءلة، والمهنية، والعمل الدؤوب، الفخر والعمل الجماعي، والالتزام، والتميز، والهدف الموجه، التحسين المستمر والابتكار

المصدر : (Gabriels,2008)

ويستنتج الباحث من الأبحاث السابقة أن القيم الروحية في العمل هي واحدة من العوامل التي

تخلق المواقف الوظيفية مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وعلاوة على ذلك يمكننا أن نخلص أن

القيم الروحية هي مجموعة من الأفكار والمعتقدات الروحية التي يشترك بها الأفراد داخل المنظمات

والتي تعزز من السلوك الأيجابي داخل المنظمة و أن القيم الروحية في العمل تؤثر بشكل مباشر

وغير مباشر على الالتزام التنظيمي. هناك حاجة إلى مزيد من البحث لاستكشاف أعمق العلاقة بين

القيم الروحية والالتزام التنظيمي.

2- القيادة الروحية Spiritual Leadership

اتفقت الدراسات أن القيادة الروحية أو القيادة القائمة على الروحية ليست بالضرورة أن تكون هي القيادة الدينية وإنما هي القيادة التي تقوم على الروحية بأبعادها الإنسانية (Houston, 2014) قد أثبتت الدراسات السابقة هناك صلة بين القيم الروحية والقيادة الروحية . فعلى سبيل المثال، يعرف (Fry, 2003) القيادة الروحية بأنها "القيم والمواقف والسلوكيات اللازمة لتحفيز الذات بحيث يكون لديهم شعور بالبقاء الروحي من خلال الدعوة والعضوية"، ويقول إن القيادة الروحية تعامل أكثر كظاهرة يمكن ملاحظتها تحدث عندما يكون الشخص في مكانة قيادية يجسد القيم الروحية مثل النزاهة والصدق والتواضع، وخلق الذات كمثال لشخص يمكن الوثوق به والاعتماد عليه . والقيادة الروحية تعنى بالمعنى القيم والرؤية الإبداعية والخبرة الإنسانية والأهم من ذلك أن لديها القدرة على تحويل الأفراد إلى أعضاء إيجابيين ومتفاعلين ومساهمين سواء في المجتمع ككل أو في المنظمة (Ashmos&Dinnis,2000) ويعرفها (Noghiu,2010) هي القيادة القائمة على الروحية تؤثر في الموظفين من خلال تمكينهم بالالتزام بالقيم الروحية في عملهم اليومي. كما ويعرفها (Motamedi&Bagherzadeh,2015) أن القيادة الروحية هي الدافعية الداخلية وسياق الأعمال التي تقوم على الدلالات والغرض الروحي في العمل والعلاقات. وهناك من يستند في توضيح مفهوم القيادة الروحية على تحديد أبعادها الأساسية فيشير فري (Fry,2003) الى بعدين للقيادة الروحية الرؤية التي تجعل الموظفين يمتلكون المعنى لحياتهم والتميز ووضع الفارق وإنشاء الثقافة التنظيمية التي تعتمد على المحبة والإيثار واحترام الذات والعمل في جماعة. ويمكن اعتبار أكثر من نصف الصفات المعتمدة عالمياً (14 من أصل 22) أن تكون مرتبطة بالروحانية والقيم والأخلاق ومنها "إيجابي، جدير

بالثقة، عادل، يكسب حلالاً مشكلاً، تشجيع الدافع والدافع والتواصل والتميز المنحى، بناء الثقة، صادق، ديناميكي، بناء الفريق، تحفيزية ويمكن الاعتماد عليها . والغرض من القيادة الروحية هو خلق رؤية وتطابق القيمة عبر الفريق الاستراتيجي، تمكين الفردي والمستويات الفردية، وفي لتعزيز مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي والإنتاجية (Maharana, Srinivasan, Nagendra, 2012)

وفي حديث (Bell & Bodie, 2012) عن الحمض النووي للقيادة (DNA of Leadership)

تستخدم 7 ممارسات القيادة الحيوية التي تشكل الشفرة الوراثية للنجاح وهي كما يلي :

- الجين C = الاتصالات المفتوحة (C-Community) : الأنفتاح على الآخرين من خلال تبادل الآراء معهم .
- الجين H = الإنسانية (H-Humanity) : إنشاء مناخ تنظيمي مبني على التحفيز والتنوع ويحتفي بمواهب لجميع الموظفين.
- الجين A = الطموح (A-Aspiration) : تجنب التهديدات وتشجيع الموظفين وإثارة طموحاتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم.
- الجين N = الملاحة (N-Navigation) : مشاركة خريطة الطريق مع الموظفين لأختيار طريق التقدم لأنجاز الأهداف المشتركة.
- الجين G = التوليد (G-Generativity) : بث روح الحماس لدى الموظفين من خلال الاعتراف بالإنجاز التي تؤدي الى الابتكار وأختراعات طموحة.
- الجين E = التعبير (E-Expressing) : تشجيع حرية التعبير وإتاحة الفرص لتطور الذات بيما يتيح تطور المنظمة .

- الجين S = (S-Spirit) : الدفاع عن حقوق الموظفين والتحفيز على الأتجاز بما يجعل الموظفين يعملون بروحية التكامل من خلال الدعم العاطفي.

ويقول (نجم، 2015) وهو يشير الى هذه السمات أنها سمات القيادة الروحية في المنظمات لأنها تتجاوز الهيكلية في تداول المعلومات .

ومما سبق يرى الباحث القيادة الروحية هي القيادة المتمركزة على السلوكيات الروحية التي تحدد أولئك الذين هم على استعداد لخدمة الآخرين، ويشجعون التفاؤل، ويضعون التوازن الداخلي (الروحي) في حياتهم، ويحاولون إطلاق العنان للمواهب والإبداع في أماكن العمل، ويسعون إلى تجديد أنفسهم من أجل مواجهة التغيرات والضغوط البيئية.

3- الذكاء الروحي Spiritual Intelligence

الذكاء الروحي بأنه الشعور العميق بالترابط مع العالم الواسع في حياتنا (الغداني، 2011) فهو الذكاء الأرفع الذي يواجه مشاكل القيمة والمعنى من خلال وصولنا إلى معانينا وأغراضنا ودوافعنا الأعمق (Aydın, Mustafa & Büşra, 2016). ويذكر (Wulantika & Buhari, 2015) أن الذكاء الروحي هو قدرة الإنسان على التساؤل عن معنى الحياة والخبرة المترابطة بين كل شخص والعالم المأهول. ويعرف فوكان (Vaughan, 2003) الذكاء الروحي بأنه قدرة على فهم عميق للأسئلة الوجودية والبصيرة في مستويات متعددة من الوعي. ويغليزورث (Wigglesworth, 2004) ينص على أن الذكاء الروحي هو القدرة على التصرف برحمة والحكمة، والحفاظ على السلام بغض النظر عن الظروف. ويعرف (Selman, 2005) الذكاء الروحي يشير إلى القدرة على حل المشاكل باستخدام نهج متعدد الحواس. في حين يعرفه (Amaram, 2007) الذكاء الروحي هو مجموعة من القدرات

التي تعمل على إدارة الموارد والقيم والميزات الروحية وتعزيز الوظائف اليومية لتحسين واقع المنظمة. و الذكاء الروحي هو "مجموعة من القدرات العقلية التي تساهم في الوعي والتكامل والتطبيق التكيفي للجوانب غير المادية والمتعدية من وجود المرء، مما يؤدي إلى نتائج مثل التفكير الوجودي العميق، وتعزيز المعنى، والاعتراف الذاتي المتعال (King & DeCicco, 2009) ويؤكد زوهار ومارشال (Zohar & Marshall, 2000) على الذكاء الروحي، ويعتقد أنه موهبة العقلية الإنسانية تطبق لتنظيم قضايا ذات الصلة بالروح والقيم، في مكان العمل يساعد الذكاء الروحي الموظفين في ومواءمة القيم الشخصية مع أهداف المنظمة ويشير إلى مستوى عال من النزاهة في العمل. وأشار فارساني وآخرون (Farsani et al., 2013) الذكاء الروحي وسمات الشخصية للموظفين هي تلك العوامل التي تلعب دورا حيويا في نجاح المنظمة . فالروحانية في مكان العمل تخلق شعوراً بالوحدة بين الموظفين، كما أن هذه المشاعر هي جزء من الذكاء الروحي الذي يشكل سلوك الموظفين ويزيد من أداء الأفراد بطريقة ذات مغزى في المنظمات (Khoshtinat, 2012; Karakas, 2010)، كما وأشار (Motaghehi & Amraie, 2014) السمات الشخصية للموظفين لديه علاقة إيجابية مع الذكاء الروحي في مثل هذه الطريقة أنه يساعد على حل المشاكل اليومية تورابي وجوادي (Torabi&Javadi, 2013) يضيفان هناك علاقة قوية بين الذكاء الروحي ومشاركة الموظف في العمل، وأشار (Kaur,2013;Sapta ,et al, 2013) هناك علاقة قوية بين الذكاء الروحي والرضا الوظيفي للموظفين وله تأثير على التزام الموظف مع المنظمة. كما وأشار (Nodehi&Nehardani, 2013) أن الذكاء الروحي يلعب دورا حيويا في مكان العمل لأنه يمكن أن يعزز رضا الموظفين، وأن

الذكاء الروحي يبني علاقة قوية مع المنظمة وبين العاملين في المنظمة ويزيد من روح الفريق والشعور بالوحدة والمحبة (Usman&Danish, 2010)

ومن وجهة نظر الباحث أن الذكاء الروحي هو مجموعة من القدرات التي تخلق السمو في التفكير والمنظمات تستثمر الذكاء الروحي لتحقيق نتائج إضافية في منظماتهم، وعلاوة على ذلك تقوم المنظمات بيزرع الذكاء الروحي وتطويره مع التدريب.

ثانياً: الدراسات السابقة

نعرض في هذا الجزء مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية:

1. دراسة نجم والرفاعي (2008) بعنوان: "الروحانية في العمل في عينة من الشركات في مدينة

عمان".

هذه الدراسة تدرس مفهوم الروحانية وتطبيقاتها في عالم الأعمال اليوم. فقد اكتسبت الروحانية

تضمينات عميقة وتعريفات واسعة من أجل منظمات الأعمال.

وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى اهتمام الشركات بالروحانية في العمل ومدى تأثير روحية

العمل في أداء الموظفين. وفي الدراسة الميدانية تم استخدام الأستبانة كأداة لجمع البيانات التي وزعت

على عينة من المديرين في (28) شركة في القطاعات الصناعية والخدمية واعتمدت الدراسة على

المنهج الوصفي - التحليلي من أجل تحديد مفهوم الروحانية وأبعادها في الشركات.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة بين الروحانية في العمل وبين أداء العاملين، تزايد

تهتم بالروحانية من أجل تحقيق التوازن في حاجات العاملين المادية والمعنوية، هناك عوامل أساسية

الأهتمام بالروحية في الأعمال منها بيئة العمل المتغيرة والتسريحات الكبيرة للعاملين والفضائح الأخلاقية وضعف ولاء والتزام العاملين بشركاتهم . وابرز التوصيات للدراسة هي دعوة الشركات إلى تبني برامج تدريبية في مجال الروحية في العمل من أجل الاستفادة من المفاهيم والخبرات القائمة على الروحية في زيادة ولاء الأفراد.

2.دراسة الغداني (2011) بعنوان: "الذكاء الروحي وعلاقتة بالضغوط المهنية لدى بعض

موظفي الدوائر الحكومية في محافظة مسقط بسلطنة عمان".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف الى العلاقة بين الذكاء الروحي والضغوط المهنية لدى بعض موظفي الدوائر الحكومية في محافظة مسقط بسلطنة عمان وتألفت عينة الدراسة من (500) موظف وموظفة من بعض الدوائر الحكومية، بواقع (225) موظفاً و (275) موظفة، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية، ولأغراض الدراسة قامت الباحثة بتصميم أداتين الأولى مقياس الذكاء الروحي، والثانية مقياس الضغوط المهنية وتحليل البيانات تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، واختبار "ت" (T.Test) لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات.

أظهرت النتائج ان مستويات الذكاء الروحي كانت لدى أفراد العينة عالية(4.19) من (5)، وأما مستويات الضغوط المهنية لدى أفراد العينة فكانت متوسة اذ بلغ المتوسط الحسابي (2.35) من (5) ، وكما بينت ايضاً وجود ارتباط سالب بين درجات الذكاء الروحي ودرجات الضغوط المهنية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (-0.210) وهي قيمة ذات دلالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ لدى أفراد عينة الدراسة . وابرز التوصيات للدراسة هي تركيز الدورات التدريبية على تنمية الذكاء

الروحي والتي من شأنها مساعدة الموظفين على الأدرات السليم لفهم الآخرين كما تنمي لديهم القدرة على فهم عواطف الآخرين

3. دراسة بخوش (2013)، بعنوان: "دور استراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية"

استهدفت الدراسة اختبار أثر إستراتيجية التعويضات في تحقيق ميزة تنافسية على مستوى المصارف التجارية الجزائرية، و تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأنسب لإيجاد بيانات مفصلة عن واقع الظاهرة والتنبؤ بالآثار المستقبلية لها وبغية الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة أولية كانت أم ثانوية تم الاعتماد على مصدرين أولهما ما توفر من أدبيات لتغطية الجانب النظري وثانيهما الاستبيان، وقد تم اختيار (18) مصرفاً عشوائياً، وشملت العينة مديري إدارة الموارد البشرية والمسؤولين فيها حسب مراكزهم الوظيفية سواء كانوا مديري إدارات أم رؤساء أقسام أم رؤساء مصالح وكان عددهم (54) مسؤولاً، ووُزعت استمارات الاستبيان عليهم واسترجع منها (53) كانت صالحة للتحليل وباعتماد الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة وتحليلها تم التوصل في الجانب الميداني لعدد من النتائج أهمها أن هناك علاقة تأثير معنوية لإستراتيجية التعويضات في تحقيق المصارف عينة الدراسة لميزة تنافسية من خلال أبعاد الكفاءة، والجودة، والتجديد والاستجابة لحاجات العميل. وتم رصد تطابق إستراتيجية التعويضات بكل مصرف وما هو سائد في السوق الجزائري، وابرز توصيات الدراسة هي وضع خطط ورسم الأستراتيجيات لنظم التعويض التي تشمل كافة انواع المبالغ المالية المقدمة من ادارة المنظمة والأهتمام بمكافأة الجهد المبذول لتحفيز الأفراد على المزيد من الأداء وبالتالي العمل على تحقيق الميزة التنافسية.

4. دراسة (Westlund, 2007) بعنوان:

Retaining talent: Assessing relationships among project leadership styles, software developer job satisfaction, and turnover intentions

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ما إذا كان الرضا عن الإشراف أو الرضا الوظيفي بشكل عام مرتبطًا بشكل أكبر بنوايا دوران مطور البرمجيات. كما هدفت الدراسة إلى التوصية بأنماط القيادة المرتبطة بالرضا الوظيفي كوسيلة لزيادة الاستبقاء. وتكونت عينة الدراسة من مطوري البرمجيات في الولايات المتحدة باستخدام الاستبيانات على الانترنت والورق والقلم الرصاص. وقد شمل المسح عناصر ديموغرافية وأدوات قياس أنماط التحولات المتصورة، والمعاملات، وعدم التمييز، وجوانب الرضا الوظيفي، ونوايا دوران العمل. واستخدم الباحث تحليل المكونات الرئيسية لتقليل أنماط القيادة التسعة إلى عوامل القيادة الاستباقية والفاعلة. وأظهرت النتائج أن قادة المشاريع الاستباقية تميل إلى أن يكونوا أعضاء فريق المشروع أكثر ارتياحًا. كما أشارت هذه الدراسة إلى أن نوايا دوران المشاركين كانت أكثر تأثرًا بالرضا الوظيفي العام عن الرضا عن الإشراف. وقد وجد أن الرضا الوظيفي العام يرتبط بشكل كبير بالدوران عند التحكم في تأثير الرضا عن الإشراف. ومع ذلك، فإن العلاقة بين دوران ورضا مع الإشراف وحده لم يتم العثور على أن تكون كبيرة. وهذا يشير إلى أن مطوري البرمجيات استقالوا من منظماتهم، وليس المشرفين عليهم. وبرز توصيات الدراسة هي يمكن للمنظمات أن تقلل من استنزاف المطور البرمجيات (الموظفين) من خلال ممارسات الإدارة والسلوك القيادة المشروع المرتبطة بزيادة الرضا الوظيفي الثانوي.

5. دراسة (Gabriels, C., 2008) بعنوان:

Piritality in the workplace: raising HR awareness. Master's thesis, Cape Peninsula University of Technology

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق مما إذا كانت هناك علاقة بين قيم الموظفين وقيم الشركة للوحدة في الشركة X والروحانية في أداء العمل. بالإضافة إلى تحديد الروحانية في مكان العمل عن طريق البحوث الأدبية. وتحديد ما إذا كان الموظفين ينظرون إلى أنفسهم على أنها روحية. وتحديد ما إذا كان الموظفون يجلبون قيمهم الروحية / الشخصية للعمل، كما هدفت الدراسة إلى معرفة وجهة نظر المستجيبين حول ما إذا كانت الروحانية يمكن أن تساعد الوحدة على العيش في مجموعة فريدة من القيم في مكان العمل. وهذه القيم هي كما يلي: النزاهة والتميز ورضا العملاء والابتكار والمساءلة. وقد تكونت عينة الدراسة من من جميع الموظفين العاملين بشكل دائم في الوحدة في الشركة X في الكاب الغربي Western Cape وعددهم (1388) موظفا. والتي تتضمن الوحدة أن تكون مصدرا اقتصاديا موثوقا به إلى كيب الغربية التي تعد واحدة من أسرع المناطق نموا في جنوب أفريقيا. وأظهرت نتائج الدراسة انه يمكن إقامة علاقة إيجابية بين روحانية الموظفين وقيم الشركة، ثم لتطبيقه في مكان العمل يجب على الشركات ان تحاول تحفيز الروحانية في مكان العمل من الناحية النظرية، كما أشارت النتائج إلى وجود صلة بين القيم الشخصية للموظفين وقيم الشركة. وابرز توصيات الدراسة هي ينبغي أن تسعى المنظمات إلى مساعدة الموظفين على إدماج بعدهم الروحي في مكان العمل، وبالنظر إلى أن الموظفين يقضون معظم وقتهم في العمل يصبح من الأهمية القصوى للمنظمات لتنفيذ الثقافة الروحية القائمة على القيم حيث يتم احترام قيم الموظفين.

6. دراسة (Kontoghiorghes & Frangou, 2009) بعنوان:

The Association between Talent Retention, Antecedent Factors, and Consequent Organizational Performance.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وترتيب العوامل الأكثر أهمية التي تؤثر في الاحتفاظ بالموهب

في هيئة الإذاعة القبرصية. حيث تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- أي من الأبعاد التنظيمية يمكن أن تكون عوامل رئيسية تؤثر على الاحتفاظ بالموهب؟

- إلى أي مدى يرتبط الاحتفاظ بالموهب بكل من مقاييس الأداء المدرجة في هذه الدراسة؟

ولهذا الغرض تم تصنيف البيئة التنظيمية إلى الأبعاد التالية: الرضا الوظيفي؛ التصميم

الوظيفي؛ حوافز العمل؛ الالتزام التنظيمي؛ الاتصالات المفتوحة وتبادل المعلومات؛ الأداء العالي؛ بيئة

فريق العمل؛ تعزيز الإبداع من قبل المنظمة؛ ثقافة التعلم المستمر. الثقافة المدفوعة بالجودة؛ الثقافة

التنظيمية المدفوعة بالتغيير؛ إدارة المعرفة الفعالة؛ المعاملة العادلة؛ توافر الأدوات والمعدات والوقت

والمعلومات والحقائق لأداء العمل بشكل صحيح؛ دعم المخاطرة؛ الاعتماد على التكنولوجيا لتلبية

أهداف الجودة والإنتاجية والمنافسة؛ الإشراف الفعال؛ القيادة الفعالة؛ التوظيف الفعال واختيار المواهب؛

رضا الشركة؛ إلى أي مدى يعتبر الاحترام قيمة أساسية؛ إلى أي مدى تعتبر النزاهة قيمة أساسية؛

المرونة التنظيمية؛ السرعة التنظيمية. تم قياس الأداء التنظيمي في هذه الدراسة من حيث مؤشرات

الأداء الآتية: المقدرة التنافسية التنظيمية؛ إنتاجية الموظفين؛ الابتكار؛ جودة الأداء على المستوى

التنظيمي؛ جودة مخرجات زملاء العمل؛ رضا العملاء؛ التكيف مع التغيير السريع؛ استيعاب التغيير

التكنولوجي السريع، الاستجابة السريعة والناجحة للتهديدات والفرص البيئية؛ وإلى أي مدى توفر

المنظمة أفضل قيمة للعملاء. تكونت عينة الدراسة من 317 موظفاً في هيئة الإذاعة القبرصية. وقد استخدمت الدراسة استبانة تم تصميمها لتقييم المنظمة من ناحية الأبعاد المذكورة أعلاه. وقد وجدت الدراسة بأن العوامل التي تؤثر في الاحتفاظ بالموظفين، وتحديدًا الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي، هي نفسها العوامل التي تؤثر في الاحتفاظ بالموهوب. كما وجدت الدراسة بأن كافة الأبعاد التنظيمية التي تم اختبارها في هذه الدراسة تؤثر على الاحتفاظ بالموهوب. كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن الرضا الوظيفي يرتبط بشكل عالٍ بالاحتفاظ بالموهوب.

7. دراسة (Lai, 2011)، بعنوان:

A Study of the Relationship Among the Compensation Management, Operational Management and Organizational Climate.

هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي وتأثيرها على إدارة التعويضات والأداء التشغيلي. تناولت الدراسة أبعاد إدارة التعويضات الأربعة، وهي: مستوى الرواتب، هيكل الرواتب، الإضافات على الرواتب، والمزايا والمنافع. تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد اعتمد محتوى الاستبانة على متغيرات الدراسة وعلى المراجع من الدراسات المنشورة ذات الصلة. وقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة محاور، هي: إدارة التعويضات والأداء التشغيلي والمناخ التنظيمي. وقد تكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية في تايوان، حيث تم توزيع 300 استبانة، وتم اعتماد 224 استبانة صالحة للتحليل حيث شكل هذا العدد عينة الدراسة. وقد استخدمت الدراسة برنامج SPSS لغايات تحليل البيانات التي تم تجميعها. وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج، من أهمها: أن مستوى الرواتب في إدارة التعويضات يؤثر على الكفاءة المالية للأداء التشغيلي. وأن هيكل

الرواتب والمزايا والمنافع في إدارة التعويضات يؤثر على رضا الموظفين ويحفزهم على البقاء في المنظمة. وكذلك أشارت النتائج إلى أن الأبعاد الأربعة لإدارة التعويضات تؤدي إلى الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين. ابرز التوصيات للدراسة أن الموارد البشرية هي الأصول الرأسمالية كبير للشركة. وللاحتفاظ بالمواهب يجب أن تكون قيمة التعويض إدارة مرنة بما فيه الكفاية من أجل التكيف مع غير طبيعي والاستثناءات. تجنب الأوضاع التي يوجد فيها الراتب غير معلنة.

8. دراسة (Khan et al., 2001)، بعنوان:

Compensation Management: A strategic conduit towards achieving employee retention and Job Satisfaction in Banking Sector of Pakistan

هدفت هذه الدراسة إلى إضافة بعض مساهمة في إدارة التعويضات في القطاع المصرفي في باكستان. وقد حلل الباحثون عوامل النجاح من واحد من البنوك الرائدة في باكستان كدراسة حالة في البحث الحالي من أجل استكشاف العوامل والقضايا والتحديات المتعلقة في التعويضات. وقد استخدمت المقابلات والاستبيانات كمصادر رئيسية لجمع البيانات الأولية. وكان طريقة أخذ العينات المستخدمة في هذا الدراسة العينات الطبقية. وقد تم اختيار اثنين من طبقات من مدرء وموظفي من أجل تحقيق وجهات نظر الجانبين. بلغ حجم العينة التي يحددها الباحثون (450) مع (1.29) هامش الخطأ ومستوى الثقة 99%، ينتمون إلى اثنين من طبقات. من أجل زيادة موثوقية البحوث الحالية، في مقابلات معمقة كما تم إجراء من (200) موظف وجميع مديري فروع البنك. وقد أظهرت النتائج أن عبء العمل، وعدم اتباع نهج عملي نحو التدريب وأقدمية الموجهة خطط الحوافز هي القضايا الرئيسية

التي تحتاج إلى عناية فورية من قبل الإدارة . الغالبية العظمى من أفراد العينة لديها اعتقاد راسخ أن هناك علاقة إيجابية ومباشرة بين المكافآت ومستوى الدافعية للموظف %60 من الموظفين وافق بشدة، وافق %24 موظفين، اختلف %12 بينما لم يوافق %4 فقط بقوة البيان أن "هناك علاقة مباشرة بين المكافآت ومستوى الدافعية للموظف". وأوصت الدراسة على ضرورة الأهتمام بهيكل الاعم للرواتب في البنك وكذلك الأخذ بنظر الاعتبار على اهمية مكافأة العمل الجاد وتشجيع ثقافة الثناء والتقدير في فروع البنك لانها تساعد على تحفيز الموظفين وتبقي لهم العزم على عملهم.

9. دراسة (Dougherty, T., 2011) بعنوان:

The Relationship between Spirituality, Spiritual Intelligence, and Leadership Practices in Student Leaders in the BYU-Idaho Student Activities Program. Doctor thesis, Idaho State University

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الروحانية والذكاء الروحي، والممارسات القيادية لدى قادة الطلاب في BYU-Idaho Student Activities Program. هو برنامج الأنشطة الطلابية لتنظيم الحرم الجامعي يهدف إلى توفير التدريب على القيادة والخبرة للطلاب في سياق الأنشطة والأحداث ذات مغزى. وتكونت عينة الدراسة من (317) من قادة الطلاب في برنامج الأنشطة الطلابية و(7) من مدراء المناطق، و(17) من المديرين، و(69) من المنسقين، و(224) من المديرين. وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود دلالات إحصائية وذات مغزى من حيث العلاقات بين الممارسات القيادية وتدبير الروحانية والذكاء الروحي، كما اشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مقاييس الروحانية والذكاء الروحي وممارسات القيادة وهذه النتائج إيجابية، كما اشارت الى وجود فروق ذات دلالة احصائية في التباين بين التدابير من حيث التاثر بشكل كبير بالسن أو الجنس

أو الكلية والانتماء. وبرز توصيات الدراسة يجب إدخال ومناقشة مكونات الذكاء الروحي مع قادة الطلاب. يجب على موظفي BYU-Idaho التحدث عن الطرق التي يمكن للطلاب تطوير الذكاء الروحي وتعزيز العلاقة بين الذكاء الروحي للقيادة التحويلية.

10. دراسة (Bailey, D., 2013)، بعنوان:

Employee Commitment and Other Factors That Affect Attraction and Retention of Employees in Organizations: The Examination of Research and OPM Practices.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر إيجابياً على جذب والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين، والاستراتيجيات التنظيمية التكميلية التي سوف تؤثر على جذب الموظفين والاحتفاظ بهم وبالتالي ضمان أفضل استدامة تنظيمية. وقامت الدراسة بتحليل الاستراتيجيات التي تؤثر على قدرة المنظمة على اجتذاب واستبقاء الموظفين، وبالتالي تحقيق مستوى أعلى من الاستدامة. حيث أن المنظمات عندما تفقد الموهوبين، فإنها بالتالي تفقد أيضاً المعرفة القيمة التي يمكن أن تؤثر على الأداء التنظيمي العام. وتتناول هذه الدراسة أيضاً كيف يمكن للمنظمات أن تتجوز من ظاهرة نزف الأدمغة من خلال الحصول على التزام الموهوبين والاستفادة منهم كسفراء لجذب الموهوبين الجدد.

وقد حاولت الدراسة الإجابة على :

- ما البرامج والاستراتيجيات التي يمكن أن تزيد من الاحتفاظ بالموهوبين وبالتالي تزيد من قدرة

المنظمة على جذب الموهوبين؟

أوصت هذه الدراسة على ضرورة استقطاب الموهوبين والاحتفاظ بهم لذا يعتبر من الوظائف

التنظيمية الهامة. كما حددت هذه الدراسة Factors That Affect the Acquisition and Retention of

Talent

والاخذ بعين الاعتبار للعوامل المؤثرة على اكتساب والمحافظة الموهوبين (التزام المواهب، ثقة

المواهب، والاتصالات، ووجود برامج دعم للموهوبين)

11. دراسة (Houston, G., 2014)

Spirituality and leadership: Integrating spirituality as a developmental approach of improving overall leader effectiveness. Doctor thesis, Antioch University.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الروحانية وفعالية القيادة بطرق تحدد الروحانية

كعامل إضافي قد يساهم في فعالية القادة، كما هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح تعريف الروحانية:

الروحانية هو الوصول إلى فهم عالمي أن الحياة يمكن أن تتعزز بشكل كبير في جميع العلاقات من

خلال تطوير لدينا الداخلية الداخلية وغيرها، وقد استخدمت الدراسة التقييم الدقيق للبيانات من الأدب،

وتحليل المسح حول هذا الموضوع، والتقييم الكمي للارتباطات، والانحدارات، واختبار t، والمقارنات،

كأدوات للدراسة، وظهرت نتائج الدراسة الاستقصائية أن هناك علاقة قوية بين القيادة الروحية ومستوى

اداء العمل والتزام الموظفين. وذلك من خلال أن ستة مؤشرات للقيادة لدى كامبلTM (1998) والتي

هي بنود تم تصنيفها على الأقل وصفية جدا على الروحانية بنسبة 80% من المستطلعين، كما أشارت

الدراسة إلى أن الاختبارات T أظهرت أن العناصر الروحية الستة تميزت بين درجات عالية ومنخفضة

على معظم الكفاءات التنفيذية ستة عشر الأبعاد، إلا في بعض الكفاءات الرائدة في مجال الأعمال.

وأظهر تحليل الانحدار أن العناصر الروحانية الأكثر تأثيراً على كفاءات تزوير التآزر والدهاء بين الأشخاص، بالإضافة إلى أن الروحانية هي جزء من معرفة وفهم الذات، وعلى هذا النحو، هو الأساس باعتبارها التنمية اللازمة للقادة، مما أدى إلى تحسين مستويات الفعالية. وبرز التوصيات التي تقدمها الدراسة هي أن الروحانية جزء من معرفة وفهم الذات واحدة، وعلى هذا النحو، هو الأساس كزعامة للتنمية اللازمة مما يؤدي إلى تحسين مستويات الفعالية.

12. دراسة (Noghiu, 2015)، بعنوان:

SPIRITUAL CAPITAL THEORY: A GROUNDED THEORY BASED ANALYSIS OF SCT AND ITS POLICY APPLICATIONS

هدفت هذه الدراسة الى توضيح وتعزيز نظرية رأس المال الروحي ومدى تأثير رأس المال الروحي في الأفراد العاملين والهدف الرئيس من هذه الدراسة هو تأطير مفهوم رأس المال الروحي لأن من الأنصاف أن نقول أن رأس المال الروحي وهو الموضوع الذي لايزال في المراحل الأولى من المفاهيم فإنه من المناسب أن تركز هذه الأطروحة على ترسيخ الفهم التصوري من رأس المال الروحي، فهذه الأطروحة تقسم الأدب النظري لرأس المال الروحي الى فئتين الفئة الأولى تكونت من الأدب الذي يناقش رأس المال الروحي والفئة الثانية تكونت من الأدب الذي يركز في المقام الأول على تقديم أمثلة تطبيقية لرأس المال الروحي، مصادر بيانات هذه الدراسة تتألف من جميع المنشورات التي تم جمعها من مختلف الاختصاصات التي تتعمل بشكل مع مفهوم رأس المال الروحي فهذا التصنيف الدقيق للمصادر لتحقيق التميز بين خطابات رأس المال الروحي مع موضوعات اخرى مثل الروحية في مكان العمل والقيادة الروحية وبيانات هذه الدراسة ما يقارب (150) مصادر ادبيات واكثر من (20) منها

كتب وفصول كتب. وأستخدمت هذه الدراسة أسلوب تحليل المحتوى للمصادر والدراسات المتعلقة برأس المال الروحي وتوصلت الدراسة الى نتائج كان أهمها هناك اعتراف واسع النطاق من الحاجة إلى نقل الخطاب رأس المال الروحي، ورأس المال الروحي هو الأعمق تأثير في دوافع السلوكية للأفراد، وبعبارة أخرى و بصفة عامة رأس المال الروحي يظهر مفهوماً مفيداً لفهم ووصف مدى عمق تعلق دوافع الإنسان إلى سلسلة من المخاوف والحقائق المجتمعية العامة والمخاوف الاقتصادية.

13. دراسة. (Shamsuddin,et al., 2016)

THE IMPACTS OF SPIRITUAL CAPITAL TOWARDS CORPORATE GOVERNANCE PRACTICES: A CASE STUDY OF THE GOVERNMENT LINKED COMPANIES (GLCS) IN MALAYSIA.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في تأثير رأس المال الروحي في تحسين ممارسات حوكمة الشركات في ماليزيا، وتقييم مستوى الممارسات الروحية في الشركات المرتبطة بالحكومة في ماليزيا، والتوصل إلى نموذج جديد لحوكمة الشركات التي تحركها سمات رأس المال الروحي.

وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة والمقابلات مع مجالس الإدارة في الشركات المرتبطة بالحكومة في ماليزيا. حيث تكونت عينة الدراسة من (20) شركة مرتبطة بالحكومة والمدرجة في سوق الأوراق المالية. واعتمدت الدراسة برنامج SPSS بهدف تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أدوات الدراسة. شكّل رأس المال الروحي بأبعاده (النزاهة، والثقافة المرئية، والقيم، وفريق العمل، والأخلاقيات) المتغير المستقل للدراسة، بينما تمثل المتغير التابع بممارسات حوكمة الشركات في لشركات المرتبطة بالحكومة في ماليزيا، بأبعاده (الشفافية والمساءلة). وقد أظهرت نتائج الدراسة بأن لكافة أبعاد رأس المال الروحي تأثيرات ايجابية كبيرة على مؤشر الحوكمة في الشركات المرتبطة

بالحكومة في ماليزيا. وكذلك أن مستوى رأس المال الروحي بين موظفي هذه الشركات يؤثر على أداء الشركة ككل. ومن ابرز التوصيات الدراسه هي التركيز على سمات رأس المال الروحي الذي هو حيوي في تشكيل والمواقف والسلوك من الناس المشاركين في إدارة الأعمال التجارية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو ما يلي :

1- تتميز هذه الدراسة عن سابقتها بأنها تناولت ثلاثة متغيرات لم تدرس من قبل ويشكل مجتمع

وهي (استراتيجية ادارة التعويضات، المحافظة على المواهب، راس المال الروحي) مما

سيوسع من فهم الظاهره المبحوثة

2- تناولت الدراسات السابقة الموضوعات المذكورة بالتطبيق على المنظمات الصناعية والخدمية

بينما ستطبق هذه الدراسة الحالية على المصارف الاسلامية في عمان والتي لم يسبق دراسة

هذه الموضوعات فيها.

3- اعتمدت الدراسة الحالية على ادخال راس المال الروحي متغير معدل، وهذه محاولة كانت

محدوة في الدراسات السابقة من جهة وعدم تطبيق سابق لها في البيئة العربية من جهة اخرى.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(1-3) مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ولمجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن أيضاً وصفاً للإجراءات، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها.

(2-3) منهج الدراسة:

الدارسة الحالية إستخدامت المنهج الوصفي التحليلي إذ يعد الأكثر ملائمة في تحقيق أهداف الدراسة وتفسيرها والوقوف على دلالاتها.

(3-3) مجتمع الدراسة

كان مجال الدراسة البنوك الاسلامية في محافظة عمان، المسجلة في البنك المركزي الاردني والبالغ عددها (4)، وهي (البنك العربي الاسلامي الدولي، البنك الاسلامي الاردني، بنك الاردن دبي الاسلامي، المصرف الراجحي) (جمعية البنوك في الاردن، 2015)

واما مجتمع الدراسة كان جميع العاملين في المستويات الادارية الثلاثة العليا الوسطى والتنفيذية

في هذه البنوك والبالغ عددها (3672) (جمعية البنوك في الاردن، 2015)

(4-3) عينة الدراسة:

ونظرا لكبر حجم المجتمع قام الباحث بسحب عينه عشوائية طبقه نسبية من جميع المستويات الادارية كما موضح في جدول (1-3) وهي عينة ملائمة وممثلة لمجتمعها تمثيلا صحيحا ويبلغ حجمها (351) أستناد لجدول العينات المذكورة في (Sekaran&Bougie,2016)

جدول رقم (1-3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الطبقات الإدارية

المستوى	حجم المجتمع	حجم الطبقة	حجم العينة / لكل طبقة
الأدارة العليا	3672	252	24
الأدارة الوسطى		554	53
الأدارة التنفيذية		2866	274
المجموع		3672	351

(5-3) وحدة التحليل:

تكوّنت وحدة التحليل لهذه من الدراسة من جميع العاملين في المصارف الاسلامية ومن جميع المستويات الادارية الثلاثة، وقد تم توزيع 351 على افراد عينة الدارسة، وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة 351، وبعد فحص الاستبانات المسترجعة تبين ان هناك 13 استبانات غير صالحة وغير مكتملة البيانات وكانت جميعها تعود للأدارة العليا، وبهذا اصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل ما مجمله 338 استبانة بنسبة مئوية بلغت 96% من عدد الاستبانات الموزعة.

(6-3) الخصائص الديموغرافية:

جدول (2-3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
انثى	140	41.4
نكر	198	58.6
المجموع	338	100.0

يظهر الجدول السابق ان معظم افراد عينة الدراسة هم من الذكور (58.6%) واحتلت الاناث النسبة الباقية أي (41.4%)، وهذا بسبب ان الذكور النسبة الاعلى في المجتمع التي تسعى للعمل.

جدول (3-3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)
اقل من 30	154	45.6
من 30 - اقل من 35	135	39.9
من 35 الى اقل من 40	38	11.2
من 40 الى اقل من 45	5	1.5
45 فاكثر	6	1.8
المجموع	338	100.0

يظهر الجدول السابق ان معظم أفراد عينة الدراسة هم من تقل اعمارهم عن 30 سنة بنسبة 45.6%، يليها فئة الاعمار من 30 - اقل من 35 بنسبة 39.9%، يليها فئة الاعمار من 35 الى اقل من 40 بنسبة 11.2%، يليها الفئة العمرية 45 فاكثر بنسبة 1.8%، واحتلت فئة الاعمار من 40 الى اقل من 45 بنسبة 1.8%، ونلاحظ مما سبق ان معظم افراد عينة الدراسة هم من الذين تقل اعمارهم عن 30 سنة ويشير ذلك ان ان النسبة الاعلى هم من الفئة الشابة وذلك بسبب التركيز على هذه الفئة في التعيينات.

جدول (3-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى العملي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المستوى العلمي
1.5	5	دبلوم متوسط
76.0	257	بكالوريوس
1.2	4	دبلوم عال
19.8	67	ماجستير
1.5	5	دكتوراه
100.0	338	المجموع

يشير الجدول السابق ان معظم افراد عينة الدراسة هم من حملة البكالوريوس بنسبة 76.0%، يليها حملة الماجستير بنسبة 19.8%، وجاء في المرتبة الاخيرة الفئات: دكتوراه، دبلوم متوسط، دبلوم عال واحتلت النسب 1.5، 1.2، 1.2 % على التوالي، ومما سبق نلاحظ ان اعلى نسبة من افراد العينة كان تحصيلهم التعليمي درجة البكالوريوس وهذا يدل على استقطاب عالي لحملة البكالوريوس والتي تمثل النسبة الاكبر من حملة الشهادات الجامعية في المجتمع.

جدول (3-5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الاداري

النسبة المئوية (%)	التكرار	المستوى الاداري
3.3	11	ادارة عليا
15.7	53	ادارة وسطى
81.1	274	ادارة التنفيذية
100.0	338	المجموع

يشير الجدول السابق ان معظم افراد عينة الدراسة هم من مستوى الأدارة التنفيذية (الدنيا) بنسبة 81.1%، يليها في المرتبة الثانية مستوى ادارة وسطى بنسبة 15.7%، وتاتي في المرتبة الاخيرة مستوى ادارة عليا بنسبة 3.3%، وتعتبر هذه النتيجة منطقية بسبب ان معظم الموظفين في المنظمات عادة هم من فئة مستوى الادارة التنفيذية .

جدول (3-6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المسمى الوظيفي
1.2	4	مدير عام
2.1	7	نائب مدير
6.8	23	مدير دائرة
8.9	30	رئيس قسم
81	274	موظف
100.0	338	المجموع

يشير الجدول اعلاه ان معظم افراد عينة الدراسة هم من الموظفين بنسبة 81%، ثم رئيس قسم بنسبة 8.9%، ثم مدير دائرة و بنسبة 6.8%، ثم نائب مدير بنسبة 2.1%، وتاتي في المرتبة الاخيرة فئة المدير العام بنسبة 1.2%، وهذا طبيعي بسبب ان النسبة الاكبر في المنظمات من الموظفين وتقل النسب المئوية في المستويات الادارية الاعلى بسبب قلة عدد الإداريين مقارنة مع الموظفين.

جدول (3-7) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية (%)	التكرار	سنوات الخبرة
15.4	52	اقل من 3 سنوات
33.1	112	من 3 الى 5 سنوات
26.6	90	من 5 الى 7 سنوات
24.9	84	7 سنوات فاكثر
100.0	338	المجموع

يشير الجدول اعلاه ان معظم افراد عينة الدراسة هم من فئة سنوات الخبرة: من 3 الى 5 سنوات بنسبة 33.1%، يليها فئة الخبرة: من 5 الى 7 سنوات بنسبة 26.6%، يليها فئة الخبرة: 7 سنوات فاكثر بنسبة 24.9%، وتاتي في المرتبة الأخيرة فئة الخبرة من 3 سنوات بنسبة 15.4%، وهذا يدل على استقطاب من هذه البنوك لاصحاب الكفاءات والخبرات الاعلى والتي احتلت النسب الاكبر.

(3-7) متغيرات الدراسة

ستعتمد الدراسة المتغيرات الآتية:

- المتغير المستقل (استراتيجية ادارة التعويضات) بالأبعاد التالية: مستوى الرواتب، الاضافات

على الرواتب، هيكل الرواتب، المزايا والمنافع، بالأستناد الى دراسة (Lai,2011)

- المتغير التابع (المحافظة على المواهب) بالأبعاد التالية: الرضا الوظيفي، الاتصالات، ثقة

المواهب، التزام المواهب، بالأستناد الى دراسة (Bailey,D.,2013; Westlund, 2007)

- المتغير المعدل: رأس المال الروحي (القيم الروحية، القيادة الروحية، الذكاء الروحي)، بالأستناد

الى دراسة (Dougherty,2011;Gabriels,2008;Houston,2014)

(3-8) ادوات الدراسة وطرق جمع البيانات

من اجل تحقيق اهداف الدراسة، تم تطوير استبانة للاجابة على اسئلة الدراسة، اذ تم تطوير الاداة بالرجوع الى الادب النظري ذو العلاقة، وقد تم استخدام مصدرين رئيسيين لجمع المعلومات وهما:

1- المصادر الثانوية

المراجع والكتب الاجنبية والعربية ذات العلاقة بموضوع الدراسة والمقالات والتقارير والابحاث ومواقع الانترنت المختلفة وذلك لوضع الأسس العلمية والأطار النظري.

2- المصادر الاولية

الاداة الرئيسية لقياس متغيرات الدراسة تضمنت عدد من الفقرات التي تعكس اهداف الدراسة واسئلتها وذلك للاجابة عليها من قبل عينة الدراسة، وقد تم استخدام مقياس ليكرت Likert الخماسي واخذت كل اجابة اهمية نسبية، وتكونت الاداة الرئيسية (الاستبانة) من ثلاثة اجزاء رئيسية هي:

الجزء الاول: يشمل المتغيرات الشخصية والوظيفية لافراد وحدة التحليل من خلال 6 متغيرات هي:

(النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الاداري، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)

الجزء الثاني: استراتيجية ادارة التعويضات عبر اربعة ابعاد هي: (مستوى الرواتب، هيكل الرواتب،

الاضافات على الرواتب، المزايا والمنافع) وتضمنت 20 فقرة لقياسها.

الجزء الثالث: المحافظة على المواهب عبر اربعة ابعاد هي: (الرضا الوظيفي، النزاهة، المواهب،

الاتصالات، ثقة المواهب) وتضمنت 20 فقرة لقياسها

الجزء الرابع: راس المال الروحي عبر ثلاثة ابعاد رئيسية هي: (القيم الروحية، القيادة الروحية، الذكاء

الروحي) وتضمنت 18 فقرة لقياسها، وبهذا تكونت الاستبانة بشكلها النهائي من 58 فقرة.

(9-3) صدق أداة الدراسة:

تم استخدام طريقتين للصدق، هما الصدق الظاهري والصدق البنائي من خلال التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي لضمان ان الاداة تقيس ما وضعت من اجله، وفيما يلي توضيح للطريقتين:

أ- الصدق الظاهري

تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المتخصصين والمحكمين من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة والاختصاص كما في (الملحق رقم 1) ، وتم الطلب منهم إبداء رأيهم حول وضوح الصياغة اللغوية لل فقرات وسلامتها، ومدى ملاءمة فقراتها لموضوعها وللمجال الذي وضعت فيه، وتم الأخذ بأرائهم وملاحظاتهم واقتراحاتهم، وتم تعديل بعض فقرات الأداة بناء على ذلك، واعتبرت آراء المحكمين حول الصدق الظاهري دليلاً على صدق أداة الدراسة.

ب- الصدق البنائي من خلال التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي

التحليل العاملي الاستكشافي لاسئلة الدراسة (58 سؤال)، وتم استخراج نتائج التحليل العاملي الاستكشافي بطريقة المكونات الاساسية (PCA) Principle Component Analysis (Hairt , 2010) والتدوير تبعاً لمحاور متعامدة (Varimax) حيث افرز التحليل 58 عامل فسر العامل الاول منها 33.119 % ويبين الجدول التالي قيم الجذور الكامنة (Eigenevalues) ونسبة التباين المفسر لكل عامل، وكذلك نسبة التباين المفسر التراكمية.

جدول (3-8)

خلاصة نتائج التحليل العامل الاستكشافي لاستجابة افراد عينة الدراسة على مقياس الدراسة

معاملات التحميل	نسبة التباين المفسر التراكمي %	نسبة التباين المفسر %	الجذر الكامن %	رقم العامل
.715	33.119	33.119	19.209	1
.652	39.148	6.029	3.497	2
.636	42.983	3.835	2.224	3
.668	46.291	3.309	1.919	4
.651	48.991	2.700	1.566	5
.584	51.560	2.569	1.490	6
.589	53.680	2.120	1.229	7
.581	55.593	1.913	1.110	8
.581	57.426	1.833	1.063	9
.562	59.245	1.819	1.055	10
.617	60.896	1.652	.958	11
.550	62.470	1.573	.913	12
.651	64.034	1.564	.907	13
.609	65.556	1.522	.883	14
.624	66.989	1.433	.831	15
.634	68.402	1.413	.820	16
.541	69.783	1.381	.801	17
.671	71.079	1.296	.752	18
.540	72.368	1.289	.748	19
.522	73.579	1.211	.702	20
.599	74.769	1.190	.690	21
.465	75.925	1.156	.670	22
.494	77.019	1.094	.634	23
.480	78.100	1.081	.627	24
.572	79.150	1.050	.609	25
.619	80.173	1.023	.593	26
.570	81.160	.987	.573	27
.550	82.141	.981	.569	28
.645	83.099	.958	.556	29
.595	84.001	.902	.523	30
.566	84.878	.876	.508	31
.555	85.721	.843	.489	32
.613	86.561	.840	.487	33
.645	87.382	.821	.476	34
.520	88.157	.775	.449	35
.653	88.923	.766	.444	36
.586	89.680	.757	.439	37
.649	90.395	.715	.415	38

.608	91.062	.667	.387	39
.499	91.710	.648	.376	40
.644	92.337	.627	.364	41
.614	92.955	.618	.358	42
.676	93.547	.592	.343	43
.603	94.117	.570	.330	44
.627	94.665	.548	.318	45
.472	95.181	.516	.299	46
.612	95.684	.503	.292	47
.603	96.153	.469	.272	48
.655	96.610	.457	.265	49
.680	97.063	.453	.263	50
.591	97.510	.447	.259	51
.556	97.945	.434	.252	52
.587	98.340	.396	.230	53
.626	98.714	.374	.217	54
.557	99.057	.343	.199	55
.547	99.392	.335	.194	56
.435	99.714	.322	.187	57
.618	100.000	.286	.166	58

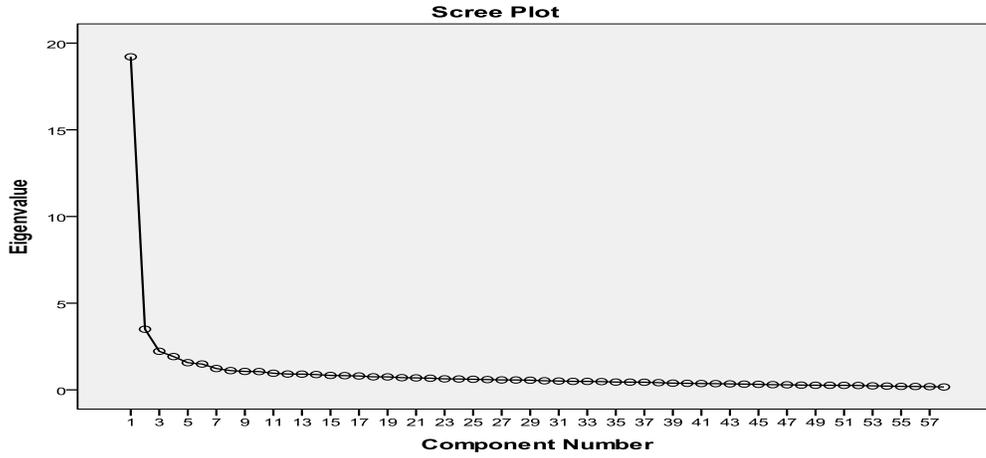
يتبين من الجدول السابق ان قيمة الجذر الكامن للعامل الاول بلغت 19.209 ويفسر ما نسبته 33.119 % من التباين الكلي، وهي قيمة مرتفعة اذا ما قورنت مع قيم الجذور الكامنة لبقية العوامل، اما قيمة الجذر الكامن للعامل الثاني فبلغت 3.497 ويفسر مانسبته 6.029 % من التباين الكلي، اضافة الى ذلك يلاحظ ان نسبة التباين المفسر لكل عامل من العوامل المتبقية متقاربة، بمعنى انه يوجد شبه استقرار في نسب التباين المفسر لجميع العوامل باستثناء العامل الاول، وهذا مؤشر على تحقق افتراض احادية البعد للمقياس أي ان المقياس يقيس بسمة واحدة.

يتعزز افتراض احادية البعد، للمقياس المعد بالدراسة الحالية، من خلال تمثيل الجذور الكامنة

بيانيا باستخدام ما يعرف باختبار فحص العوامل (Scree plot) الذي يظهر من الشكل التالي.

الشكل (1-3)

التمثيل البياني لقيم الجذور الكامنة للعوامل المكونة للمقياس على البيانات الكلية



يتبين من الشكل ان الجذر الكامن الاول يطغى بشكل واضح على الجذور الكامنة لبقية العوامل، وهذا مؤشر أيضا على أحادية البعد لبيانات المقياس، ويعتبر الرسم البياني معيارا آخر يمكن إستخدامه بالإضافة إلى معيار الإبقاء على العوامل التي يزيد جذرها الكامن عن الواحد الصحيح لتحديد العوامل في التحليل العاملي تعد المتغيرات ذات الثبات المنخفض، والتي لها ارتباطات منخفضة مع بقية المتغيرات في التحليل لذلك فإن ثبات العوامل يتأثر بثبات وصدق الاختبارات الخاضعة للتحليل العاملي فكلما كانت الاختبارات أكثر ثباتا وصدقا كلما كانت العوامل الناتجة عن التحليل العاملي أكثر استقرار وقابلة للتكرار (Hair et al, 2010).

معامل التحميل هو درجة ارتباط كل متغير مع عامل معين وتتراوح قيمته بين (-1، +1)، ويعتبر مهما جدا اذا كان معامل التحميل اكبر من 0.30 فان المتغير يساعد في وصفه جيدا، اما اذا كان اقل من هذه القيمة يتم اهمالها وعدم الاخذ بها ولا يتم عرضها في النتائج (Gorsuch, 2014)

التحليل العاملي التوكيدي

اولا: التحليل العاملي التوكيدي لاستراتيجية ادارة التعويضات

عند اجراء التحليل العاملي التوكيدي لمتغير استراتيجية ادارة التعويضات بابعاده، اظهرت

النتائج ان قيمة الجذر التربيعي لمتوسطات الخطا The Root Mean Square Error of

pproximation (RMSEA = 0.058)، اذ ان قيمة مؤشر ملاءمة جودة التوفيق او حسن

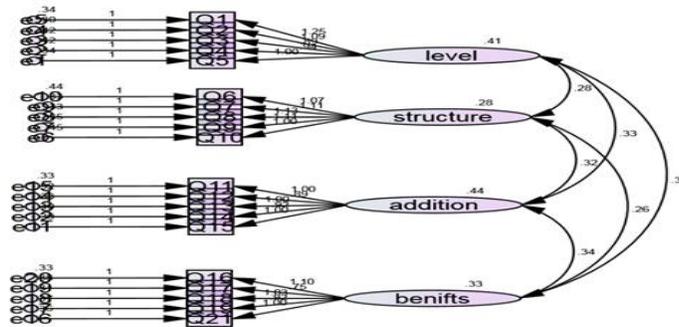
المطابقة للنموذج GFI=0.908، اذا كلما اقتربت للواحد صحيح دل على حسن ملاءمة الجودة، وكذلك

مؤشر المواءمة المطابقة المقارن CFI=0.912 الذي يقترب ايضا من الواحد صحيح كما يبينه الشكل

التالي:

الشكل (2-3)

التحليل العاملي التوكيدي لاستراتيجية ادارة التعويضات



DF=164

RMSEA=0.058

GFI= 0.908

CFI=0.912

ثانيا: التحليل العاملي التوكيدي للمحافظة على المواهب

عند اجراء التحليل العاملي التوكيدي لمتغير المحافظة على المواهب بابعاده، اظهرت النتائج

ان قيمة الجذر التربيعي لمتوسطات الخطا The Root Mean Square Error of

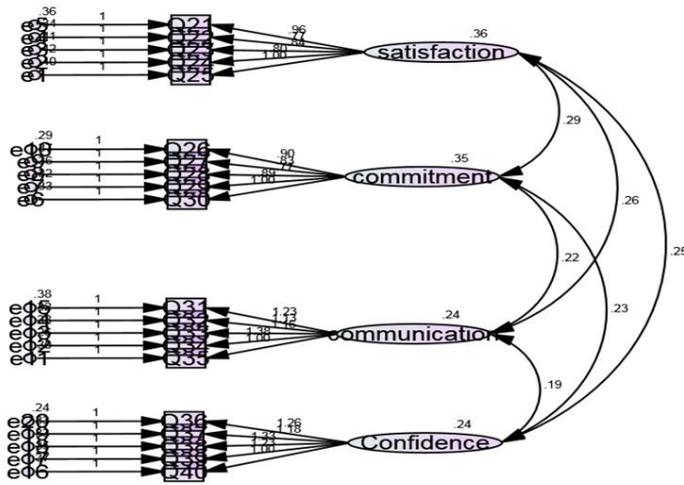
(RMSEA = 0.047)، اذ ان قيمة مؤشر ملاءمة جودة التوفيق او حسن المطابقة للنموذج

GFI=0.958، اذا كلما اقتربت للواحد صحيح دل على حسن ملاءمة الجودة، وكذلك مؤشر المواءمة

المطابقة المقارن CFI=0.963 الذي يقترب ايضا من الواحد صحيح كما يبينه الشكل التالي:

الشكل (3-3)

التحليل العائلي التوكيدي للمحافظة على المواهب



DF=164

RMSEA=0.047

GFI= 0.958

CFI=0.963

ثالثا: التحليل العائلي التوكيدي لرأس المال الروحي

عند اجراء التحليل العائلي التوكيدي لمتغير لرأس المال الروحي بابعاده، اظهرت النتائج ان

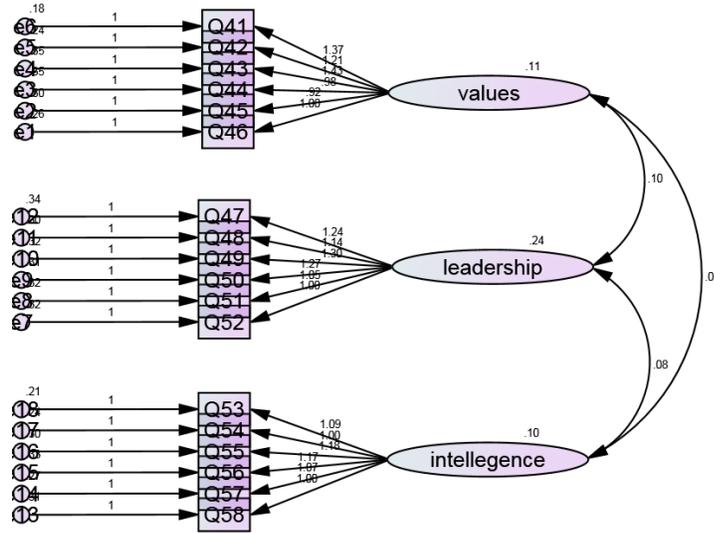
قيمة الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ The Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA = 0.055)، اذ ان قيمة مؤشر ملاءمة جودة التوفيق او حسن المطابقة للنموذج

GFI=0.916، اذا كلما اقتربت للواحد صحيح دل على حسن ملاءمة الجودة، وكذلك مؤشر المواءمة

المطابقة المقارن CFI=0.924 الذي يقترب ايضا من الواحد صحيح كما يبينه الشكل التالي:

شكل (3-4)

التحليل العاملي التوكيدي لرأس المال الروحي



DF=132

RMSEA=0.055

GFI= 0.916

CFI=0.924

(3-10) ثبات اداة الدراسة

سيتم التحقق من ثبات الأداة عن طريق الاختبار وإعادة الاختبار لضمان استقرار الاداة

واستخدام مقياس كرونباخ ألفا لضمان الاتساق الداخلي.

أ- استقرار الأداة - الاختبار وإعادة الاختبار test re test

لضمان ان نتائج الاداة تعطي نفس النتائج بمرور الوقت وعند تطبيقها عدة مرات، تم تطبيق

الاداة (الإستبانة) على عينة استطلاعية مكونة من (20) فردا من مجتمع الدراسة ولكن من خارج

عينتها الرئيسية وبطريقة الاختبار وإعادة الاختبار وبفارق زمني قدرة اسبوعين بين التطبيقين، وقد كان

معامل إرتباط بيرسون لمقياس خصائص استراتيجية ادارة التعويض 0.955، كما بلغ معامل إرتباط

بيرسون لمقياس المحافظة على المواهب 0.975، وبلغ معامل ارتباط بيرسون لمقياس راس المال الروحي 0.987، واخيرا كان معامل ارتباط بيرسون للمقياس ككل 0.979، وجميعها عند مستوى دلالة 0.01، وهي عالية ودالة معنويا.

ب - الاتساق الداخلي Cronbach's Alpha

تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا Cronbach Alpha، لقياس مدى التماسق في اجابات المبحوثين على كل الاسئلة الموجودة في المقياس.

جدول (3-9)

معاملات الاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات أداة الدراسة الخاصة باستخدام كرونباخ ألفا (Cronbach

(Alpha

ت	المتغير	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
1	استراتيجية ادارة التعويضات	20	0.939
1-1	مستوى الرواتب	5	0.855
2-1	هيكل الرواتب	5	0.810
3-1	الاضافات على الرواتب	5	0.851
4-1	المزايا والمنافع	5	0.815
2	المحافظة على المواهب	20	0.930
1-2	الرضا الوظيفي	5	0.781
2-2	التزام المواهب	5	0.801
3-2	الاتصالات	5	0.835
4-2	ثقة المواهب	5	0.839
3	راس المال الروحي	18	0.871
1-3	القيم الروحية	6	0.766
2-3	القيادة الروحية	6	0.857
3-3	النكاه الروحي	6	0.729

يوضح الجدول السابق قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسية والتي بلغت 0.939 لاستراتيجية

ادارة التعويضات، 0.930 للمحافظة على المواهب، 0.871 لراس المال الروحي، وتدل مؤشرات

كرونباخ ألفا Cronbach Alpha أعلاه على تمتع اداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال

وبقدرتها على تحقيق اغراض الدراسة، وبالتالي اصبحت الاستبانة بشكلها النهائي والقابلة للتحليل مكونة من 58 فقرة.

التصميم الإحصائي المستخدم في الدراسة

للإجابة عن اسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام الاساليب الاحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية.
- 2- المتوسطات والانحراف المعياري
- 3- معامل الاتساق والداخلي Cronbach's Alpha لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة والتحليل العاملي والاستكشافي للتحقق من صدق الاداء
- 4- تضخم التباين VIF، والحد المسموح Tolerance، الالتواء Skewness، كولموجوروف-Kolmogorov-Smirnov سميرونوف
- 5- تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis لبيان تاثير متغير المستقل على متغير تابع واحد
- 6- تحليل التباين المتعدد (MANOVA) Multivariate Analysis of Variance للتحقق من اثر مجموعة متغيرات مستقلة في مجموعة متغيرات تابعة
- 7- الانحدار التفاعلي الهرمي Hierarchical interaction Regression لقياس اثر المتغير المستقل على المتغير التابع بوجود المتغير المعدل
- 8- معدل طول الفئة والذي يقضي بقياس ممارسة ومستوى متغيرات الدراسة، والتي تم حسابه وفقا للمعادلة التالية:

الممارسة / المستوى = (الحد الاعلى - الحد الادنى) / عدد المستويات

$$1.33 = 3 / (5 - 1) =$$

وبناء على ذلك تكون:

من 1 - اقل من 2.33	الممارسة المنخفضة
من 2.34 - اقل من 3.67	الممارسة المتوسطة
من 3.68 - 5	الممارسة المرتفعة

التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

لاغراض التحقق من موضوعية نتائج الدراسة فقد تم اجراء اختبار Kolmogorov

Smirnov Tets، وذلك للتحقق من خلو بيانات الدراسة من المشاكل الاحصائية التي قد تؤثر سلبا

على نتائج اختبار فرضيات الدراسة، كما هو موضح بالجدول التالي

جدول (3-10) توزيع البيانات لمتغيرات الدراسة

النتيجة	Sig	Kolmogorov-Smirnov	المتغير	ت
تتبع التوزيع الطبيعي	.16	.089	استراتيجية ادارة التعويضات	1
تتبع التوزيع الطبيعي	0.07	.094	مستوى الرواتب	1-1
تتبع التوزيع الطبيعي	0.19	.107	هيكل الرواتب	2-1
تتبع التوزيع الطبيعي	.12	.141	الاضافات على الراتب	3-1
تتبع التوزيع الطبيعي	0.08	.128	المزايا والمنافع	4-1
تتبع التوزيع الطبيعي	0.19	.095	المحافظة على المواهب	2
تتبع التوزيع الطبيعي	0.08	.135	الرضا الوظيفي	1-2
تتبع التوزيع الطبيعي	0.20	.101	التزام المواهب	2-2
تتبع التوزيع الطبيعي	0.18	.103	الاتصالات	3-2
تتبع التوزيع الطبيعي	0.20	.139	ثقة المواهب	4-2
تتبع التوزيع الطبيعي	0.15	.080	راس المال الروحي	3
تتبع التوزيع الطبيعي	0.08	.146	القيم الروحية	1-3
تتبع التوزيع الطبيعي	0.07	.115	القيادة الروحية	2-3
تتبع التوزيع الطبيعي	0.10	.165	الذكاء الروحي	3-3

الفصل الرابع

نتائج التحليل الإحصائي للدراسة اختبار الفرضيات

1-4 المقدمة

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لاستجابات افراد عينة الدراسة عن المتغيرات من خلال عرض المؤشرات الاحصائية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والاهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الاحصائية الخاصة بكل منها.

2-4 نتائج التحليل الإحصائي للدراسة

1- استراتيجية ادارة التعويضات

لوصف مستوى توافر استراتيجية ادارة التعويضات (مستوى الرواتب، هيكل الرواتب، اضافات على الرواتب، المزايا والمنافع) تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t لعينة واحدة والاهمية كما يلي:

جدول (1-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t لاجابات افراد العينة على متغير استراتيجية ادارة التعويضات

ت	استراتيجية ادارة التعويضات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	Sig مستوى الدلالة	ترتيب اهمية الممارسة	مستوى الممارسة
1	مستوى الرواتب	3.63	.719	16.096	.000	4	متوسط
2	هيكل الرواتب	3.70	.634	20.185	.000	2	مرتفع
3	الاضافات على الرواتب	3.65	.692	18.221	.000	3	متوسط
4	المزايا والمنافع	3.78	.625	23.002	.000	1	مرتفع
	متوسط المتوسطات والانحراف المعياري العام	3.69	.587	21.886	.000	-	مرتفع

يوضح الجدول السابق اجابات افراد عينة الدراسة على محور استراتيجية ادارة التعويضات حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.63- 3.78 بمتوسط كلي 3.69 والذي يشير الى مستوى ممارسة مرتفع لاستراتيجية ادارة التعويضات، وقد جاء في المرتبة الاولى ممارسة المزايا والمنافع بمتوسط حسابي 3.78 وهو اعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ 3.69 بينما حصلت ممارسة مستوى الرواتب على المرتبة الاخيرة وبمتوسط حسابي 3.36 وهو ادنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ 3.69، ويبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى ممارسة استراتيجية ادارة التعويضات وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة استراتيجية ادارة التعويضات، ويشير الجدول أيضا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، وبشكل عام يتبين أن مستوى ممارسة استراتيجية ادارة التعويضات من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة.

وللتحقق من مستوى توافر كل بعد من ابعاد استراتيجية ادارة التعويضات، تم استخدام

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t لعينة واحدة والأهمية كما يلي:

أ- مستوى الرواتب

جدول (4-2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t لاجابات افراد العينة على متغير مستوى الرواتب

ت	مستوى الرواتب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	Sig مستوى الدلالة	ترتيب اهمية الممارسة	مستوى الممارسة
1	يتوافق مستوى الراتب في هذا المصرف مع ما هو سائد في سوق العمل.	3.85	.996	15.62 6	.000	1	مرتفع
2	تربط ادارة المصرف مستوى الرواتب بمعايير الأداء.	3.54	.892	11.03 8	.000	4	متوسط
3	ترفع ادارة المصرف مستوى الرواتب سنوياً بنسب معينة توازي متطلبات المعيشة	3.51	.866	10.80 9	.000	5	متوسط
4	تعتمد إدارة المصرف الخبرة العلمية معيار لزيادة مستوى الرواتب	3.60	.890	12.40 3	.000	3	متوسط
5	تراعي إدارة المصرف المساهمات الابداعية كمؤشر لزيادة مستوى الرواتب.	3.66	.872	13.84 9	.000	2	متوسط
	متوسط المتوسطات والانحراف المعياري العام	3.63	.719	16.09 6	.000	-	متوسط

يوضح الجدول السابق اجابات افراد عينة الدراسة على محور مستوى الرواتب حيث تراوحت

المتوسطات الحسابية بين 3.51- 3.85 بمتوسط كلي 3.63 والذي يشير الى مستوى ممارسة متوسط

لمستوى الرواتب، وقد جاء في المرتبة الاولى فقرة: " يتوافق مستوى الراتب في هذا المصرف مع ما هو

سائد في سوق العمل. " بمتوسط حسابي 3.85 وهو اعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ 3.63

بينما حصلت فقرة: " ترفع ادارة المصرف مستوى الرواتب سنوياً بنسب معينة توازي متطلبات المعيشة "

على المرتبة الاخيرة وبمتوسط حسابي 3.51 وهو ادنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ 3.63.

ويبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى ممارسة مستوى الرواتب وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول ممارسة مستوى الرواتب. ويشير الجدول أيضا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن ممارسة مستوى الرواتب من وجهة نظر عينة الدراسة كانت متوسطة.

ب- هيكل الرواتب

جدول (3-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t لاجابات افراد العينة على متغير هيكل الرواتب

ت	هيكل الرواتب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	Sig مستوى الدلالة	ترتيب اهمية الممارسة	مستوى الممارسة
6	تقوم ادارة المصرف بمقارنة داخلية للوظائف لتحديد قيمتها النسبية مع الوظائف الخارجية.	3.75	.869	15.95 7	.000	1	مرتفع
7	تضع ادارة المصرف هيكل اجور تتوفر فيه العدالة على المستويين الداخلي والخارجي.	3.61	.820	13.66 9	.000	5	متوسط
8	تعتمد ادارة المصرف نتائج تقييم الاداء كأساس لقرارات الترقية.	3.71	.829	15.74 8	.000	3	مرتفع
9	تستخدم ادارة المصرف هيكل الرواتب مرن يمكنها من تعديله حسب الحاجة.	3.70	.833	15.35 2	.000	4	مرتفع
10	يؤخذ بعين الاعتبار مستوى المعرفة لدى الموهوبين.	3.72	.854	15.29 2	.000	2	مرتفع
	متوسط المتوسطات والانحراف المعياري العام	3.70	.634	20.18 5	.000	-	مرتفع

يوضح الجدول السابق اجابات افراد عينة الدراسة على محور هيكل الرواتب حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.61- 3.75 بمتوسط كلي 3.70 والذي يشير الى مستوى ممارسة مرتفع لهيكل الرواتب، وقد جاء في المرتبة الاولى الفقرة: " تقوم ادارة المصرف بمقارنة داخلية للوظائف لتحديد قيمتها النسبية مع الوظائف الخارجية " بمتوسط حسابي 3.75 وهو اعلى من المتوسط الحسابي

الكلي والبالغ 3.70 بينما حصلت الفقرة: " تضع ادارة المصرف هيكل اجور تتوفر فيه العدالة على المستوين الداخلي والخارجي " على المرتبة الاخيرة وبمتوسط حسابي 3.61 وهو ادنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ 3.70، ويبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى ممارسة هيكل الرواتب وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة هيكل الرواتب. ويشير الجدول أيضا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، وبشكل عام يتبين أن مستوى ممارسة هيكل الرواتب من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة.

ج- الإضافات على الرواتب

جدول (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t لاجابات افراد العينة على متغير الاضافات على الرواتب

ت	الإضافات على الرواتب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	Sig مستوى الدلالة	ترتيب اهمية الممارسة	مستوى الممارسة
11	تعتمد إدارة المصرف على سياسات تحفيزية متنوعة لجذب ذوي الكفاءات العالية.	3.72	.881	16.117	.000	1	مرتفع
12	تمنح إدارة المصرف علاوات الأداء المتميز.	3.64	.819	14.273	.000	4	متوسط
13	تحدد إدارة المصرف العلاوات بالاستناد إلى حجم الجهد المبذول.	3.70	.876	14.710	.000	3	مرتفع
14	تقدم إدارة المصرف علاوات استثنائية تشجيعية.	3.48	.878	12.881	.000	5	متوسط
15	تطور إدارة المصرف خطط التحفيز سنوياً بهدف زيادة مستوى المحافظة على المواهب	3.71	.915	14.211	.000	2	مرتفع
	متوسط المتوسطات والانحراف المعياري العام	3.65	.692	18.221	.000	-	متوسط

يوضح الجدول السابق اجابات افراد عينة الدراسة على محور الاضافات على الرواتب حيث

تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.48 - 3.72 بمتوسط كلي 3.65 والذي يشير الى مستوى

ممارسة مرتفع للإضافات على الرواتب، وقد جاء في المرتبة فقرة: " تعتمد إدارة المصرف على

سياسات تحفيزية متنوعة لجذب ذوي الكفاءات العالية." بمتوسط حسابي 3.72 وهو اعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ 3.65 بينما حصلت فقرة: "تقدم إدارة المصرف علاوات استثنائية تشجيعية." على المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي 3.48 وهو ادنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ 3.48، ويبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى ممارسة الاضافات على الرواتب وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الاضافات على الرواتب. ويشير الجدول أيضا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن مستوى ممارسة الاضافات على الرواتب من وجهة نظر عينة الدراسة كانت متوسطة.

د - المزايا والمنافع

جدول (4-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t لاجابات افراد العينة على متغير المزايا والمنافع

ت	المزايا والمنافع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	Sig مستوى الدلالة	ترتيب اهمية الممارسة	مستوى الممارسة
16	تعتمد ادارة المصرف نظام مزايا عادل	3.71	.854	15.215	.000	3	مرتفع
17	تمنح ادارة المصرف عطل اسبوعية، دينية، رسمية التي تشكل إضافة نوعية يحصل عليها الموظف تزيد من وقت الراحة للموظفين	3.90	.750	21.986	.000	2	مرتفع
18	توفر ادارة المصرف شروط معايير السلامة المهنية التي تخلق بيئة عمل سليمة	3.99	.817	22.171	.000	1	مرتفع
19	تقدم إدارة المصرف حزم منافع منصفة كما تقدم معظم المصارف الأخرى.	3.63	.806	14.379	.000	5	متوسط
20	تقدم ادارة المصرف حوافز معنوية متنوعه متعلقة (بنمط الاشراف، توسيع واثراء الوظائف، فرص القدم، منح ترقية).	3.69	.888	14.326	.000	4	مرتفع
	متوسط المتوسطات والانحراف المعياري العام	3.78	.625	23.002	.000	-	مرتفع

يوضح الجدول السابق اجابات افراد عينة الدراسة على محور المزايا والمنافع حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.63 - 3.99 بمتوسط كلي 3.78 والذي يشير الى مستوى ممارسة مرتفع للمزايا والمنافع، وقد جاء في المرتبة الاولى فقرة: " توفر ادارة المصرف شروط معايير السلامة المهنية التي تخلق بيئة عمل سليمة" بمتوسط حسابي 3.99 وهو اعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ 3.78 بينما حصلت فقرة: " تقدم إدارة المصرف حزم منافع منصفة كما تقدم معظم المصارف الأخرى." على المرتبة الاخيرة وبمتوسط حسابي 3.63 وهو ادنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ 3.78.

ويبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى المزايا والمنافع وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة المزايا والمنافع. ويشير الجدول أيضا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن مستوى ممارسة المزايا والمنافع من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة.

2- المحافظة على المواهب

لوصف مستوى المحافظة على المواهب (الرضا الوظيفي، التزام المواهب، الاتصالات، ثقة المواهب)

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t لعينة واحدة والاهمية كما يلي:

جدول (4-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t لاجابات افراد العينة على متغير المحافظة على المواهب

ت	المحافظة على المواهب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	Sig مستوى الدلالة	ترتيب اهمية الممارسة	مستوى الممارسة
1	الرضا الوظيفي	3.65	.597	25.541	.000	4	متوسط
2	التزام المواهب	3.92	.582	29.089	.000	1	مرتفع
3	الاتصالات	3.66	.634	22.754	.000	3	متوسط
4	ثقة المواهب	3.79	.642	22.756	.000	2	مرتفع
	متوسط المتوسطات والانحراف المعياري العام	3.76	.530	28.850	.000	-	مرتفع

يوضح الجدول السابق اجابات افراد عينة الدراسة على محور المحافظة على المواهب حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.65- 3.92 بمتوسط كلي 3.76 والذي يشير الى مستوى ممارسة مرتفع للمحافظة على المواهب، وقد جاء في المرتبة الاولى ممارسة التزام المواهب بمتوسط حسابي 3.92 وهو اعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ 3.76 بينما حصلت ممارسة الرضا الوظيفي على المرتبة الاخيرة وبمتوسط حسابي 3.65 وهو ادنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ 3.76.

ويبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى ممارسة المحافظة على المواهب وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة المحافظة على المواهب. ويشير الجدول أيضا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، وبشكل عام يتبين أن مستوى ممارسة المحافظة على المواهب من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة.

وللتحقق من مستوى توافر كل بعد من ابعاد المحافظة على المواهب، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t لعينة واحدة والأهمية كمايلي:

أ - الرضا الوظيفي

جدول (4-7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t لاجابات افراد العينة على متغير الرضا الوظيفي

ت	الرضا الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	Sig مستوى الدلالة	ترتيب اهمية الممارسة	مستوى الممارسة
21	تأخذ إدارة المصرف بمقترحاتي عند اتخاذ القرار.	3.65	.835	18.18 5	.000	3	متوسط
22	تعاملني إدارة المصرف بكل احترام.	3.68	.745	21.39 4	.000	2	مرتفع
23	تقدم ادارة المصرف الكثير من الفرص للترقية.	3.60	.819	16.73 4	.000	5	متوسط
24	تتيح ادارة المصرف فرص للتعلم بهدف اكتساب خبرات جديدة.	3.62	.810	17.60 1	.000	4	متوسط
25	توفر ادارة المصرف مناخ عمل ايجابي يشجع العمل الجماعي.	3.70	.874	19.60 3	.000	1	مرتفع
	متوسط المتوسطات والانحراف المعياري العام	3.65	.597	25.54 1	.000	-	متوسط

يوضح الجدول السابق اجابات افراد عينة الدراسة على محور الرضا الوظيفي حيث تراوحت

المتوسطات الحسابية بين 3.60 - 3.70 بمتوسط كلي 3.65 والذي يشير الى مستوى ممارسة متوسط

للرضا الوظيفي، وقد جاء في المرتبة الاولى فقرة: " توفر ادارة المصرف مناخ عمل ايجابي يشجع

العمل الجماعي. " بمتوسط حسابي 3.70 وهو اعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ 3.65 بينما

حصلت فقرة: " تقدم ادارة المصرف الكثير من الفرص للترقية. " على المرتبة الاخيرة وبمتوسط حسابي 3.60 وهو ادنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ 3.65، ويبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى ممارسة الرضا الوظيفي وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الرضا الوظيفي. ويشير الجدول أيضا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن مستوى ممارسة الرضا الوظيفي من وجهة نظر عينة الدراسة كانت متوسطة.

ب- التزام المواهب

جدول (4-8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t لاجابات افراد العينة على متغير التزام المواهب

ت	التزام المواهب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	Sig مستوى الدلالة	ترتيب اهمية الممارسة	مستوى الممارسة
26	اعتبر نفسي جزء من عائلة في المصرف.	4.05	.757	25.428	.000	1	مرتفع
27	اهتم بسمعة المصرف الذي اعمل فيه	3.94	.782	22.197	.000	2	مرتفع
28	التزم اتجاه الأشخاص الذين اعمل معهم في هذا المصرف.	3.91	.757	21.995	.000	3	مرتفع
29	اتمسك بالمصرف ولا افكر بتركه.	3.85	.769	20.299	.000	5	مرتفع
30	ارغب بالقيام بأية مهمة من اجل الاستمرار في العمل مع المصرف.	3.86	.828	19.045	.000	4	مرتفع
	متوسط المتوسطات والانحراف المعياري العام	3.92	.582	29.089	.000	-	مرتفع

يوضح الجدول السابق اجابات افراد عينة الدراسة على محور التزام المواهب حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.85 - 4.05 بمتوسط كلي 3.92 والذي يشير الى مستوى ممارسة مرتفع لالتزام المواهب، وقد جاء في المرتبة الاولى فقرة: " اعتبر نفسي جزء من عائلة في المصرف." بمتوسط حسابي 4.05 وهو اعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ 3.92 بينما حصلت فقرة: "

اتمك بالمصرف ولا افكر بتركة." على المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي 3.85 وهو ادنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ 3.92.

ويبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى ممارسة التزام المواهب وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة التزام المواهب. ويشير الجدول أيضا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. ويشكل عام يتبين أن مستوى ممارسة التزام المواهب من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة.

ج- الاتصالات

جدول (4-9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t لاجابات افراد العينة على متغير الاتصالات

ت	الاتصالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	Sig مستوى الدلالة	ترتيب اهمية الممارسة	مستوى الممارسة
31	تحدد ادارة المصرف وسائل الاتصال المناسبة والفعالة مثل اللقاءات المفتوحة مع المواهب.	3.74	.863	18.664	.000	2	مرتفع
32	تحسن ادارة المصرف تصورات المواهب من خلال فتح قنوات الاتصال متنوعة.	3.55	.792	15.874	.000	5	متوسط
33	تحسن ادارة المصرف تصورات المواهب من خلال فتح قنوات الاتصال متنوعة.	3.60	.840	16.828	.000	3	متوسط
34	تؤدي ادارة المصرف دورا هاما في بناء العلاقات من خلال التواصل مع المواهب.	3.80	.849	19.283	.000	1	مرتفع
35	تواصل ادارة المصرف الفعال مع المواهب تزيد من رغبتهم بالبقاء في المصرف.	3.58	.739	17.593	.000	4	متوسط
	متوسط المتوسطات والانحراف المعياري العام	3.66	.634	22.754	.000	-	متوسط

يوضح الجدول السابق اجابات افراد عينة الدراسة على محور الاتصالات حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.55 - 3.80 بمتوسط كلي 3.66 والذي يشير الى مستوى ممارسة متوسط للاتصالات وقد جاء في المرتبة الاولى فقرة: " تؤدي ادارة المصرف دورا هاما في بناء العلاقات من خلال التواصل مع المواهب " بمتوسط حسابي 3.80 وهو اعلى من المتوسط الحسابي الكلي

والبالغ 3.66 بينما حصلت الفقرة: " تحسن ادارة المصرف تصورات المواهب من خلال فتح قنوات الاتصال متنوعة. " على المرتبة الاخيرة وبمتوسط حسابي 3.55 وهو ادنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ 3.66، ويبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى ممارسة الاتصالات وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الاتصالات. ويشير الجدول أيضا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن مستوى ممارسة الاتصالات من وجهة نظر عينة الدراسة كانت متوسطة.

د - ثقة المواهب

جدول (4-10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t لاجابات افراد العينة على متغير ثقة المواهب

ت	الاتصالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	Sig مستوى الدلالة	ترتيب اهمية الممارسة	مستوى الممارسة
36	يقدر مشرفي في العمل جهودي.	3.85	.788	19.808	.000	2	مرتفع
37	يتيح مشرفي في العمل حرية التصرف في حل المشكلات مما يشجعني على الابتكار.	3.71	.815	16.027	.000	5	مرتفع
38	يدعم مشرفي في العمل تطوير امكانياتي.	3.75	.874	15.739	.000	4	مرتفع
39	يؤمن مشرفي اراني.	3.78	.846	17.037	.000	3	مرتفع
40	يقدم لي زملائي الاسناد بعيداً عن دافع الكسب المادي.	3.88	.786	20.561	.000	1	مرتفع
	متوسط المتوسطات والانحراف المعياري العام	3.79	.642	22.756	.000	-	مرتفع

يوضح الجدول السابق اجابات افراد عينة الدراسة على محور ثقة المواهب حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.71- 3.88 بمتوسط كلي 3.79 والذي يشير الى مستوى ممارسة مرتفع لثقة المواهب، وقد جاء في المرتبة الاولى فقرة: " يقدم لي زملائي الاسناد بعيداً عن دافع الكسب المادي. " بمتوسط حسابي 3.88 وهو اعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ 3.79 بينما حصلت

الفقرة: " يتيح مشرفي في العمل حرية التصرف في حل المشكلات مما يشجعني على الابتكار." على المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي 3.71 هو ادنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ 3.79، ويبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى ممارسة ثقة المواهب وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة ثقة المواهب. ويشير الجدول أيضا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن مستوى ممارسة ثقة المواهب من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة.

3- رأس المال الروحي

لوصف مستوى توافر رأس المال الروحي (القيم الروحية، القيادة الروحية، الذكاء الروحي) ت

إستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t لعينة واحدة والاهمية كما يلي:

جدول(4-11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t لاجابات افراد العينة على متغير رأس المال الروحي

ت	راس المال الروحي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	Sig مستوى الدلالة	ترتيب اهمية الممارسة	مستوى الممارسة
1	القيم الروحية	4.22	.44818	50.123	.000	2	مرتفع
2	القيادة الروحية	3.83	.61277	24.795	.000	3	مرتفع
3	الذكاء الروحي	4.24	.41303	55.267	.000	1	مرتفع
	متوسط المتوسطات والانحراف المعياري العام	4.07	.39380	51.197	.000	-	مرتفع

يوضح الجدول السابق اجابات افراد عينة الدراسة على محور رأس المال الروحي حيث تراوحت

المتوسطات الحسابية بين 3.83- 4.22 بمتوسط كلي 4.07 الذي يشير الى مستوى ممارسة مرتفع

لرأس المال الروحي، وقد جاء في المرتبة الاولى ممارسة الذكاء الروحي بمتوسط حسابي 4.22 وهو

اعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ 4.07 بينما حصلت ممارسة القيادة الروحية على المرتبة

الآخيرة وبمتوسط حسابي 3.83 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ 4.07، ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى ممارسة رأس المال الروحي وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة رأس المال الروحي. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن مستوى ممارسة رأس المال الروحي من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة.

وللتحقق من مستوى توافر كل بعد من أبعاد رأس المال الروحي، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t لعينة واحدة والأهمية كمايلي:

أ - القيم الروحية

جدول (4-12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t لاجابات افراد العينة على متغير القيم الروحية

ت	القيم الروحية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	Sig مستوى الدلالة	ترتيب اهمية الممارسة	مستوى الممارسة
41	انفتح على الآخرين من خلال تبادل الآراء معهم.	4.20	.628	34.965	.000	3	مرتفع
42	اتحدث مع الآخرين حول تشارك الرؤية لمستقبل افضل للمصرف	4.10	.641	31.554	.000	6	مرتفع
43	اتعاون مع الادارة لتحقيق اهداف المصرف.	4.17	.760	28.409	.000	5	مرتفع
44	التزم بالمعتقدات الروحية التي تساعد على احياء القيم الروحية المصرف.	4.19	.677	32.374	.000	4	مرتفع
45	أخلص في اداء الاعمال التي اقوم بها	4.31	.632	38.191	.000	2	مرتفع
46	أسعى للتحسين المستمر في مكان العمل.	4.36	.610	40.839	.000	1	متوسط
	متوسط المتوسطات والانحراف المعياري العام	4.22	.448	50.123	.000	-	مرتفع

يوضح الجدول السابق اجابات افراد عينة الدراسة على محور القيم الروحية حيث تراوحت

المتوسطات الحسابية بين 4.10- 4.36 بمتوسط كلي 4.22 والذي يشير الى مستوى ممارسة مرتفع

للقيم الروحية، وقد جاء في المرتبة الاولى فقرة: " أسعى للتحسين المستمر في مكان العمل. " بمتوسط

حسابي 4.36 وهو اعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ 4.22، بينما حصلت فقرة: "تعاون مع الادارة لتحقيق اهداف المصرف." على المرتبة الاخيرة وبمتوسط حسابي 4.10 وهو ادنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ 4.22، ويبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى ممارسة القيم الروحية وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيم الروحية. يشير الجدول أيضا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن مستوى ممارسة القيم الروحية من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة.

ب- القيادة الروحية

جدول (4-13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t لاجابات افراد العينة على متغير القيادة الروحية

ت	القيادة الروحية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	Sig مستوى الدلالة	ترتيب اهمية الممارسة	مستوى الممارسة
47	تحفز قيادة المصرف المواهب على أداء اعمالهم من خلال الدعم العاطفي.	3.94	.840	20.650	.000	2	مرتفع
48	تشجع قيادة المصرف الموظفين على احترام مشاعر الاخرين.	3.73	.783	17.163	.000	6	مرتفع
49	تبث قيادة المصرف روح الحماس لدى المواهب عبر الاعتراف بالانجازات.	3.76	.847	16.510	.000	5	مرتفع
50	تؤكد رؤية قيادة المصرف على دعم اداء المواهب.	3.95	.832	21.053	.000	1	مرتفع
51	تدافع قيادة المصرف عن حقوق المواهب.	3.77	.765	18.546	.000	4	مرتفع
52	تتميز قيادة المصرف بقدرتها على التأثير في سلوكيات المواهب.	3.80	.744	19.751	.000	3	مرتفع
	متوسط المتوسطات والانحراف المعياري العام	3.83	.6127 7	24.795	.000	-	مرتفع

يوضح الجدول السابق اجابات افراد عينة الدراسة على محور القيادة الروحية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.73- 3.95 بمتوسط كلي 3.83 والذي يشير الى مستوى ممارسة مرتفع للقيادة الروحية، وقد جاء في المرتبة الاولى فقرة: " تؤكد رؤية قيادة المصرف على دعم اداء المواهب." بمتوسط حسابي 3.95 وهو اعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ 3.83 بينما حصلت فقرة: " تشجع قيادة المصرف الموظفين على احترام مشاعر الاخرين." على المرتبة الاخيرة وبمتوسط حسابي 3.73 وهو ادنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ 3.83، ويبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى ممارسة القيادة الروحية وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الروحية. ويشير الجدول أيضا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن مستوى ممارسة القيادة الروحية من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة.

ج- الذكاء الروحي

جدول (4-14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t لاجابات افراد العينة على متغير الذكاء الروحي

ت	القيادة الروحية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	Sig مستوى الدلالة	ترتيب اهمية الممارسة	مستوى الممارسة
53	لدي القدرة على الدخول في حالات أعلى من الوعي.	4.14	.576	36.531	.000	6	مرتفع
54	امتلك القدرة على اتخاذ القرارات وفقاً لهدفي في الحياة.	4.23	.590	38.235	.000	4	مرتفع
55	أحبذ علاقات التعاون بدلاً من التنافس مع الافراد الذين اعلم معهم	4.22	.669	33.651	.000	5	مرتفع
56	اتحدث مع الآخرين حول كيف يمكن أن تتحقق مصالحهم الخاصة من خلال العمل نحو هدف مشترك.	4.26	.687	33.725	.000	3	مرتفع
57	أمتلك الحكمة في ادارة الأمور	4.27	.627	37.214	.000	2	مرتفع
58	اؤمن بأن اي مشكلة تواجهنا سوف يكون لها حلاً.	4.32	.644	37.743	.000	1	مرتفع
	متوسط المتوسطات والانحراف المعياري العام	4.24	.4130 3	55.267	.000	-	مرتفع

يوضح الجدول السابق اجابات افراد عينة الدراسة على محور الذكاء الروحي حيث تراوحت

المتوسطات الحسابية بين 4.14- 4.32 بمتوسط كلي 4.24 والذي يشير الى مستوى ممارسة مرتفع

للذكاء الروحي، وقد جاء في المرتبة الاولى فقرة: " اؤمن بأن اي مشكلة تواجهنا سوف يكون لها حلاً.

"بمتوسط حسابي 4.32 وهو اعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ 4.24 بينما حصلت فقرة: "

لدي القدرة على الدخول في حالات أعلى من الوعي." على المرتبة الاخيرة وبمتوسط حسابي 4.14

وهو ادنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ 4.24، ويبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في

استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى ممارسة الذكاء الروحي وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة مستوى ممارسة الذكاء الروحي. ويشير الجدول أيضا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية .وبشكل عام يتبين أن مستوى ممارسة الذكاء الروحي من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة.

4- تحليل مدى ملائمة البيانات لاختبار فرضيات الدراسة

قبل إجراء تحليل الانحدار، تم التأكد من ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك بالتأكد من عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity وذلك باستخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) واختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز VIF للقيمة 10 وان تكون قيمة التباين المسموح به Tolerance اكبر من 0.05.

تم التأكد أيضا من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي Normal Distribution باحتساب معامل الالتواء Skewness، اذ ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي اذا كانت قيمة معامل الالتواء بين -1 و 1، والجدول التالي يبين نتائج هذه الاختبارات.

جدول (4-15)

نتائج اختبار تضخم التباين VIF والتباين المسموح به Tolerance ومعامل الالتواء Skewness

ت	المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance	Skewness
1	مستوى الرواتب	2.272	.440	-.629
2	هيكل الرواتب	2.831	.353	-.650
3	اضافات على الراتب	2.962	.338	-.848
4	المزايا والمنافع	2.547	.393	-.903

يتضح من الجدول اعلاه عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (مستوى الرواتب، هيكل الرواتب، اضافات على الرواتب، المزايا والمنافع)، ويؤكد ذلك قيم VIF والبالغة 2.272، 2.831، 2.962، 2.547 وجميعها اقل من 10.

كما يتضح ان قيم التباين المسموح به Tolerance بين 440.-338 وهي اكبر من 0.05 ويعد ذلك مؤشرا على عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة، وتم التأكد ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حيث كانت قيم معامل الالتواء Skewness بين 1- و 1، وبناء على ذلك أصبح بالامكان اختبار فرضيات الدراسة.

3-4 اختبار الفرضيات

- اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

H01: لا يوجد أثر لأستراتيجية إدارة التعويضات في المحافظة على المواهب في البنوك الإسلامية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام معامل الانحدار البسيط ويوضح الجدول التالي نتائج هذا الاختبار.

جدول (4-16)
استراتيجية ادارة التعويضات

ملخص النموذج					المتغير التابع
Sig	قيمة F	<i>Adjusted R²</i>	R ²	R	
مستوى الدلالة		معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	الارتباط	
0.03	741.3	0.687	0.688	0.830	المحافظة على المواهب
Sig	قيمة t		درجة التأثير β		
مستوى الدلالة					
0.02		27.226		.830	

يوضح الجدول السابق أثر استراتيجية إدارة التعويضات على المحافظة على المواهب في البنوك الإسلامية، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية ادارة التعويضات في المحافظة على المواهب في البنوك الإسلامية، وقد بلغ معامل الارتباط R (0.830) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد R² فقد بلغ 0.688، أي إن ما قيمته 0.688 من التغيرات في المحافظة على المواهب في البنوك الإسلامية ناتج عن التغير في استراتيجية ادارة التعويضات، وأظهرت النتائج أيضا إن معامل التحديد المعدل *Adjusted R²* هو 0.687 وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام باستراتيجية ادارة التعويضات، كما بلغت قيمة درجة التأثير β 0.830 وهذا يعني إن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى استراتيجية ادارة التعويضات يؤدي إلى زيادة في المحافظة على المواهب بقيمة 0.830، ويؤكد هذه النتيجة قيمة الدلالة الاحصائية Sig والتي تساوي 0.03 وهي أقل من 5% مما يشير لوجود اثر للمتغير المستقل على التابع.

بناء على ما سبق نرفض الفرضية الرئيسية الاولى ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على:

"يوجد أثر لأستراتيجية إدارة التعويضات في المحافظة على المواهب في البنوك الإسلامية عند

مستوى $(\alpha \leq 0.05)$."

- اختبار الفرضية الفرعية الاولى

H01.1: لا يوجد أثر لمستوى الرواتب في المحافظة على المواهب في البنوك الإسلامية عند مستوى

$(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام معامل الانحدار البسيط ويوضح الجدول التالي نتائج هذا الاختبار.

جدول (4-17)

مستوى الرواتب

ملخص النموذج					المتغير التابع المحافظة على المواهب
Sig مستوى الدلالة	قيمة F	Adjusted R ² معامل التحديد المعدل	R ² معامل التحديد	R الارتباط	
0.01	245.8	0.421	0.422	0.650	
Sig مستوى الدلالة	قيمة t		درجة التأثير β		
0.000	15.678		.650		

يوضح الجدول السابق أثر مستوى الرواتب في المحافظة على المواهب في البنوك الإسلامية إذ

اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود اثر ذو دلالة احصائية لمستوى الرواتب في المحافظة على

المواهب في البنوك الإسلامية، وقد بلغ معامل الارتباط R (0.650) عند مستوى الدلالة ≤ 0.05

(α) ، اما معامل التحديد R² فقد بلغ 0.422، أي ان ما قيمته 0.422 من التغيرات في المحافظة

على المواهب في البنوك الإسلامية ناتج عن التغير في مستوى الرواتب، وظهرت النتائج أيضا ان معامل التحديد المعدل Adjusted R2 هو 0.421 وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بمستوى الرواتب، كما بلغت قيمة درجة التأثير β 0.650 وهذا يعني ان الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الرواتب يؤدي الى زيادة في المحافظة على المواهب بقيمة 650، ويؤكد هذه النتيجة قيمة الدلالة الاحصائية Sig والتي تساوي 0.01 وهي اقل من 5% مما يشير لوجود اثر للمتغير المستقل على التابع.

بناء على ما سبق نرفض الفرضية الفرعية الاولى ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: "يوجد أثر لمستوى الرواتب في المحافظة على المواهب في البنوك الإسلامية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ".

-اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H01.2: لا يوجد أثر للإضافات على الرواتب في المحافظة على المواهب في البنوك الإسلامية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام معامل الانحدار البسيط ويوضح الجدول التالي نتائج هذا الاختبار.

جدول (4-18)

الإضافات على الرواتب

ملخص النموذج					المتغير التابع
Sig مستوى الدلالة	قيمة F	Adjusted R ² معامل التحديد المعدل	R ² معامل التحديد	R الارتباط	
0.04	400.3	0.542	0.544	0.737	المحافظة على المواهب
Sig مستوى الدلالة	قيمة t		درجة التأثير β		
.001	20.008		.737		

يوضح الجدول السابق أثر الاضافات على الرواتب في المحافظة على المواهب في البنوك الإسلامية، اذ اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود اثر ذو دلالة احصائية للاضافات على الرواتب في المحافظة على المواهب في البنوك الإسلامية، وقد بلغ معامل الارتباط $R(0.737)$ عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، اما معامل التحديد R^2 فقد بلغ 0.544 ، أي ان ما قيمته 0.544 من التغيرات في المحافظة على المواهب في البنوك الإسلامية ناتج عن التغير في الاضافات على الرواتب، واطهرت النتائج ايضا ان معامل التحديد المعدل $Adjusted R^2$ هو 0.542 وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بالاضافات على الرواتب، كما بلغت قيمة درجة التأثير $\beta.737$ وهذا يعني ان الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاضافات على الرواتب يؤدي الى زيادة المحافظة على المواهب بقيمة 0.737 ، ويؤكد هذه النتيجة قيمة الدلالة الاحصائية Sig والتي تساوي 0.04 وهي اقل من 5% مما يشير لوجود اثر للمتغير المستقل على التابع.

بناء على ما سبق نرفض الفرضية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على:

"يوجد أثر للاضافات على الرواتب في المحافظة على المواهب في البنوك الإسلامية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ".

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

$H01.3$: لا يوجد أثر لهيكل الرواتب في المحافظة على المواهب في البنوك الإسلامية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام معامل الانحدار البسيط ويوضح الجدول التالي نتائج هذا الاختبار.

جدول (4-19)

هيكل الرواتب

ملخص النموذج					المتغير التابع
Sig مستوى الدلالة	قيمة F	Adjusted R ² معامل التحديد المعدل	R ² معامل التحديد	R الارتباط	
0.035	415.3	0.551	0.553	0.743	المحافظة على المواهب
Sig مستوى الدلالة	قيمة t		درجة التأثير β		
0.022	20.379		.743		

يوضح الجدول السابق يوجد أثر هيكل الرواتب في المحافظة على المواهب في البنوك الإسلامية إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود اثر ذو دلالة احصائية لهيكل الرواتب في المحافظة على المواهب في البنوك الإسلامية، وقد بلغ معامل الارتباط R (0.743) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، اما معامل التحديد R² فقد بلغ 0.553، أي ان ما قيمته 0.551 من التغيرات في المحافظة على المواهب في البنوك الإسلامية ناتج عن التغير في هيكل الرواتب، واظهرت النتائج ايضا ان معامل التحديد المعدل Adjusted R² هو 0.551 وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بهيكل الرواتب، كما بلغت قيمة درجة التأثير β 0.743 وهذا يعني ان الزيادة بدرجة واحدة في مستوى هيكل الرواتب يؤدي الى زيادة المحافظة على المواهب بقيمة 0.743. ويؤكد هذه النتيجة قيمة الدلالة الاحصائية Sig والتي تساوي 0.035 وهي اقل من 5% مما يشير لوجود اثر للمتغير المستقل على التابع.

بناء على ما سبق نرفض الفرضية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على:

" يوجد أثر لهيكل الرواتب في المحافظة على المواهب في البنوك الإسلامية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ".

- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

H01.4: لا يوجد أثر للمزايا والمنافع في المحافظة على المواهب في البنوك الإسلامية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام معامل الانحدار البسيط ويوضح الجدول التالي نتائج هذا الاختبار.

جدول (4-20)

المزايا والمنافع

ملخص النموذج					المتغير التابع
Sig مستوى الدلالة	قيمة F	Adjusted R ² معامل التحديد المعدل	R ² معامل التحديد	R الارتباط	
0.044	578.8	0.632	0.62	0.795	المحافظة على المواهب
Sig مستوى الدلالة	قيمة t		درجة التأثير β		
0.000	24.057		0.79		

يوضح الجدول السابق أثر المزايا والمنافع في المحافظة على المواهب في البنوك الإسلامية، إذ

اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود اثر ذو دلالة احصائية للمزايا والمنافع في المحافظة على

المواهب في البنوك الإسلامية، وقد بلغ معامل الارتباط R (0.795) عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$

(α) ، اما معامل التحديد R² فقد بلغ 0.62، أي ان ما قيمته 0.62 من التغيرات في المحافظة على

المواهب في البنوك الإسلامية ناتج عن التغير في المزايا والمنافع، واظهرت النتائج ايضا ان معامل

التحديد المعدل Adjusted R2 هو 0.632 وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بالمزايا والمنافع، كما بلغت قيمة درجة التأثير β 0.79 وهذا يعني ان الزيادة بدرجة واحدة في مستوى المزايا والمنافع يؤدي الى زيادة المحافظة على المواهب بقيمة 0.79 ويؤكد هذه النتيجة قيمة الدلالة الاحصائية Sig والتي تساوي 0.044 وهي اقل من 5% مما يشير لوجود اثر للمتغير المستقل على التابع..

بناء على ما سبق نرفض الفرضية الفرعية الرابعة ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على:
 " يوجد أثر للمزايا والمنافع في المحافظة على المواهب في البنوك الإسلامية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ "
 من اجل زيادة الوضوح واثراء التحليل السابق حول نتائج الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية التابعة لها وللتأكد من اثر كل بعد من ابعاد استراتيجية ادارة التعويضات في كل بعد من ابعاد المحافظة على المواهب، تم استخدام تحليل التباين المتعدد MANOVA، وبعد اجراء المعالجات حصلنا على الجدول التالي:

جدول (4-21)

تحليل MANOVA

مصدر التباين	المتغيرات التابعة	مجموع المربعات	DF درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig مستوى الدلالة
مستوى الرواتب	الرضا الوظيفي	2.976	17	.175	1.686	.045
	التزام المواهب	1.612	17	.095	.633	.032
	الاتصالات	4.091	17	.241	1.807	.027
	ثقة المواهب	2.007	17	.118	.626	.012
اضافات على الراتب	الرضا الوظيفي	8.641	17	.508	4.896	.000
	التزام المواهب	4.491	17	.264	1.763	.033
	الاتصالات	3.190	17	.188	1.409	.0130
	ثقة المواهب	3.810	17	.224	1.189	.027
هيكل الرواتب	الرضا الوظيفي	3.915	16	.245	2.357	.003
	التزام المواهب	8.185	16	.512	3.415	.000
	الاتصالات	3.919	16	.245	1.839	.026
	ثقة المواهب	5.303	16	.331	1.758	.037
المزايا والمنافع	الرضا الوظيفي	8.735	14	.624	6.010	.000
	التزام المواهب	11.040	14	.789	5.263	.000
	الاتصالات	5.372	14	.384	2.882	.000
	ثقة المواهب	9.679	14	.691	3.668	.000

- R Square معامل التحديد لمتغير الرضا لوظيفي = .767

- R Square معامل التحديد لمتغير التزام المواهب = .647

- R Square معامل التحديد لمتغير الاتصالات = .736

- R Square معامل التحديد لمتغير ثقة المواهب = .634

يوضح الجدول السابق اثر استراتيجية ادارة التعويضات (مستوى الرواتب، هيكل الرواتب،

اضافات على الرواتب، المزايا والمنافع) على المحافظة على المواهب في البنوك الاسلامية، حيث تبين

من نتائج التحليل الاحصائي وجود اثر ذو دلالة لابعاد استراتيجية التعويضات على ابعاد المتغير

التابع وقد كانت قيم الدلالة الاحصائية لجميع الابعاد اقل من 5% وهي دالة احصائيا ويستخلص من

النتائج التي تم الحصول عليها ان كل بعد بعد من ابعاد استراتيجية ادارة التعويضات منفردة حققت اثرا

في ابعاد المحافظة على المواهب، وهذا يؤكد اتساقية هذه النتائج مع نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

للفرضية الرئيسية الاولى والتي اوضحت القبول لاثر ابعاد استراتيجية ادارة التعويضات مجتمعة في كل بعد من ابعاد المحافظة على المواهب.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية

H02: لا يغير رأس المال الروحي (بوصفه متغير معدل) من أثر لاستراتيجية إدارة التعويضات في المحافظة على المواهب في البنوك الاسلامية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد الهرمي Hierarchical Multiple Regression analysis لقياس اثر استراتيجية ادارة التعويضات في المحافظة على المواهب بوجود راس المال الروحي بصفته متغير معدل في البنوك الاسلامية، وكما هو

موضح بالجدول التالي:

جدول (4-22) تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لبيان اثر استراتيجية ادارة التعويضات في المحافظة على المواهب بوجود رأس المال الروحي متغير المعدل

النموذج الثالث			النموذج الثاني			النموذج الأول			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
Sig	T	β	Sig	T	β	Sig	T	β		
						0.00	27.23	0.83	أستراتيجية ادارة التعويضات	المحافظة على المواهب
			0.00	13.71	0.59				رأس المال الروحي	
0.00	20.55	0.89							أستراتيجية ادارة التعويضات رأس المال الروحي*	
	0.89			0.59			0.83		R	
	0.79			0.35			0.68		R ²	
	*0.11			0.16			0.68		ΔR^2	
	319.17			187.96			741.47		ΔF	
	0.00			0.00			0.00		ΔSig	

يظهر الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي القائم على ثلاثة نماذج، اذ عكست نتائج النموذج الاول قيمة معامل الارتباط والتي يساوي $R=0.830$ وهذا يدل على وجود ارتباط ايجابي بين استراتيجية ادارة التعويضات والمحافظة على المواهب، كما بينت النتائج وجود اثر ذو دلالة احصائية لمتغير استراتيجية ادارة التعويضات على المحافظة على المواهب حيث كانت قيمة الدلالة الاحصائية 0.000 وهي اقل من 5% ، وبلغ معامل التحديد $R\text{ Square}=0.688$ أي ان ما قيمته 688 من التغيرات في المحافظة على المواهب ناتج عن التغير في استراتيجية ادارة التعويضات. في النموذج الثاني المتعلق فقط بالمتغير المعدل والتابع بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.599$ اذ يدل على وجود ارتباط ايجابي بين راس المال الروحي والمحافظة على المواهب، كما بينت النتائج وجود اثر ذو دلالة احصائية لمتغير راس المال الروحي على المحافظة على المواهب حيث كانت قيمة الدلالة الاحصائية 0.000 والتي هي اقل من 5% ، وبلغ معامل التحديد $R\text{ Square}=0.359$ أي ان ما قيمته 359 من التغيرات في المحافظة على المواهب ناتج عن التغير في راس المال الروحي وفي النموذج الثالث تم ادخال المتغير المعدل (راس المال الروحي) لنموذج الاختبار حيث ازدادت قيمة معامل الارتباط R لتصبح 0.89 وكذلك الحال بالنسبة لقيمة معامل التحديد $R\text{ Square}$ حيث ازدادت بنسبة 0.11 وهذه النسبة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.003 ، وعليه نرفض الفرضية الرئيسية الثانية ونقبل الفرضية البديلة:

"يغير رأس المال الروحي (بوصفه متغير معدل) من أثر لاستراتيجية إدارة التعويضات في

المحافظة على المواهب في البنوك الاسلامية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ".

وللتحقق من أثر ابعاد استراتيجية ادارة التعويضات على كل المحافظة على المواهب بوجود

راس المال الروحي كمتغير معدل في البنوك الاسلامية، تم إختبار الفرضيات الفرعية، كما يلي:

H02.1: لا يغير رأس المال الروحي (بوصفه متغير معدل) من أثر مستوى الرواتب في

المحافظة على المواهب في البنوك الاسلامية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد الهرمي

Hierarchical Multiple Regression analysis لقياس اثر مستوى الرواتب على المحافظة على

المواهب بوجود راس المال الروحي بصفته متغير معدل في البنوك الاسلامية، وكما هو موضح

بالجدول التالي:

جدول (4-23) تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لبيان اثر مستوى الرواتب في المحافظة على المواهب بوجود رأس

المال الروحي متغير المعدل

النموذج الثالث			النموذج الثاني			النموذج الأول			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
Sig	T	β	Sig	T	β	Sig	T	β		
						0.00	15.67	0.65	مستوى الرواتب	المحافظة على المواهب
			0.00	13.71	0.59				رأس المال الروحي	
0.00	13.60	0.72							مستوى الرواتب رأس المال الروحي*	
	0.72			0.59			0.65		R	
	0.525			0.35			0.422		R ²	
	*0.103			0.07			0.422		ΔR^2	
	60.58			187.96			245.54		ΔF	
	0.00			0.00			0.00		ΔSig	

يظهر الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي القائم على ثلاثة نماذج، اذ عكست نتائج النموذج الاول قيمة معامل الارتباط والتي يساوي $R=0.650$ وهذا يدل على وجود ارتباط ايجابي بين مستوى الرواتب والمحافظة على المواهب، كما بينت النتائج وجود اثر ذو دلالة احصائية لمتغير مستوى الرواتب على المحافظة على المواهب حيث كانت قيمة الدلالة الاحصائية 000 وهي اقل من 5%، وبلغ معامل التحديد $R^2=0.422$ أي ان ما قيمته 422 من التغيرات في المحافظة على المواهب ناتج عن التغير في مستوى الرواتب.

في النموذج الثاني المتعلق فقط بالمتغير المعدل والتابع بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.599$ اذ يدل على وجود ارتباط ايجابي بين راس المال الروحي والمحافظة على المواهب، كما بينت النتائج وجود اثر ذو دلالة احصائية لمتغير راس المال الروحي على المحافظة على المواهب حيث كانت قيمة الدلالة الاحصائية 000 والتي هي اقل من 5%، وبلغ معامل التحديد $R^2=0.359$ أي ان ما قيمته 359 من التغيرات في المحافظة على المواهب ناتج عن التغير في راس المال الروحي

وفي النموذج الثالث تم ادخال المتغير المعدل (راس المال الروحي) لنموذج الاختبار حيث ازدادت قيمة معامل الارتباط R لتصبح 0.72 وكذلك الحال بالنسبة لقيمة معامل التحديد R^2 حيث ازدادت بنسبة 0.103 وهذه النسبة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 000 والتي هي اقل من 5%، وعلية نرفض الفرضية الفرعية الاولى ونقبل الفرضية البديلة:

"يغير رأس المال الروحي (بوصفه متغير معدل) من أثر مستوى الرواتب في المحافظة على

المواهب في البنوك الاسلامية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$."

H02.2: لا يغير رأس المال الروحي (بوصفه متغير معدل) من أثر الإضافات على الراتب في المحافظة على المواهب في البنوك الإسلامية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد الهرمي Hierarchical Multiple Regression analysis لقياس اثر الاضافات على الرتب على المحافظة على المواهب بوجود راس المال الروحي بصفته متغير معدل في البنوك الاسلامية وكما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (4-24) تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لبيان اثر الإضافات على الرواتب في المحافظة على المواهب بوجود رأس المال الروحي متغير المعدل

النموذج الثالث			النموذج الثاني			النموذج الأول			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
Sig	T	β	Sig	T	β	Sig	T	β		
						0.00	20.008	0.73	الأضافات على الرواتب	المحافظة على المواهب
			0.00	13.71	0.59				رأس المال الروحي	
0.00	5.51	0.72							الأضافات على الرواتب رأس المال الروحي*	
	0.801			0.59			0.73		R	
	0.642			0.35			0.54		R²	
	*0.101			0.19			0.54		ΔR^2	
	369.94			187.96			400.3		ΔF	
	0.00			0.00			0.00		ΔSig	

يظهر الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي القائم على ثلاثة نماذج، اذ عكست

نتائج النموذج الاول قيمة معامل الارتباط والي يساوي $R=0.743$ وهذا يدل على وجود ارتباط ايجابي

بين الاضافات على الرواتب والمحافظة على المواهب، كما بينت النتائج وجود اثر ذو دلالة احصائية

لمتغير الاضافات على الرواتب على المحافظة على المواهب حيث كانت قيمة الدلالة الاحصائية 000 وهي اقل من 5%، وبلغ معامل التحديد R Square = 553. أي ان ما قيمته 553 من التغيرات في المحافظة على المواهب ناتج عن التغير في الاضافات على الرواتب.

في النموذج الثاني المتعلق فقط بالمتغير المعدل والتابع بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.599$ اذ يدل على وجود ارتباط ايجابي بين رأس المال الروحي والمحافظة على المواهب، كما بينت النتائج وجود اثر ذو دلالة احصائية لمتغير رأس المال الروحي على المحافظة على المواهب حيث كانت قيمة الدلالة الاحصائية 000 والتي هي اقل من 5%، وبلغ معامل التحديد R Square = 359. أي ان ما قيمته 359 من التغيرات في المحافظة على المواهب ناتج عن التغير في رأس المال الروحي.

وفي النموذج الثالث تم ادخال المتغير المعدل (رأس المال الروحي) لنموذج الاختبار حيث ازدادت قيمة معامل الارتباط R لتصبح 0.801 وكذلك الحال بالنسبة لقيمة معامل التحديد R Square حيث ازدادت بنسبة 0.101 وهذه النسبة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 000 والتي هي اقل من 5، وعلية نفرض الفرضية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة:

"يغير رأس المال الروحي (بوصفه متغير معدل) من أثر الاضافات على الرواتب في المحافظة على المواهب في البنوك الاسلامية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ".

H02.3: لا يغير رأس المال الروحي (بوصفه متغير معدل) من أثر هيكل الرواتب في المحافظة على المواهب في البنوك الإسلامية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد الهرمي Hierarchical Multiple Regression analysis لقياس اثر هيكل الرواتب في المحافظة على المواهب بوجود راس المال الروحي بصفته متغير معدل في البنوك الاسلامية، وكما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (4-25) تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لبيان اثر هيكل الرواتب في المحافظة على المواهب بوجود رأس المال الروحي متغير المعدل

النموذج الثالث			النموذج الثاني			النموذج الأول			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
Sig	T	β	Sig	T	β	Sig	T	β		
						0.00	20.379	0.74	هيكل الرواتب	المحافظة على المواهب
			0.00	13.71	0.59				رأس المال الروحي	
0.00	16.36	0.784							هيكل الرواتب رأس المال الروحي*	
	0.784			0.59			0.74		R	
	0.615			0.35			0.55		R²	
	*0.072			0.20			0.55		ΔR^2	
	147.7			187.96			415.3		ΔF	
	0.00			0.00			0.00		ΔSig	

يظهر الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي القائم على ثلاثة نماذج، اذ عكست نتائج النموذج الاول قيمة معامل الارتباط والي يساوي $R=0.737$ وهذا يدل على وجود ارتباط ايجابي بين هيكل الرواتب والمحافظة على المواهب، كما بينت النتائج وجود اثر ذو دلالة احصائية لمتغير

هيكل الرواتب على المحافظة على المواهب حيث كانت قيمة الدلالة الاحصائية 000 وهي اقل من 5%، وبلغ معامل التحديد R Square = 544. أي ان ما قيمته 544 من التغيرات في المحافظة على المواهب ناتج عن التغير في هيكل الرواتب.

في النموذج الثاني المتعلق فقط بالمتغير المعدل والتابع بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.599$ اذ يدل على وجود ارتباط ايجابي بين رأس المال الروحي والمحافظة على المواهب، كما بينت النتائج وجود اثر ذو دلالة احصائية لمتغير رأس المال الروحي على المحافظة على المواهب حيث كانت قيمة الدلالة الاحصائية 000 والتي هي اقل من 5%، وبلغ معامل التحديد R Square = 359. أي ان ما قيمته 359 من التغيرات في المحافظة على المواهب ناتج عن التغير في رأس المال الروحي

وفي النموذج الثالث تم ادخال المتغير المعدل (رأس المال الروحي) لنموذج الاختبار حيث ازدادت قيمة معامل الارتباط R لتصبح 784. وكذلك الحال بالنسبة لقيمة معامل التحديد R Square حيث ازدادت بنسبة 072. وهذه النسبة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 000 والتي هي اقل من 5%، وكذلك في النموذج الثالث وعلية نفرض الفرضية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة:

" يغير رأس المال الروحي (بوصفه متغير معدل) من أثر هيكل الرواتب في المحافظة على المواهب في البنوك الاسلامية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$."

H02.4: لا يغير رأس المال الروحي (بوصفه متغير معدل) من أثر المزايا والمنافع في المحافظة على المواهب في البنوك الإسلامية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد الهرمي Hierarchical Multiple Regression analysis لقياس اثر المزايا والمنافع في المحافظة على المواهب بوجود رأس المال الروحي بصفته متغير معدل في البنوك الاسلامية، وكما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (4-26) تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لبيان اثر المزايا والمنافع في المحافظة على المواهب بوجود رأس المال الروحي متغير المعدل

النموذج الثالث			النموذج الثاني			النموذج الأول			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
Sig	T	β	Sig	T	β	Sig	T	β		
						0.00	24.057	0.79	المزايا والمنافع	المحافظة على المواهب
			0.00	13.71	0.59				رأس المال الروحي	
0.00	13.71	0.825							المزايا والمنافع رأس المال الروحي*	
	0.825			0.59			0.79		R	
	0.68			0.35			0.62		R²	
	*0.06			0.27			0.62		ΔR^2	
	390.9			187.96			578.8		ΔF	
	0.00			0.00			0.00		ΔSig	

يظهر الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي القائم على ثلاثة نماذج، اذ عكست نتائج النموذج الاول قيمة معامل الارتباط والي يساوي $R=795$ وهذا يدل على وجود ارتباط ايجابي بين المزايا والمنافع والمحافظة على المواهب، كما بينت النتائج وجود اثر ذو دلالة احصائية لمتغير المزايا والمنافع على المحافظة على المواهب حيث كانت قيمة الدلالة الاحصائية 000 وهي اقل من 5%، وبلغ معامل التحديد $R^2 = 633$ أي ان ما قيمته 688. من التغيرات في المحافظة على المواهب ناتج عن التغير في المزايا والمنافع.

في النموذج الثاني المتعلق فقط بالمتغير المعدل والتابع بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.599$ اذ يدل على وجود ارتباط ايجابي بين رأس المال الروحي والمحافظة على المواهب، كما بينت النتائج وجود اثر ذو دلالة احصائية لمتغير رأس المال الروحي على المحافظة على المواهب حيث كانت قيمة الدلالة الاحصائية 000 والتي هي اقل من 5%،، وبلغ معامل التحديد $R\text{ Square}=0.359$ أي ان ما قيمته 359 من التغيرات في المحافظة على المواهب ناتج عن التغير في رأس المال الروحي.

وفي النموذج الثالث تم ادخال المتغير المعدل (رأس المال الروحي) لنموذج الاختبار حيث ازدادت قيمة معامل الارتباط R لتصبح 825. وكذلك الحال بالنسبة لقيمة معامل التحديد R Square حيث ازدادت بنسبة 0.06 وهذه النسبة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 000 والتي هي اقل من 5، وعلية نفرض الفرضية الفرعية الرابعة ونقبل الفرضية البديلة:

"يغير رأس المال الروحي (بوصفه متغير معدل) من أثر المزايا والمنافع في المحافظة على

المواهب في البنوك الاسلامية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$."

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

(1-5) المقدمة

في ضوء التحليل الذي تم في الفصل الرابع لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات، فإن هذه الفصل يتناول عرضاً لمجمل النتائج التي توصل إليها الباحث، كإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها في من هذه الدراسة التي مثلت مشكلتها والفرضيات التي بنيت عليها، وعلى ضوء هذه النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة الحالية تقدم عدداً من التوصيات والمقترحات.

(2-5) مناقشة النتائج

النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة

1- بينت الدراسة أن مستوى ممارسة استراتيجية ادارة التعويضات في البنوك الاسلامية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً، وقد جاء في المرتبة الاولى ممارسة المزايا والمنافع، والمرتبة الثانية هيكل الرواتب، والمرتبة الثالثة الاضافات على الرواتب، وفي المرتبة والاخيرة مستوى الرواتب.

وتعزي هذه النتائج الى اهتمام البنوك الاسلامية باستراتيجية ادارة التعويضات وادراكهم لاهميتها وحيث هناك اهتمام عالي من البنوك الاسلامية بالمزايا والمنافع وهيكل الرواتب اهتمام اقل ولكن بمستوى جيد للاضافات على الرواتب ومستوى الرواتب.

ويدل ذلك على ممارسة استراتيجية التعويضات بشكل عالي في البنوك الاسلامية بسبب اهتمام هذه البنوك في استراتيجية ادارة التعويضات وتأثيرها على ادائهم.

2- بينت الدراسة أن مستوى ممارسة المحافظة على المواهب في البنوك الاسلامية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا. وقد جاء في المرتبة الاولى ممارسة التزام المواهب، وفي المرتبة الثانية الرضا الوظيفي، وفي المرتبة الثالثة ثقة المواهب، بينما حصلت ممارسة الاتصالات على المرتبة الرابعة والاخيرة.

وتعزي هذه النتائج الى اهتمام البنوك الاسلامية بالمحافظة على المواهب وادراكهم لاهميتها والتي تساهم بشكل ايجابي في الاداء، وحيث هناك اهتمام عالي من البنوك الاسلامية بالتزام المواهب والرضا الوظيفي واهتمام اقل ولكن بمستوى جيد بثقة المواهب والاتصالات.

ويدل ذلك على ممارسة المحافظة على المواهب بشكل عالي في البنوك الاسلامية بسبب اهتمام هذه البنوك في المحافظة على المواهب واثرها الايجابي على البنوك.

3- بينت الدراسة أن مستوى ممارسة راس المال الروحي في البنوك الاسلامية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا. وقد جاء في المرتبة الاولى ممارسة الذكاء الروحي، وفي المرتبة الثانية القيم الروحية، بينما حصلت ممارسة القيادة الروحية على المرتبة الاخيرة.

وتعزي هذه النتائج الى اهتمام البنوك الاسلامية براس المال الروحي وادراكهم لاهميته، وحيث هناك اهتمام عالي من البنوك الاسلامية بالذكاء الروحي والقيم الروحية واهتمام اقل ولكن بمستوى جيد بالقيادة الروحية.

ويدل ذلك على ممارسة راس المال الروحي بشكل عالي في البنوك الإسلامية بسبب اهتمام هذه البنوك براس المال الروحي واثرها الايجابي على البنوك.

(3-5) مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

1- اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات المتفرعة منها

- بينت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الاولى ان هناك أثر لأستراتيجية إدارة التعويضات في المحافظة على المواهب في البنوك الإسلامية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

وهذا يعني ان استراتيجة ادارة التعويضات تساهم في المحافظة على المواهب المنظمة وهذا ما جعل قضايا الاحتفاظ بالمواهب من القضايا المهمة والتي وضعت في طليعة القضايا العالمية، لان مهمة استراتيجة ادارة التعويضات تكمن في تطوير سياسات جذب المواهب والمحافظة على المواهب وتحفيز الموظفين وينظر الى استراتيجة ادارة التعويضات بوجه الخصوص على أنها أداة استقطابية تمكن المنظمات من استقطاب والمحافظة على المواهب البشرية داخل المنظمة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة بخوش (2013) والتي اشارت ان هناك علاقة تأثير معنوية لإستراتيجية التعويضات في تحقيق المصارف لميزة تنافسية.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (Xinghua Su, 2014) والتي اشارت انه يجب استدامة المواهب والمحافظة عليهم ويجب على الشركات ان تضع نظام تعويض مرتبط مع ادارة الموارد البشرية باعتبارها عنصرا هاما في مجال إدارة الموارد البشرية وينبغي وضع استراتيجيات التعويضات المناسبة

لتميمتها. الى جانب ذلك، يجب أن إجراء تعديلات على نظام التعويضات بشكل مستمر وفقا للاحتياجات.

- بينت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى ان هناك أثر لمستوى الرواتب في المحافظة على المواهب في البنوك الإسلامية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. "

وهذا يعني ان مستوى الرواتب يساهم في المحافظة على المواهب وهناك حاجة ماسة الى التركيز على المحافظة على المواهب داخل المنظمة من أجل تعزيز النمو والنجاح، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Lai, 2011) والتي اشارت أن مستوى الرواتب في إدارة التعويضات يؤثر على الكفاءة المالية للأداء التشغيلي. وأن هيكل الرواتب والمزايا والمنافع في إدارة التعويضات يؤثر على رضا الموظفين ويحفزهم على البقاء في المنظمة.

- بينت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية ان هناك أثر للإضافات على الرواتب في المحافظة على المواهب في البنوك الإسلامية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

وهذا يعني ان الاضافات على الراتب تساهم في المحافظة على المواهب، وحيث يكون في الاضافات على الرواتب تقدير للاداء وتقديم مردود مالي لهم يتوافق مع مواهبهم وكفاءاتهم، وتشير الاضافات على الرواتب الى تقدير الادارة للمواهب وادراكها لوجوده. تتفق هذه الدراسة مع دراسة وتتفق مع دراسة لاي (Lai, 2011) والتي اشارت أن الاضافات على الرواتب تؤدي إلى الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين.

- بينت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة ان هناك أثر لهيكل الرواتب في المحافظة على المواهب في البنوك الإسلامية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وهذا يعني ان هيكل الرواتب يساهم في المحافظة على المواهب، وحيث يكون في هيكل الرواتب تقدير للاداء وتقديم مردود مالي لهم يتوافق مع مواهبهم وكفاءاتهم، ويشير هيكل الرواتب الى تقدير الادارة للمواهب. تتفق هذه الدراسة لاي (Lai, 2011) والتي اشارت أن هيكل الرواتب يؤدي الى الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين.

وتتفق مع دراسة (Xinghua Su, 2014) والتي اشارت انه يجب استدامة المواهب والمحافظة عليهم ويجب على الشركات ان تضع نظام تعويض مرتبط مع ادارة الموارد البشرية باعتبارها عنصرا هاما في مجال إدارة الموارد البشرية، الى جانب ذلك، يجب أن إجراء تعديلات على نظام التعويضات بشكل مستمر وفقا للاحتياجات، وتعزيز فعالية الحوافز التعويض.

- بينت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة ان هناك اثر للمزايا والمنافع في المحافظة على المواهب في البنوك الإسلامية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وهذا يعني ان المزايا والمواهب تساهم في المحافظة على المواهب، وحيث يكون في المزايا والمواهب تقدير للاداء وتقديم مردود مالي لهم يتوافق مع كفاءة المواهب، وتشير المزايا والمنافع الى تقدير الادارة للمواهب.

وتتفق مع دراسة لاي (Lai, 2011) أشارت النتائج إلى أن المزايا والمنافع تؤدي إلى الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين.

وتتفق مع دراسة (Xinghua Su, 2014) والتي اشارت انه يجب استدامة المواهب والمحافظة عليهم ويجب على الشركات ان تضع نظام تعويض مرتبط مع ادارة الموارد البشرية باعتبارها عنصرا هاما في مجال إدارة الموارد البشرية، وإدارة التعويضات ذات اهمية حيوية لتحقيق التنمية المستدامة. الى جانب ذلك، يجب أن إجراء تعديلات على نظام التعويضات بشكل مستمر وفقا للاحتياجات.

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات المتفرعة منها

- بينت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية انه يغير رأس المال الروحي (بوصفه متغير معدل) من أثر لاستراتيجية إدارة التعويضات في المحافظة على المواهب في البنوك الاسلامية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

وهذه النتيجة تؤكد ان رأس المال الروحي سيساهم مساهمة كبيرة في زيادة أثر استراتيجية ادارة التعويضات في المحافظة على المواهب وبالتالي زيادة مستوى الاداء والانتاجية من جهة وزيادة مستوى الرضا والولاء والتفاعل من جهة اخرى وحيث اصبحت المنظمات في ظل المتغيرات الدراماتيكية وعوامل اساسية مثل بيئة الاعمال المتغيرة وضعف الولاء اصبحت بأمس الحاجة الى الروحية، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (Shamsuddin, et al, 2016) التي اشارت أن مستوى رأس المال الروحي بين موظفي هذه الشركات يؤثر على أداء الشركة ككل.

- بينت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى انه يغير رأس المال الروحي (بوصفه متغير معدل) من أثر مستوى الرواتب في المحافظة على المواهب في البنوك الاسلامية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

وهذه النتيجة تؤكد ان رأس المال الروحي سيساهم مساهمة كبيرة في زيادة أثر مستوى الرواتب ا في المحافظة على المواهب وبالتالي زيادة مستوى الاداء والانتاجية من جهة وزيادة مستوى الرضا والولاء والتفاعل من جهة اخرى وحيث اصبحت المنظمات في ظل المتغيرات الدراماتيكية وعوامل اساسية مثل بيئة الاعمال المتغيرة وضعف الولاء اصبحت بأمس الحاجة الى الروحية. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (Shamsuddin,et al, 2016) التي اشارت أن مستوى رأس المال الروحي بين موظفي هذه الشركات يؤثر على أداء الشركة ككل و دراسة (Noghiu , 2015) والتي توصلت الى ان هناك اعتراف واسع النطاق من الحاجة إلى نقل الخطاب رأس المال الروحي، ورأس المال الروحي هو الأعمق تأثير في دوافع السلوكية للأفراد.

وتتفق كذلك مع دراسة نجم والرفاعي (2008) والتي اشارت الى هناك علاقة موجبة بين الروحيه في العمل وبين اداء العاملين، هناك عوامل أساسية تتعلق بالروحية في الأعمال منها بيئة العمل المتغيرة والتسريحات الكبيرة للعاملين وضعف ولاء والتزام العاملين بشركاتهم.

- بينت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية انه يغير رأس المال الروحي (بوصفه متغير معدل) من أثر هيكل الإضافات على الراتب على المواهب في البنوك الاسلامية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

وهذه النتيجة تؤكد ان رأس المال الروحي سيساهم مساهمة كبيرة في زيادة هيكل الرواتب في المحافظة على المواهب وبالتالي زيادة مستوى الاداء والانتاجية من جهة وزيادة مستوى الرضا والولاء والتفاعل من جهة اخرى، وحيث اصبحت المنظمات في ظل المتغيرات الدراماتيكية وعوامل اساسية مثل بيئة الاعمال المتغيرة وضعف الولاء اصبحت بأمس الحاجة الى الروحية. وتتفق هذه الدراسة مع

دراسة (Shamsuddin,et al,2016) التي اشارت أن مستوى رأس المال الروحي بين موظفي هذه الشركات يؤثر على أداء الشركة ككل، و دراسة

(Noghiu ,2015) والتي توصلت الى ان هناك اعتراف واسع النطاق من الحاجة إلى نقل

الخطاب رأس المال الروحي، ورأس المال الروحي هو الأعمق تأثير في دوافع السلوكية للأفراد

وتتفق مع دراسة نجم والرفاعي (2008) والتي اشارت الى هناك علاقة موجبة بين الروحيه في

العمل وبين اداء العاملين،،هناك عوامل أساسية الأهتمام بالروحية في الأعمال منها بيئة العمل المتغيرة والتسريحات الكبيرة للعاملين وضعف ولاء والتزام العاملين بشركاتهم.

- بينت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة انه يغير رأس المال الروحي (بوصفه متغير معدل) من أثر هيكل الراتب في المحافظة على المواهب في البنوك الإسلامية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وهذه النتيجة تؤكد ان راس المال الروحي سيساهم مساهمة كبيرة في زيادة أثر هيكل الرواتب في

المحافظة على المواهب وبالتالي زيادة مستوى الاداء والانتاجية من جهة وزيادة مستوى الرضا والولاء

والتفاعل من جهة اخرى وحيث اصبحت المنظمات في ظل المتغيرات الدراماتيكية وعوامل اساسية مثل

بيئة الاعمال المتغيرة وضعف الولاء اصبحت بأمس الحاجة الى الروحية، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة

(Shamsuddin, et al, 2016) التي اشارت أن مستوى رأس المال الروحي بين موظفي هذه

الشركات يؤثر على أداء الشركة ككل ودراسة (Noghiu, 2015) والتي توصلت الى ان هناك اعتراف

واسع النطاق من الحاجة إلى نقل الخطاب رأس المال الروحي، ورأس المال الروحي هو الأعمق تأثير

في دوافع السلوكية للأفراد

وتتفق ايضا مع دراسة نجم والرفاعي (2008) والتي اشارت الى هناك علاقة موجبة بين الروحيه في العمل وبين اداء العاملين.

- بينت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة انه يغير رأس المال الروحي (بوصفه متغير معدل) من أثر المزايا والمنافع على المواهب في البنوك الإسلامية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

وهذه النتيجة تؤكد ان راس المال الروحي سيساهم مساهمة كبيرة في زيادة اثر المزايا والمنافع في المحافظة على المواهب وبالتالي زيادة مستوى الاداء والانتاجية من جهة وزيادة مستوى الرضا والولاء والتفاعل من جهة اخرى وحيث اصبحت المنظمات في ظل المتغيرات الدراماتيكية وعوامل اساسية مثل بيئة الاعمال المتغيرة وضعف الولاء اصبحت بأمس الحاجة الى الروحية، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (Shamsuddin,et al,2016) التي اشارت أن مستوى رأس المال الروحي بين موظفي هذه الشركات يؤثر على أداء الشركة ككل، ودراسة (Noghiu, 2015) والتي توصلت الى ان هناك اعتراف واسع النطاق من الحاجة إلى نقل الخطاب رأس المال الروحي، ورأس المال الروحي هو الأعمق تأثير في دوافع السلوكية للأفراد ودراسة نجم والرفاعي (2008) والتي اشارت الى هناك علاقة موجبة بين الروحيه في العمل وبين اداء العاملين.

(4-5) التوصيات والمقترحات

بناءً على نتائج الدراسة؛ يوصي الباحث بما يأتي:

1- على البنوك الإسلامية التحسين من استراتيجيات التعويضات وجعلها تنافسية لتعزيز من قدرتها في المحافظة على المواهب وذلك من خلال إجراء بحوث حول مستويات الأجور في القطاعات الأخرى، وخاصة قطاعات الخدمات التي لها الصلة بالخدمات المصرفية.

2- ينبغي على البنوك الإسلامية توضع هيكل رواتب تتوفر فيه العدالة على المسويين الداخلي والخارجي الى جانب ذلك، يجب أن إجراء تعديلات على هيكل التعويضات بشكل مستمر وفقا للاحتياجات، لتعزيز فعالية حوافز التعويض لجذب والاحتفاظ وتحفيز المواهب.

3- إعادة النظر ببعض فقرات نظام التعويضات في البنك، وبالرغم من أن هناك رضا عن الزيادات في الرواتب ، إلا انه ينبغي تنقيح العلاوات الموجهة للأقدمية وجعلها موجهة نحو الأداء لشعور المواهب بالشفافية في خطط التعويض.

4- يتعين على البنوك الإسلامية مراجعة حزم منافعها من أجل جعلها أكثر تنافسية وإنصافا وشفافية، وهناك حاجة أيضا إلى موازنة الفوائد مع الأداء من أجل تلبية احتياجات المهنيين.

5- تحسن نظم الاتصالات التنظيمية في البنوك الإسلامية وذلك من خلال تعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين فيما بينهم وبين الإدارة .

6- تشجيع ثقافة النماء والتقدير اللفظي في الفروع المصرفية من المدير وكبار الموظفين. لأنه يساعد على تحفيز الموظفين وزيادة اندفاعهم لانجاز الاعمال وولائهم للبنك.

7- تعزيز ممارسات استراتيجية ادارة المواهب في البنوك الاسلامية لما يعود من أثر ايجابي على هذه البنوك من خلال زيادة دعم الادارة العليا، وتوثيق التجارب الناجحة.

8- ضرورة الاهتمام براس المال الروحي بشكل اكبر، وذلك يعود لأهميته وتأثيره على اداء البنوك الاسلامية ولما يعود من فوائد وميزة تنافسية لها، وممارسات مجال رأس المال الروحي يمكن تحقيقها من خلال تغيير الفكر الاداري في البنوك الإسلامية ، وأن يكونوا على فهم بأن العمل لا يتعلق فقط بتحقيق الهدف المالي المنشود والاستفادة من القيم الإنسانية أو الروحية.

9- يجب على الإدارة في البنوك الإسلامية أن تولي اهتماماً جدياً لتحديد وإدارة وإقرار القيم الروحية التي يؤمن بها الموظفين و البنوك نفسها، التي تمكن أداء البنك وأستدامة الأعمال، ويأتي ذلك من خلال ادخالها ضمن الثقافة التنظيمية للبنوك

10- ضرورة اجتذاب المواهب والمحافظة عليها بما يعود بالفائدة على البنوك وبالتالي، من المهم جدا أن تضع الإدارة خطة توظيف في البنوك من أجل جلب المواهب والاحتفاظ بهم لتحقيق أهداف البنك.

مقترحات الدراسات المستقبلية

- 1 - إجراء دراسة لأثر رأس المال الروحي على الألتزام التنظيمي .
- 2 - إجراء دراسة لأستراتيجية إدارة التعويضات وأثرها في الأبداع التنظيمي.
- 3- إجراء دراسة لأثر المناخ التنظيمي في المحافظة على المواهب.
- 4- إجراء دراسة لأستراتيجية إدارة التعويضات وأثرها في المحافظة على المواهب : وأختبار الدور المعدل لرأس المال الروحي في المنظمات الصناعية

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- بخوش، مديحة (2013). دور إستراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد 12، ص 149-158.
- ديسلر، جاري (2003). إدارة الموارد البشرية. (ترجمة محمد سيد عبدالمتعال وعبدالمحسن جودة)، الرياض: دار المريخ للنشر (الكتاب الاصل من منشور سنة 2003
- سالم، مؤيد سعيد (2014). ادارة الموارد البشرية المعاصرة، عمان: اثراء للنشر والتوزيع.
- الشكرجي، أسماء طه نوري (2008). اثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين، دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
- صالح، احمد علي (2012). ادارة الاعمال الدولية مدخل منهجي متكامل، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الطائي، رنا ناصر صبر (2007). الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد. بغداد، العراق.
- عدوان، ناصر دادي (2003). إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي "دراسة نظرية تطبيقية"، الجزائر: دار المحمدية للنشر.

العزاوي، نجم عبدالله وجواد، عباس حسين (2010). الوظائف الاستراتيجية في الموارد البشرية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.

عقيلي، عمر وصفي (2009). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

العنزي، سعد علي والزبيدي، غني دحام (2006). علاقة الالتزام المنظمي بمشاركة العاملين وأثرها في تحقيق متطلبات الجودة للموارد، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية ، العدد 61.

الغداني، فاطمة (2011). "الذكاء الروحي وعلاقتة بالضغط المهنية لدى بعض موظفي الدوائر الحكومية في محافظة مسقط بسلطنة عمان"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

المساد، محمود احمد (2003). الادارة الفعالة ، بيروت: مكتبة ناشرون.

المغربي، كامل محمد (2004). السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.

نجم، نجم عبود نجم (2015). الروحية في الأعمال، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

نجم، نجم عبود، والرفاعي، غالب عوض (2008). الروحية في العمل في عينة من الشركات في

مدينة عمان، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 4.(1).64-87.

الهيبي، خالد عبد الرحيم (2005). ادارة الموارد البشرية: مدخل الاستراتيجي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الوزان، خالد محمد احمد (2006). **المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي**، دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين.

المراجع الأجنبية:

Adeoye, A. O. (2014). The Influence of Compensation Management on Employee's Leadership Role in Insurance Sector: Nigeria Experience. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 5(27), 342.

Adeoye, A. O., & Elegunde, A. F. (2014). Compensation Management and Motivation: Cooking utensils for Organisational Performance. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(27), 88.

Adeoye, A. O., & Fields, Z. (2014). Compensation management and employee job satisfaction: A case of Nigeria. **J Soc Sci**, 41(3), 345-352.

Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. **The Academy of Management Perspectives**, 24(2), 48-64.

Amos, E.A. & Weathington, B.L. (2008). An analysis of the relationship between employee organization value congruence and employee attitudes. **The Journal of Psychology**, 142(6), 615-631.

Amram, J. (2007). **The Seven Dimensions of Spiritual Intelligence: An Ecumenical Grounded Theory**. In Proceedings of 115th, Annual Conference of the American Psychological Association. San Francisco: CA. Retrieved on: <http://www.yosiamram.net/Papers>.

Armache, J. (2012). Effect of compensation and other motivational techniques on organisational performance. **Franklin Business and Law Journal**, (1), 88-96.

Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: **A conceptualization and measure**. **Journal of Management Inquiry**, 9, 134-145.

Balkin, D. B., & Gomez-Mejia, L. R. (1990). Matching compensation and organizational strategies. **Strategic management journal**, 11(2), 153-169.

- Becker, T. E., R. Billings, D. Eveleth, & Gilbert, N. (1996). Foci and bases of employee
- Bernthal, P.R. & Wellins, R.S. (2001). **Retaining Talent: A benchmarking study**. Washington DC.
- Bell, R. L., & Bodie, N. (2012). Leaders as Catalysts for Organizational Change: How Popular Press Business Books Address This Topic. **Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict**, Volume 16, Number 1
- Brauns, M. (2013). Aligning strategic human resources management to human resources, performance and reward. **International Business and Economic Research Journal**, 12(11), 1405-1410.
- Bretz Jr, R. D., & Thomas, S. L. (1991). **Perceived equity, motivation and final offer arbitration in major league baseball**. *Journal Of Applied Psychology*, 77 (3), 280-287.
- Cappelli, P. (2000). 'A Market-Driven Approach to Retaining Talent', **Harvard Business Review**, 78(1), 103–112.
- Cascio, W.F. & Aguinis, H. (2005). **Applied psychology in human resource management**. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Cheese, P., Thomas, R.J., Craig, E. (2008). **The Talent Powered Organization: Strategies For Globalization, Talent Management and High Performance**. London: Kogan Page Limited.
- Cheng, Mao-Nan (2008). **Job stress, self-efficacy, burnout, and intention to leave among kindergarten teacher in Taiwan**. PhD thesis in psychology. Florida: Lynn University. USA.
- Clark, Denise Bailey (2013). **Employee Commitment and Other Factors That Affect Attraction and Retention of Employees in Organizations: The Examination of Research and OPM Practices**, Doctoral Dissertation, University of Maryland University College, USA.

commitment: Implications for job performance. **Academy of Management Journal**, 39 (2).

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

Dockel, A., Basson, J.S. & Coetzee, M. (2006). The effect of retention factors on the organizational commitment: An investigation of high technology employees. **Journal of Human Resource Management**, 4 (2), 20-28.

Dockel, A., Basson, J.S. & Coetzee, M. (2006). The effect of retention factors on the organizational commitment: An investigation of high technology employees. **Journal of Human Resource Management**, 4 (2), 20-28.

Dougherty, T., (2011). **The Relationship between Spirituality, Spiritual Intelligence, and Leadership Practices in Student Leaders in the BYU-Idaho Student Activities Program**. Doctor thesis, Idaho State University.

Economic Behavior (20). Unpublished Research Proposal: Cornell University and

Engle, A. (1989). **the effects of compensation strategy and job location on employee perceptions of pay satisfaction and pay significance**. Doctor thesis, University of Kentucky.

Farsani, M.E., Arofzad, S., Hosaini. (2013). The study of relationship between spiritual intelligence with personality traits among physical education managers in Isfahan province. **Advances in Applied Science Research**, 4(4), 140-144.

Finnegan, R. P. (2010). **Rethinking retention in good times and bad: Breakthrough ideas for keeping your best workers**. Boston, MA, Davies-Black.

Fry, L. W. (2003). **Toward a theory of spiritual leadership**. *The Leadership Quarterly*, 14, 693–727.

Gabriels, C. (2008). **Spirituality in the workplace: raising HR awareness**. **Master's thesis**, Cape Peninsula University of Technology.

Gardner, H. (1999). **Intelligence Reframed, Multiple Intelligences for the 21st Century**. London: Basic Books.

Gerhart, B. & Raynes, S.L. (2000), '**Compensation Strategy and Organizational Performance,**' in **Compensation in Organizations**, Current Research and Practices, eds, San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp. 51–194.

Glen, C. (2006). Key skills retention and motivation: the war for talent still rages and retention is the high ground. **Industrial and commercial training**, 38(1), 37-45.

Gomez-Mejia, L. R., Welbourne, T. M., & Wiseman, R. M. (2000). The Role of Risk Sharing and Risk Taking Under Gainsharing. **Academy of Management Review**, 25(3), 492-507.

Gorsuch, R., L. (2014). **Factors Analysis**. Routledge, Taylor & Francis Group. New York.

Guthrie, J. P. (2000). Alternative pay practices and employee turnover: An organization economics perspective. **Group & Organization Management**, 25(4), 419-439.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). **Business-unit-level relationship between employee satisfaction**, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis.

Husain, A., & Khan, A. (2010). Clarifying spiritual values among organizational development personnel. **African Journal of Business Management**, 4(2), 278.

Hoke, M. C. (2006). A case study of the effects of a total compensation strategy on the culture of a nonprofit organization. **Dissertation Abstracts International**, 66(11).

Houston, G. (2014). **Spirituality and leadership: Integrating spirituality as a developmental approach of improving overall leader effectiveness**. Doctor thesis, Antioch University.

Hunt, S. D., Chonko, L. B., & Wood, V. R. (1985). Organizational commitment and marketing. **The Journal of Marketing**, 112-126.

Idemobi, E. I., Onyeizugbe, C. U., & Akpunonu, E. O. (2011). Compensation management as tool for improving organizational performance in the Public Sectors: A study of the Civil Service of Anambra State of Nigeria. **Sacha Journal of Policy and Strategic Studies**, 1(1), 109-120.

Iles, P., Chuai, X. & Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. **Journal of World Business**, 45(2), 179–189.

Irshad, M., & Afridi, F. (2012). Factors Affecting Employees Retention: Evidence from Literature. **Abasyn Journal of Social Sciences**, 4(2), 307-339.

Ismail, A., Guatleng, O., Cheekiong, T., Ibrahim, Z., Ajis, M. N. E., & Dollah, N. F. (2009). The indirect effect of distributive justice in the relationship between pay structure and work attitudes and behavior. **European Journal of Social Sciences**, 11(2), 234-248.

Ismail, A., Shariff, M., & Noor, M. (2009). Linking pay level to interactional justice as a determinant of personal outcomes. **International Journal of Management Studies (IJMS)**, 16(1), 115-136.

Ivancevich, J.M. (2004). **Human resource management**. 9th Ed., New York: McGraw Hill.

John P. Meyer, Lynne Herscovitch,(2001). Commitment in the Workplace Towards a general modal. **Human resource Management Review**, 11, 299-326

Johnson, P. D. (2000). Benefits and Plan Service Providers: Keeping It Simple. **Compensation & Benefits Review**, 32(6), 24-28.

Karakas, F. (2010). Spirituality and performance in organizations: **A literature review**. **Journal of Business Ethics**, 94(1), 89-106.

Kaur, M. (2013). Spiritual intelligence of secondary school teachers in relation to their job satisfaction. **International Journal of Educational Research Technology**, 4(3), 104-109.

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

Kehr, H. M. (2004). Integrating implicit motives, explicit motives, perceived abilities. The compensatory model of work motivation and volition. **Academy of management review**.

Khalique, M., Nassir, J. A., & Md. Isa, A. H. (2011). Intellectual capital and its major components, **International Journal of Current Research**. 3 (6), 343.

Khan, Rabia Inam; Aslam, Hassan Danial & Lodhi, Irfan (2011). Compensation Management: A strategic conduit towards achieving employee retention and Job Satisfaction in Banking Sector of Pakistan. **International Journal of Human Resource Studies**, 1(1), 89-97.

Khoshtinat, V. (2012), Relationship between spiritual intelligence and religious (Spiritual) coping among students of Payame Noor University. **International Research Journal of Applied and Basic Sciences**, 3(6), 1132-1139.

King, D.B., DeCicco, T.L. (2009). A viable model and self-report measure. **International Journal of Transpersonal Studies**, 28(1), 68-85.

Kontoghiorghes, C. & Frangou, K. (2009). The Association between Talent Retention, Antecedent Factors, and Consequent Organizational Performance. **SAM Advanced Management Journal**, 74 (1), 29-58.

Lane, K. & Pollner, F. (2008). **How to address China's growing talent shortage**. The McKinsey Quarterly (November).

Larbi, T. A. (2014). **Effect of compensation management on employee performance at the St. Michael's Catholic Hospital, Pramso** (Doctoral dissertation, Department of Human Resource and Organizational Development A Thesis submitted to the Department of Managerial Science, Kwame Nkrumah University of Science and Technolog.

Laschinger, H. K., Finegan, J. & Shamian, JI (2001). The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment. **Health Care Management Review**. 26 (3), 7-23.

Lawler, E. (2008). **Talent: Making people your competitive advantage. San Francisco: Jossey-Bass.** leadership and values in Predicting teammember trust in their leaders, Academy of Management conference, E mail: n. Gillespie @ pgrad. Unimelb. edu.au.

Liapis, K., & Thalassinou, E. (2013). A Comparative Analysis for the Accounting Reporting of "Employee Benefits" between IFRS and other Accounting Standards: A Case Study for the Biggest Listed Entities in Greece. **International Journal of Economics & Business Administration (IJEBA)**, 1(1), 91-116.

Lillard, D. R., & Ogaki, M. (2005). **The Effects of Spiritual Capital on Altruistic**

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

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2004). **Three component model (TCM) employee commitment survey academic users guide [Electronic version].** Retrieved December 22, 2012 from: <http://audacityblog.info/wordpress/wp-content/uploads/2011/03/Meyer-Allen-Empl-Commitment-Survey.pdf>

Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. **Journal of Vocational Behavior**, 80(1), 1-16.

Middelbrooks, A & Noghiu, A (2007). **Reconceptualizing Spiritual Capital: A Meso-model for Organizational Leadership, in Sunita Singh-Sengupta & Dail Fields (Eds.), Integrating. Spirituality and Organizational Leadership,** pp. 675 – 681, India: MacMillan.

Middlebrooks, Anthony, and Alain Noghiu (2010). "Leadership and Spiritual Capital: Exploring the Link between Individual Service Disposition and Organisational Value." **International Journal of Leadership Studies**, 6 (1).

Milliman, J., Czaplewski, A.J. & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. **Journal of Organizational Change Management**, 16(4), 426-447

Moberg, D. (2010). **Spirituality research: Measuring the immeasurable?** Perspectives on Science and Christian Faith, 62, 99-114.

Mochama, V. K. (2013). The relationship between allocation of equal employee benefits and employee job satisfaction and performance at the Kenya pipeline company, Kenya. **Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences**, 4(2), 262.

Mohamed AA, Hassan AM, Wisnieski JM (2001). Spirituality in the workplace: A literature review. **Global Competitiveness**. 9, 644-652

Motamedi, H. Z., & Bagherzadeh, M. R. (2015). The relationship spiritual leadership with intellectual capital (case study: Meli Bank in province Mazandaran-Iran)

Mondy, R.W., R.M. Noe, & S.R. Premeaux (2002). **Human Resource Management**. Prentice Hall: New Jersey.

Mondy, R.W., R.M. Noe, & S.R. Premeaux (2002). **Human Resource Management**. Prentice Hall: New Jersey.

Motaghedi, S., Amraei, A. (2014). The relation of spiritual intelligence and emotional intelligence with personality traits. **Life Science Journal**, 11(9), 24-31.

Nodehi, H., Nehardani, H. (2013), Relation between spiritual intelligence and job satisfaction. **Journal of Social Issues & Humanities**, 1(5). 67-72.

Nongo, E. S., & Ikyanyon, D. N. (2012). The influence of corporate culture on employee commitment to the organization. **International Journal of Business and Management**, 7(22), 21.

Odunlade, R.O. (2012). **Managing employee compensation and benefits for job satisfaction in libraries and information centres in Nigeria.**

http://digitalcommons.unl.edu?utm_source=digitalcommons.unl.edu%2flibphilprac%2f74&utm_medium=pdf&utm_campaign=pdfcoverpages/ (Accessed 2013:09:23).

Ohio State University.

Osteraker, M.C. (1999), Measuring motivation in a learning organization, **Journal of Work Place Learning**, No. 11, Issue 2.

Palmer, D. A., & Wong, M. (2013). **Clarifying the Concept of Spiritual Capital**, New York, Bantam Doubleday Dell Publishing Group.

Pingle, S. (2014). Reward and recognition practices in public sector: An empirical study at Steel Authority of India Ltd (SAIL). **Journal of Institute of Environment and Management**, 7(1), 10-15.

Poutsma, E., Lighthart, P.E.M., and Veersma, U. (2006), 'The Diffusion of Calculative and Collaborative HRM Practices in European Firms,' *Industrial Relations*, 45, 513–546.

PwC Saratoga report. (2012). **US human capital effectiveness**. United States.

Qureshi, M. (2013). Relationship between rewards and employee motivation in Administration Block of Punjab University. **International Journal of Innovative and Applied Finance**, 1(2), 1-13.

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

Salisu, J. B., Chinyio, E., & Suresh, S. (2015). The impact of compensation on the job satisfaction of public sector construction workers of jigawa state of Nigeria. **The Business & Management Review**, 6(4), 282.

Sapta, A., Hermawan, A., Hubeis, M., Affandi, M.J. (2013), Affect of esq training (training of emotional intelligence and spiritual intelligence) to organizational commitment and job satisfaction. **International Journal of Information Technology and Business Management**, 11 (1), 40-54.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). **Research methods for business: A skill building approach**. John Wiley & Sons.

Shamsuddin, A., Ibrahim, M. I. M., & Ridzwan, I. U. B.(2016), THE IMPACTS OF SPIRITUAL CAPITAL TOWARDS CORPORATE GOVERNANCE PRACTICES: MALAYSIA. **Journal of Education and Social Sciences**, Vol. 5, issue 2, (October)

Selman, V., Selman, R.C., Selman, J. and Selman, E. (2005). Spiritual-Intelligence / Quotient, **College Teaching Methods & Styles Journal**, 1, 3: 23-30.

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

Steers, R. (1977), Antecedents and outcomes of organizational effectiveness. **Administrative Science Quarterly**,22, 40-56. <http://dx.doi.org/10.2307/2391745>

Su, X. (2014). **Analysis on the measures to improve compensation management in SMEs in China**. In 2014 International Conference on Global Economy, Commerce and Service Science (GECSS-14). Atlantis Press.

Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. **Journal of world business**, 45(2), 122-133.

Trevisan, L., Veloso ,E., Silva,R. & Dutra, R., Fischer, A. (2014). Talent Retention Strategies in differnt Organizational Contexts and Intention of Talents to Remain in the company. Risus, **Journal on Innovation and Sustainability**, 5 (1), 49-61.

Van Knippenberg, D. (2000). **Work motivation and performance: a social identity perspective**, applied psychology; an international review.

Van Vuuren M, De Jong M., & Seydel E.R (2007). Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment. **Corporate Communications: An International Journal**, 12(2), pp.116-128.

Vaughan, F. (2003). What is Spiritual Intelligence?, **Journal of Humanistic Psychology**, 42, 2: 16-33.

Wei, X. (2016). A meta-analysis of the effects of pay level and pay dispersion on firm operational outcomes. **Advances in Psychological Science**, 24(7), 1020-1031.

Westlund, S. G. (2007). **Retaining talent: Assessing relationships among project leadership styles, software developer job satisfaction, and turnover intentions**. Capella University.

Wigglesworth, C. (2004). "Spiritual intelligence: why it matters", **Kosmos Journal**, spring, summer , available at: www.kosmosjournal.org

Xue, Y. (2014). **Talent management practices of selected human resource professionals in middle to large-sized manufacturing multinational companies in China (Doctoral dissertation)**, The Pennsylvania State University.

Yanadori, Y., & Marler, J. H. (2006). Compensation strategy: does business strategy influence compensation in high-technology firms?. **Strategic Management Journal**, 27(6), 559-570.

Yen, C. D., & Huang, T. C. (2012). The pay structure for task performance in the hospitality industry: The role of pay satisfaction. **GSTF Business Review (GBR)**, 2(2), 192.

Yukl, G. & Lepsinger, R. (2006). **Leading change: Adapting and innovating in an uncertain world**. Leadership in Actions. [pp. 284-314]. 26(2) Upper Saddle River, NJ: Pearson. Center for Creative Leadership & Wiley. DOI: 10.1002/lia.1154.

Zohar, D., & Marshall, I. (2000). **Spiritual intelligence: The ultimate intelligence**.

London: Bloomsbury Publishing

Zohar, D., & Marshall, I. (2004). **Spiritual Capital: Wealth We Can Live By**. San Berrett-Koehler Publishing.:Francisco,CA

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الإستبانة)

الرقم	الإسم	الرتبة	الجامعة
1	أ. د. رامي الحديثي	أستاذ	الجامعة الأردنية
2	أ. د. عبد الجبار توفيق البياتي	أستاذ	جامعة الشرق الأوسط
3	أ. د. غازي خليفة	أستاذ	جامعة الشرق الأوسط
4	أ. د. محمد عبد العال النعيمي	أستاذ	الجامعة الأردنية
5	أ. د. نجم عبود نجم	أستاذ	جامعة الزيتونة الأردنية
6	د. سامر الدحيات	أستاذ مشارك	جامعة الأردنية
7	د. صباح حميد أغا	أستاذ مشارك	جامعة البترا
8	د. عبد الستار يوسف	أستاذ مشارك	جامعة الزيتونة الأردنية
9	د. عبد العزيز النداوي	أستاذ مشارك	جامعة الزيتونة الأردنية
10	د. علي عباس	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
11	د. عماد مسعود	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
12	د. فراس سليمان الشلبي	أستاذ مشارك	جامعة الزيتونة الأردنية
13	د. محمد المعاينة	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط

❖ رتبت أسماء السادة المحكمين استنادا إلى الرتبة العلمية والحرف الأبجدي.

الملحق رقم (2)

أداة الدراسة



السيدات والسادة الافاضل ،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وبعد ...

يجري الباحث دراسة بعنوان " استراتيجيه ادارة التعويضات وأثرها في المحافظة على المواهب : اختبار النور المعدل لرأس المال الروحي " وهي جزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الاعمال من جامعة الشرق الاوسط ، ولكون الموضوع يخص مصرفكم لذا فإن نجاح هذا الدراسة يرتكز على مدى مساهمتكم في قراءتها بدقة ومن ثم الاجابة عن فقراتها وذلك بوضع إشارة (√) في المربع الذي يتفق مع رأيك.

و أشكركم سلفا عن تقبيركم لأهمية الدراسة و تعاونكم معي للوصول لنتائج هذه

الدراسة. وأودّ أعلامكم بأن المعلومات الواردة في الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً وسيتم التعامل معها بسرية تامة .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

الباحث

محمد درع احمد

إشراف

د.أحمد علي صالح

آثار/2017

المعلومات الديمغرافية

• النوع الاجتماعي : أنثى ذكر

• العمر

أقل من 30 من 30- أقل من 35

من 35- أقل من 40 من 40- أقل من 45

45 فأكثر

• المستوى التعليمي

دبلوم متوسط بكالوريس

دبلوم عالي ماجستير

دكتوراه

• المستوى الإداري

إدارة العليا إدارة وسطى

إدارة تنفيذية

• المسمى الوظيفي

مدير عام نائب مدير

مدير دائرة رئيس قسم

موظف

• سنوات الخبرة

أقل من 3 سنوات من 3 إلى 5 سنوات

من 5 إلى 7 سنوات 7 سنوات فأكثر

أولاً: استراتيجية إدارة التعويضات : صياغة وتنفيذ السياسات والأجراءات التي تهدف إلى تعويض الأفراد، على نحو منصف وباستمرار وفقاً لقيمتها للمصرف وتشمل أربعة أبعاد هي (مستوى الرواتب، إضافات على الرواتب، هيكل الرواتب، مزايا ومنافع العمل)

محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها					لا أتفق بقوة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بقوة	
					1	2	3	4	5	
1- مستوى الرواتب: مستويات الرواتب السائدة في المصرف مقارنة مع مستويات الرواتب في المصارف الأخرى بالنسبة لنفس العمل للمحافظة على المواهب.										
										1. يتوافق مستوى الراتب في هذا المصرف مع ما هو سائد في سوق العمل.
										2. تربط ادارة المصرف مستوى الرواتب بمعايير الأداء.
										3. ترفع ادارة المصرف مستوى الرواتب سنوياً بنسب معينة توازي متطلبات المعيشة .
										4. تعتمد إدارة المصرف الخبرة العلمية معيار لزيادة مستوى الرواتب .
										5. تراعي إدارة المصرف المساهمات الابداعية كمؤشر لزيادة مستوى الرواتب.
2- هيكل الرواتب: التسلسل الهرمي للوظائف الأساسية المختلفة داخل المصرف والرواتب المدفوعة لتلك الوظائف مقارنة مع المصارف الأخرى المنافسة لها في نفس العمل.										
										6. تقوم ادارة المصرف بمقارنة داخلية للوظائف لتحديد قيمتها النسبية مع الوظائف الخارجية .
										7. تضع ادارة المصرف هيكل اجور تتوفر فيه العدالة على المستويين الداخلي والخارجي .
										8. تعتمد ادارة المصرف نتائج تقييم الاداء كأساس لقرارات الترقية .
										9. تستخدم ادارة المصرف هيكل الرواتب مرناً يمكنها من تعديله حسب الحاجة.
										10. يؤخذ بعين الاعتبار مستوى المعرفة لدى الموهوبين.
3- الإضافات على الرواتب: حوافز مالية إضافية يقدمها المصرف للموهوبين إضافة الى اجورهم الأساسية وتعويضاتهم الأخرى لغرض زيادة فاعلية أستقطاب المواهب والاحتفاظ بهم في المصرف .										
										11- تعتمد إدارة المصرف على سياسات تحفيزية متنوعة لجذب ذوي الكفاءات العالية.
										12- تمنح إدارة المصرف علاوات الأداء المتميز.
										13- تحدد ادارة المصرف العلاوات بالاستناد إلى حجم الجهد المبذول.
										14- تقدم إدارة المصرف علاوات استثنائية تشجيعية.
										15- تطور إدارة المصرف خطط التحفيز سنوياً بهدف زيادة مستوى المحافظة على المواهب .
4- المزايا والمنافع: مجموعة من الحوافز المعنوية وغير النقدية التي يقدمها المصرف للموظفين لأجل زيادة استقطاب المواهب والمحافظة عليهم.										
										16- تعتمد ادارة المصرف نظام مزايا عادل.
										17- تمنح ادارة المصرف عطل اسبوعية، دينية، رسمية التي تشكل إضافة نوعية يحصل عليها الموظف تزيد من وقت الراحة للموظفين .

لا أتفق بقوة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بقوة	محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها
1	2	3	4	5	
					18- توفر ادارة المصرف شروط معايير السلامة المهنية التي تخلق بيئة عمل سليمة .
					19- تقدم إدارة المصرف حزم منافع منصفة كما تقدم معظم المصارف الأخرى.
					20- تقدم ادارة المصرف حوافز معنوية متنوعه متعلقة (بنمط الاشراف، توسيع وأثراء الوظائف، فرص القدم، منح ترقيةاات).

ثانياً المحافظة على المواهب: قرار الموظفين الموهبين بالبقاء أو مغادرة المصرف والذي يمكن أن يكون له أثر عميق على أداء المصرف ويشمل كل من العوامل الاتية (الرضا الوظيفي، الاتصالات، ثقة المواهب، التزام المواهب)

لا أتفق بقوة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بقوة	محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها
1	2	3	4	5	
					1- الرضا الوظيفي: موقف الفرد اتجاهه وظيفته والنتائج عن عدة عوامل تحيط بهذه الوظيفة والمتمثلة بـ(مستوى الاشراف، الترقية، ظروف العمل) التي تؤثر على نية البقاء في المصرف .
					21- تأخذ إدارة المصرف بمقترحاتي عند اتخاذ القرار.
					22- تعاملني إدارة المصرف بكل احترام.
					23- تقدم ادارة المصرف الكثير من الفرص للترقية.
					24- تتيح ادارة المصرف فرص للتعلم بهدف اكتساب خبرات جديدة.
					25 - توفر ادارة المصرف مناخ عمل ايجابي يشجع العمل الجماعي.
					2- التزام المواهب: سلسلة من الاحداث التنظيمية التي تؤثر على رغبة المواهب في البقاء والمتمثل بـ(الالتزام العاطفي مدى ارتباط المواهب بالمصرف ، والالتزام المعياري يعكس شعور المواهب بالواجب والمسؤولية ، والالتزام المستمر يشير الى درجة التزام المواهب بالمصرف)
					26- اعتبر نفسي جزء من عائلة في المصرف.
					27- اهتم بسمعة المصرف الذي اعمل فيه.
					28- التزم اتجاه الأشخاص الذين اعمل معهم في هذا المصرف.
					29- اتمسك بالمصرف ولا افكر بتركة.
					30- ارغب بالقيام بأية مهمة من اجل الاستمرار في العمل مع المصرف.
					3- الاتصالات: عملية ادارية اجتماعية تشمل مشاركة المواهب وأطلاعهم على رسالة المصرف وأهدافها من خلال (فتح قنوات التواصل، تعزيز التواصل، تطوير التواصل) والتي تؤثر الى حد كبير برغبة المواهب بالبقاء مع المصرف .
					31- تحدد ادارة المصرف وسائل الاتصال المناسبة والفعالة مثل اللقاءات المفتوحة مع المواهب .
					32- تحسن ادارة المصرف تصورات المواهب من خلال فتح قنوات الاتصال متنوعة.
					33- تعمل ادارة المصرف على تطوير طرق مبتكرة للمواهب للمشاركة في عملية الاتصال .

محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها					أتفق بقوة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بقوة
					5	4	3	2	1
34- تؤدي ادارة المصرف دورا هاما في بناء العلاقات من خلال التواصل مع المواهب.									
35- تواصل ادارة المصرف الفعال مع المواهب تزيد من رغبتهم بالبقاء في المصرف .									
4- ثقة المواهب: الشعور الايجابي من قبل المواهب اتجاه المصرف ويتمثل ذلك من خلال الثقة بالمشرفين والثقة بإدارة المصرف والثقة بزملاء العمل.									
36- يقدر مشرفي في العمل جهودي.									
37- يتيح مشرفي في العمل حرية التصرف في حل المشكلات مما يشجعني على الابتكار.									
38- يدعم مشرفي في العمل تطوير امكانياتي.									
39- يثمن مشرفي أرائي .									
40- يقدم لي زملائي الاسناد بعيداً عن دافع الكسب المادي.									

ثالثا رأس المال الروحي: القدرات الفردية والجماعية التي تتولد من خلال تأكيد ورعاية القيمة الروحية والتي تعزز خبرة الموهوبين في التميز والتفوق والشعور والتواصل مع الآخرين بطريقة توفر مشاعر الفرح والمتعة ويتحدد بالعوامل التالية (القيم الروحية ، القيادة الروحية ، الذكاء الروحي):

محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها					أتفق بقوة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بقوة
					5	4	3	2	1
1- القيم الروحية: مجموعة الافكار المعتقدات الروحية التي يشترك بها الافراد داخل المصرف و المتمثلة ب(الانفتاح، الاحترام، اخلاقيات العمل) التي تعزز السلوك الإيجابي داخل المصرف .									
41- انفتح على الآخرين من خلال تبادل الآراء معهم.									
42- اتحدث مع الآخرين حول تشارك الرؤية لمستقبل افضل للمصرف .									
43- اتعاون مع الادارة لتحقيق اهداف المصرف.									
44- التزم بالمعتقدات الروحية التي تساعد على احياء القيم الروحية المصرف .									
45- أخلص في اداء الاعمال التي اقوم بها.									
46- أسعى للتحسين المستمر في مكان العمل.									
2- القيادة الروحية: السلوكيات الروحية المتمثلة ب: (التشجيع، الحماس، الجدارة بالثقة، التعاون) التي تعمل على تحفيز جوهر الذات لدى المواهب لتكوين شعور الالتزام بعضوية المصرف .									
47- تحفز قيادة المصرف المواهب على أداء اعمالهم من خلال الدعم العاطفي.									
48- تشجع قيادة المصرف الموظفين على احترام مشاعر الآخرين.									
49- تبت قيادة المصرف روح الحماس لدى المواهب عبر الاعتراف بالانجازات .									

لا أتفق بقوة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بقوة	محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها
1	2	3	4	5	
					50- تؤكد رؤية قيادة المصرف على دعم اداء المواهب.
					51- تدافع قيادة المصرف عن حقوق المواهب .
					52- تتميز قيادة المصرف بقدرتها على التأثير في سلوكيات المواهب.
3- الذكاء الروحي: مجموعة من القدرات التي تساهم في النمو في التفكير، والقدرة على ادارة الذات بروحانية ، والتحلي بسلوك الفضيلة في التعامل مع الغير.					
					53- لدي القدرة على الدخول في حالات أعلى من الوعي.
					54- امتلك القدرة على اتخاذ القرارات وفقاً لهدفي في الحياة.
					55- أجد علاقات التعاون بدلاً من التنافس مع الافراد الذين اعلم معهم.
					56- اتحدث مع الآخرين حول كيف يمكن أن تتحقق مصالحهم الخاصة من خلال العمل نحو هدف مشترك.
					57- أمتلك الحكمة في ادارة الأمور.
					58- اؤمن بأن اي مشكلة تواجهنا سوف يكون لها حلاً.

ملحق رقم (3)



MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: ٦٨١ / ٢٥ / ٢ / ١
التاريخ: ٢٧ / ٣ / ٢٠١٧

السادة البنوك الاسلامية الاردنية/ المحترمين

تحية طيبة وبعد،،

أرجو التكرم بالموافقة على تسهيل مهمة الطالب " محمد درع أحمد " ماجستير/ ادارة الاعمال، وذلك لاجراء مقابلة مع العاملين في مستويات الادارة الثلاث، لإتمام مقترح الرسالة المعنون بـ "استراتيجية إدارة التعويضات وأثرها في المحافظة على المواهب "اختبار الدور المعدل رأس المال الروحي"، علماً بأن المعلومات التي سيحصل عليها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

أ.د. محمد محمود الحيليت

