

أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية: الدور المعدل للثقة التنظيمية

دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان

**“The Impact of Talent Management on Improving Organizational Reputation – The Moderating Role of Organizational Trust”**

**" Field Study of Jordanian Commercial Banks in Amman "**

إعداد الباحث

محمد سمير النجار

إشراف

د. نهلة الناظر

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

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

آب، 2018

## التفويض

أنا محمد سمير النجار أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: محمد سمير النجار

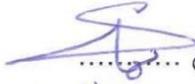
التاريخ: 2018 / 08 / 27

التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية : الدور المعدل للثقة التنظيمية - دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان وأجيزت بتاريخ 2018/8/13.

### أعضاء لجنة المناقشة:

1. د. نهلة الناظر مشرفاً جامعة الشرق الأوسط التوقيع .....  

2. أ.د. هبة ناصر الدين رئيساً وعضواً داخلياً جامعة الشرق الأوسط التوقيع .....  

3. أ.د. عبدالحكيم أخو ارشيد عضواً خارجياً الجامعة الأردنية التوقيع .....  
  
٢٠١٨/٨/١٦

## الشكر والتقدير

تم بحمد لله ورعايته..

أثمن عبارات الشكر والعرفان الى أستاذتي الفاضلة د. نهلة الناظر التي ساعدتني على أكمال اطروحتي التي لم تبخل

علي في تقديم التوجيهات التي ساعدتني لإنجاز رسالتي

كما أتقدم بالشكر والتقدير الى جميع الأساتذة الافاضل أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الأعمال، وأخص بالشكر

الأستاذة الدكتورة هبة ناصر الدين، والدكتور سمير الجبالي، والدكتور أمجد طويقات.

الباحث

## الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه اجمعين

أهدي عملي المتواضع:

إلى والدي العزيز ووالدتي الجيبة متمنياً من الله أن يمد في عمرهما ليجنوا ثمار تعبهم وجهدهم،

وإلى رفيقة دربي زوجتي الغالية زينب التي ساعدتني وتحملت معي عناء الطريق

وإلى سندي في الحياة أختي علي واحسان حفظهما الله ورعاهما،

وإلى أخواتي الغاليات زينب وساره ونور،

وإلى كل من ساندني وقدم الدعم لي في تكملة مسيرتي الدراسية

## فهرس المحتويات

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

### الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

1	1.1 مقدمة .....
2	2.1 مشكلة الدراسة و أسئلتها .....
4	3.1 أهداف الدراسة .....
5	4.1 أهمية الدراسة .....
6	5.1 فرضيات الدراسة .....
7	6.1 أنموذج الدراسة .....
8	7.1 حدود الدراسة .....
8	8.1 محددات الدراسة .....
8	9.1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية .....

### الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

10	1.2 مقدمة .....
10	2.2 إدارة المواهب .....
10	1.2.2 مفهوم إدارة المواهب .....
13	2.2.2 أهمية إدارة المواهب .....
16	3.2.2 أبعاد إدارة المواهب .....
21	3.2 الثقة التنظيمية .....
21	1.3.2 مفهوم الثقة التنظيمية .....
23	2.3.2 أهمية الثقة التنظيمية .....
24	3.3.2 أبعاد الثقة التنظيمية .....
26	4.2 السمعة التنظيمية .....
26	1.4.2 مفهوم السمعة التنظيمية .....

الصفحة	الموضوع
29	2.4.2 أهمية السمعة التنظيمية .....
31	3.4.2 أهداف السمعة التنظيمية .....
32	4.4.2 عوامل بناء السمعة التنظيمية .....
33	5.4.2 مخاطر السمعة التنظيمية .....
33	6.4.2 قياس السمعة التنظيمية .....
35	5.2 الدراسات السابقة .....
48	6.2 مميزات الدراسة عن الدراسات السابقة .....
<b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)</b>	
49	1.3 المقدمة .....
49	2.3 مجال الدراسة .....
50	3.3 منهج الدراسة .....
50	4.3 مجتمع الدراسة .....
51	5.3 عينة الدراسة والخصائص الشخصية والوظيفية لأفرادها .....
54	6.3 أداة الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات .....
56	7.3 متغيرات الدراسة .....
56	8.3 المعالجات الإحصائية .....
57	9.3 التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة .....
58	10.3 صدق أداة الدراسة وثباتها .....
58	1.10.3 صدق أداة الدراسة .....
59	2.10.3 ثبات أداة الدراسة .....
<b>الفصل الرابع : نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات</b>	
60	1.4 المقدمة .....
60	2.4 نتائج التحليل الإحصائي للدراسة .....
73	3.4 تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراضات اختبار فرضيات الدراسة .....
74	4.4 اختبار فرضيات الدراسة .....
<b>الفصل الخامس : النتائج والتوصيات</b>	
89	1.5 المقدمة .....
89	2.5 نتائج الدراسة .....
92	3.5 توصيات الدراسة .....
92	1.3.5 التوصيات العملية .....
93	2.3.5 التوصيات العلمية .....

الصفحة	الموضوع
<b>قائمة المراجع</b>	
94	المراجع العربية .....
97	المراجع الأجنبية .....
103	الملاحق .....

## قائمة الجداول

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
17	أبعاد إدارة المواهب	1 - 2
36	أبعاد السمعة التنظيمية	2 - 2
50	البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان	1 - 3
52	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية	2 - 3
58	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	3 - 3
60	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)	4 - 3
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع جذب المواهب في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة)	1 - 4
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع تنمية المواهب في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة)	2 - 4
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع الاحتفاظ بالمواهب في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة)	3 - 4
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع الثقة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة)	4 - 4
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع الابداع في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة)	5 - 4
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع المسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة)	6 - 4
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع جودة الخدمة في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة)	7 - 4
74	نتائج اختبار تضخم التباين VIF والتباين المسموح به Tolerance ومعامل الالتواء Skewness	8 - 4
75	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إدارة المواهب على السمعة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية (الإدارة العامة) في مدينة عمّان	9 - 4
76	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إدارة المواهب على الابداع في البنوك التجارية الأردنية (الإدارة العامة) في مدينة عمّان	10 - 4
79	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إدارة المواهب على المسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية الأردنية (الإدارة العامة) في مدينة عمّان	11 - 4

82	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إدارة المواهب على جودة الخدمة في البنوك التجارية الأردنية (الإدارة العامة) في مدينة عمّان	12 - 4
85	نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لبيان أثر إدارة المواهب على السمعة التنظيمية بوجود الثقة التنظيمية متغيراً مُعدلاً في البنوك التجارية الأردنية (الإدارة العامة) في مدينة عمّان	13 - 4

## أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية: الدور المعدل للثقة التنظيمية

### دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان

إعداد الطالب: محمد سمير النجار

إشراف: د. نهلة الناظر

#### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر إدارة المواهب على السمعة التنظيمية من خلال الثقة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان، تم تطبيق هذه الدراسة على العاملين (المديرين ونوابهم ومساعدتهم) في الإدارات العامة في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان والبالغ عددها (13) بنك، من خلال استبانة تم إعدادها لهذا الغرض، إذ تضمنت (52) فقرة بمقياس ليكرت الخماسي. لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر أكثر من متغير مستقل على متغير تابع واحد وتحليل الانحدار الهرمي لقياس الأثر المعدل للثقة التنظيمية. تم أخذ عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة البالغ عددها (254) فرداً كانت نسبة استجابتهم (90.15%). وقد بينت نتائج الدراسة مستوى عالٍ من التطبيق لكل من متغيرات الدراسة (إدارة المواهب، الثقة التنظيمية، سمعة البنك)، كما أثبتت الدراسة وجود أثر معنوي لإدارة المواهب على السمعة التنظيمية حيث بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.721). كما أثبتت الدراسة أن الدور المعدل للثقة التنظيمية كان بزيادة أثر إدارة المواهب على السمعة التنظيمية، إذ بلغت نسبة التحسن في تفسير التباين الحاصل في السمعة التنظيمية بنسبة (5.8%). وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة على الاهتمام بإدارة المواهب وبناء خطط واضحة لجذب الموهوبين وإيجاد سياسات تساعد على تطويرهم مهنيًا ومراعاة مصالحهم، وتوفير المناخ الذي يشجع على الإبداع والابتكار، وتوفير كافة المتطلبات الفنية والتقنية لتطوير الخدمات المقدمة، بما يسهم بشكل فاعل في تحسين سمعة البنك وزيادة مستوى رضا العملاء وولائهم.

الكلمات المفتاحية: جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب، الثقة التنظيمية، السمعة التنظيمية، المسؤولية الاجتماعية، الإبداع، الجودة، البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان.

**“The Impact of Talent Management on Improving Organizational Reputation – The Moderating Role of Organizational Trust”  
" Field Study of Jordanian Commercial Banks in Amman "**

**Prepared by: Mohamed Sameer Alnajjar**

**Supervisor: Dr. Nahlah Alnazer**

**Abstract**

This study aims to determine the impact of talent management on organizational reputation through the organizational trust of commercial banks in Amman. This study was applied to employees (Managers, Deputies, and Assistants) in the headquarters of thirteen commercial banks in Amman city using a questionnaire prepared for this purpose, including (52) paragraphs on the scale of the five-dimensional Likert. For achieving study goals, the analytical descriptive methodology used through many, statistical approaches especially multiple regression analysis for testing effect of more than independent variable on one dependent variable and hierarchical regression analysis for measuring the adjusted effect of organizational trust. A randomized stratified sample of the study population was selected by (254) individuals with a response rate of (90.15%). The results of the study showed a high level of application for each of the variables of the study (talent management, organizational trust, bank reputation). The study also showed a significant effect of talent management on organizational reputation with a degree of effect  $\beta$  (0.721). The study showed that the modified role of organizational confidence was increased the impact of talent management on organizational reputation with an improved ratio (5.8%) in the interpretation of variation in organizational reputation. According to the findings, some recommendations are: To pay attention of talent management, provide clear plans to attract talented people, create policies that help professional development, provide a climate that encourages creativity and innovation, provide all technological requirements to develop the services provided for actively improve the reputation of the bank and increase customer satisfaction and loyalty.

**Keywords: Talent Attraction, Talent Retention, Talent development, Organizational Trust, Organizational Reputation, Social Responsibility, Innovation, quality, Jordanian Commercial Banks.**

## الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

### 1.1 مقدمة:

تسعى إدارة المواهب في حقل الموارد البشرية إلى بناء وتطوير فكرة ومفهوم مفادها ثقافة التركيز على المواهب كمصدر رئيس للميزة التنافسية، حيث أن الشركات التي تمتلك الموهوبين وقوة العمل المميزة هي التي تستطيع تطوير ثقافتها التنظيمية لتكون مكاناً جاذباً للعمل، ومصدر اعتزاز العاملين بنفسهم وتبني الولاء والثقة بين الموظفين الحاليين.

وتعتبر الموهبة قضية مهمة بالنسبة للمنظمات، بحيث أصبحت المنظمات تتنافس على ضم المواهب المميزة في ظل زيادة العرض من طالبي العمل، وندرة المواهب من الناحية النوعية (Salih and Alnajji, 2014)، إذ أن التقدم العلمي والتطور التقني والنبوغ المعرفي يعتمد في أساسه على تخطي الحواجز وتغيير المألوف والإبداع والابتكار، ولا يتسنى ذلك للمجتمعات النامية إلا بالاعتماد على كل فرد من أفرادها عامة والموهوبين خاصة، والذين يمثلون القلة النادرة، فتقدم الأمم ورفيها مرهون بتقدم فكرها ونتائجها العلمي والتقني (الكساسبة ، 2016).

تستحق إدارة المواهب الاهتمام بالقدر الذي يتم فيه الاهتمام بإدارة رؤوس الأموال إن لم يكن أكثر، ولا يتم التركيز على إدارة المواهب فقط عندما تحاول المنظمة إجراء التغيير. ففي الأوقات الصعبة، تحافظ المنظمات الذكية على رأسمالها البشري Human Capital أو مواهبها. وتقوم المنظمات الذكية بالتدابير الوقائية لتوفير النفقات الإضافية والجهود التي تبذل في تعليم الموارد البشرية، والبحث عن المواهب من جديد (Waheed et Al., 2012).

وقد لوحظ في السنوات الأخيرة ازدياد الاهتمام بالسمعة التنظيمية ويعود ذلك لإدراك المدراء والعاملين في المنظمات لأهمية السمعة في استدامة المنظمات وتحقيق أعلى الأرباح، وكسب ولاء العملاء والعاملين (Dolatabadi et al., 2012). وتعدُّ السمعة التنظيمية من أهم الأصول المعنوية

التي تسعى المنظمات بمختلف أشكالها للمحافظة عليها، وذلك لدورها الفاعل في البقاء والنمو بكافة الظروف والأزمات التي تتعرض لها المنظمة.

كما أن السمعة الجيدة للمنظمة تساعد على إدراك المستهلك لجودة المنتجات الذي يتيح للمنظمة فرص زيادة المبيعات وبالتالي زيادة الأرباح، والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين في المنظمة، ورفع الروح المعنوية للعاملين الذي بدوره ينعكس على إنتاجية المنظمة، وحماية المنظمة من خلال تقليل المخاطر والتعرف على الأزمات المحتملة، والمساهمة في التوسع الدولي والتحالفات الاستراتيجية (Alves, 2014).

ومما يساعد على بناء سمعة تنظيمية للمنظمة وجود الثقة التي تعدُّ من العوامل الرئيسية والمؤثرة في تكوين الصورة الذهنية للمنظمة (العجارمة، 2005)، وأنها دافع قوي للعمل في الشعور بالمصادقية واستمرار التعامل مع الجهة ذات العلاقة.

إن تلازم الثقة التنظيمية والسمعة التنظيمية ضروري لتغليب المصلحة العامة على المصلحة الفردية فالسمعة الجيدة تكون من خلال بناء جسور الثقة، كما أن الضعف في الثقة التنظيمية لدى العاملين في أي منظمة يؤثر بدوره بشكل مباشر على السمعة التنظيمية، مما يجعل العاملين يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة (العجارمة، 2005).

ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتناول دراسة أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية على البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان بوجود الثقة التنظيمية، كون هذا القطاع من القطاعات الفاعلة في بيئة الأعمال ومن أهم روافد الاقتصاد الأردني ولدورها الإيجابي في المجتمع.

## 2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تواجه منظمات الأعمال بصورة عامة والبنوك التجارية خاصة تحديات متزايدة تهدد بقائها واستمراريتها من ضغوط المنافسة الهائلة التي تتزايد باستمرار بسبب اعتماد المنظمات على الأنظمة التقليدية لإدارة الموارد البشرية مما تحد من قدرتها على إحداث التغييرات المطلوبة في بيئتها

الداخلية والخارجية. الأمر الذي دفع منظمات الأعمال للتركيز على إدارة المواهب هي ما يطلق عليها مشكلة الحرب من أجل المواهب (Salih and Alnajji, 2014). ولكن الكثير من المنظمات العربية لا تزال تفتقر إلى فهم حقيقة هذه المشكلة، مما يتطلب ضرورة إجراء دراسة علمية لهذه الظاهرة، ورصد أبرز نتائجها، وعلاقتها بغيرها من المتغيرات التنظيمية الأخرى، والاهتمام بكيفية إدارة المواهب الحالية داخل المنظمة أو تلك التي تبحث عنها في الأسواق المحلية أو العالمية بهدف استقطابها (الكساسبة، 2016).

والسمعة الجيدة تمكن المنظمة من استقطاب أفضل الكفاءات الوظيفية وجذب المستثمرين ومن ثم الوصول إلى الاستدامة التي تجعلها قادرة على تحقيق المنافع لمختلف أصحاب المصلحة المتعاملين معها (رشيد والزيادي، 2014).

وقد خلصت البحوث السابقة إلى أن السمعة التنظيمية والثقة التنظيمية مترابطتان في العديد من سمات المنظمة. وعلى الرغم من أن السمعة التنظيمية تعتبر منتجاً مترابطاً أو متعلقاً بالثقة، إذ قيل منذ وقت طويل إن سمعة المنظمة يمكن أن تؤثر على الثقة التنظيمية، وتعني السمعة الإيجابية القوية للمنظمة وجود نوعية جيدة من منتجاتها وأدائها، كما أنها تزيد من ثقة الأفراد بمنتجات وخدمات المنظمة (Tong, 2015).

كما أن تدهور ونقص الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمة سيجعل العاملين يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة، ومن ثم انخفاض التزامهم وولائهم لها، وهذا بدوره سينعكس على كفاءة وفاعلية المنظمة وبالنتيجة فشلها في تحقيق أهدافها (فليح، 2010) وهذا ما يؤثر سلباً على سمعة المنظمة.

وفي سبيل سعي المنظمة لتحسين سمعتها التنظيمية وتحسين أدائها، فإن جذب المواهب المبدعة والخلاقة والاحتفاظ بها لمنع المنافسين من الحصول على خبراتها ومعارفها ومن ثم تنميتها بشكل

علمي مدروس قد يزيد من القدرة التنافسية للمنظمة ويمنحها ميزة التفوق والأفضلية على المنافسين، وإن تأثير الإدارة الجيدة للمواهب على السمعة التنظيمية وفي ظل وجود الثقة التنظيمية قد يفوق بكثير أثرها في ظل غياب الثقة وتغليب المصلحة الفردية على مصلحة المنظمة وهو ما تهدف الدراسة إلى إثباته.

لذلك فإن هذه الدراسة سعت للإجابة عن التساؤلات التالية:

**السؤال الرئيسي الأول:** هل يوجد أثر لإدارة المواهب (جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب) على السمعة التنظيمية (الإبداع، المسؤولية الاجتماعية، جودة الخدمة) في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان؟ ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

**السؤال الفرعي الأول:** هل يوجد أثر لإدارة المواهب على الإبداع في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان؟

**السؤال الفرعي الثاني:** هل يوجد أثر لإدارة المواهب على المسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان؟

**السؤال الفرعي الثالث:** هل يوجد أثر لإدارة المواهب على جودة الخدمة في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان؟

**السؤال الرئيسي الثاني:** هل يوجد أثر لإدارة المواهب على السمعة التنظيمية بوجود الثقة التنظيمية متغيراً معدّلاً؟

### 3.1 أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر كل من إدارة المواهب على السمعة التنظيمية من

خلال الثقة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان من خلال ما يلي:

1. تقديم إطار نظري مفاهيمي حول متغيرات الدراسة وأبعادها الرئيسية.
2. تحديد أهم العوامل المؤثرة في ممارسات إدارة المواهب من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان.
3. معرفة الأثر المباشر لإدارة المواهب على السمعة التنظيمية من خلال الثقة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان.
4. التعرف على دور الثقة التنظيمية في إدارة المواهب والسمعة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان.

#### 4.1 أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال:

الأهمية العلمية: تعتبر هذه الدراسة من المرجعيات للمهتمين في مجالات البحوث العلمية في إدارة المواهب والسمعة التنظيمية والثقة التنظيمية، حيث أن هنالك قلة في الدراسات العربية المتعلقة بأبعاد متغيرات الدراسة الرئيسية (جذب والاحتفاظ و تنمية المواهب، الثقة التنظيمية، الجودة والإبداع والمسؤولية الاجتماعية) على حد علم الباحث، كما ربطت بينها بشكل مختلف في نموذج جديد لم يتم التطرق لها مسبقاً، ولهذا السبب تعتبر هذه الدراسة من المراجع المهمة في هذا المجال.

الأهمية العملية: تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها قد تساعد المدراء والعاملين في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان على تحديد مواضع القوة والضعف بما يخص ممارسات إدارة المواهب وأهميتها في تعزيز سمعة البنوك التجارية بوجود الثقة التنظيمية كمتغير معدّل.

## 5.1 فرضيات الدراسة:

**الفرضية الرئيسة الأولى:** (H<sub>01</sub>) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب (جذب المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب) على السمعة التنظيمية بأبعادها (الإبداع، المسؤولية الاجتماعية، جودة الخدمة) في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha \leq 0.05$ .

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

(H<sub>01.1</sub>) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على الإبداع في البنوك التجارية

الأردنية في مدينة عمان عند  $\alpha \leq 0.05$

(H<sub>01.2</sub>) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على المسؤولية الاجتماعية في

البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان عند  $\alpha \leq 0.05$ .

(H<sub>01.3</sub>) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على جودة الخدمة في البنوك

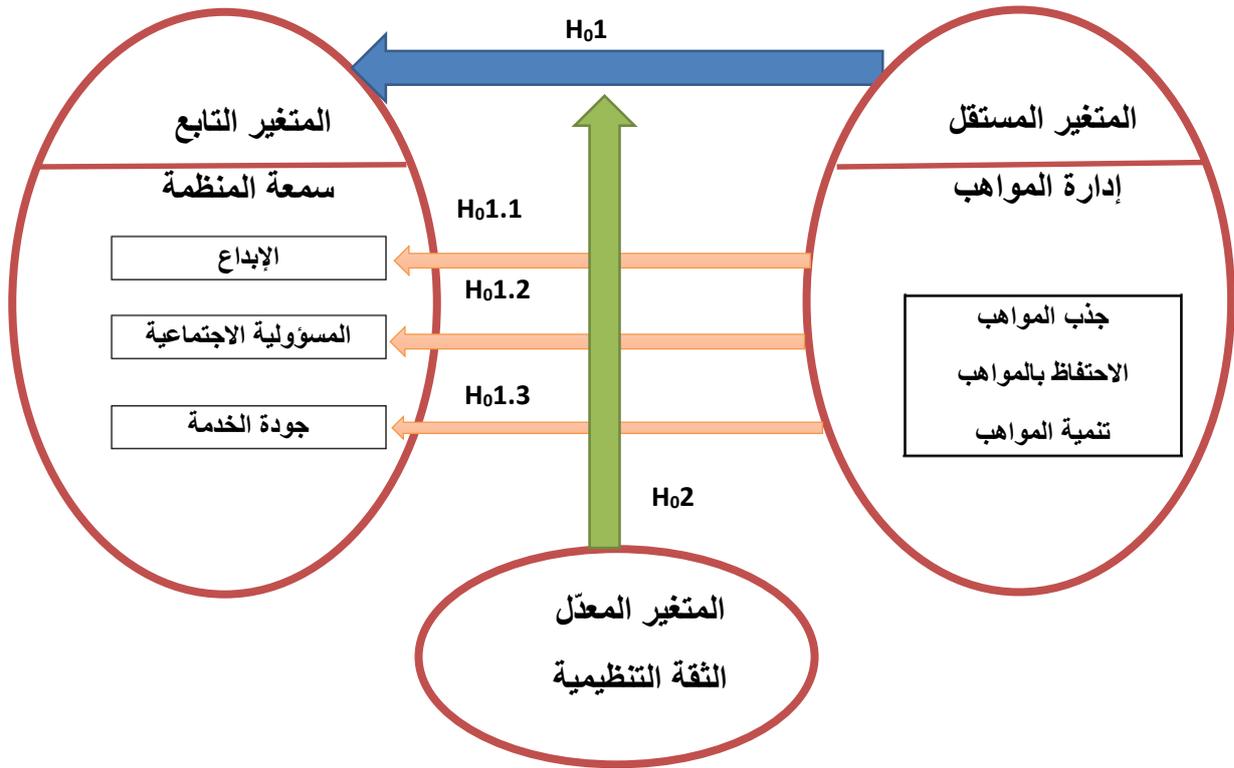
التجارية الأردنية في مدينة عمان عند  $\alpha \leq 0.05$ .

**الفرضية الرئيسة الثانية:** (H<sub>02</sub>) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على السمعة

التنظيمية بوجود الثقة التنظيمية متغيراً معدلاً عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha \leq 0.05$ .

## 6.1 أنموذج الدراسة:

قام الباحث بتحديد متغيرات الدراسة وتتضمن: إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتنمية المواهب)، والسمعة التنظيمية (الإبداع، والمسؤولية الاجتماعية، وجودة الخدمة)، الثقة التنظيمية على النحو الموضح في الشكل (1-1) أدناه:



شكل رقم (1/1): أنموذج العلاقات بين متغيرات الدراسة

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

المتغير المستقل: بالاستناد إلى دراسة (الجراح وأبو دولة، 2015) ودراسة (الشمري وغالب، 2015)

المتغير التابع: بالاستناد إلى دراسة (Sala, 2013)

المتغير المعدل: بالاستناد إلى دراسة (Tong, 2015)

### 7.1 حدود الدراسة:

**الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان.

**الحدود الزمنية:** تم إنجاز هذه الدراسة في العام الدراسي 2017\2018.

**الحدود العلمية:** تركز هذه الدراسة على إدارة المواهب (جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب)، والسمعة التنظيمية (الإبداع، المسؤولية الاجتماعية، جودة الخدمة)، والثقة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان.

**الحدود البشرية:** و تتمثل الحدود البشرية بتطبيق الدراسة على العاملين في مستويات الإدارة العليا والوسطى للبنوك التجارية في مدينة عمّان.

### 8.1 محددات الدراسة:

تم تطبيق هذه الدراسة على العاملين (الإدارة العليا والوسطى) في الإدارات العامة في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان، ويتعدّر إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة على البنوك التجارية غير الأردنية والقطاعات التجارية الأخرى، كون أن هذه الدراسة اقتصرت على البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان.

### 9.1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

**إدارة المواهب (Talent Management):**

إدارة المواهب: يقصد بها عملية اكتشاف المواهب وجذبها للعمل في الشركة، ودمجهم فيها، وتطويرهم، وتحفيزهم، والاحتفاظ بهم واستبقاؤهم داخل الشركة (Jyoti and Rani,2014).

**ويمكن تعريفها إجرائياً:** هي عملية جذب المواهب من ذوي الخبرات العالية، واختيار أفضلهم وأكثرهم إبداعاً، والاحتفاظ بهم وتنمية مواهبهم.

أما الموهوبون (Talents) فيتم تعريفهم إجرائياً:

هم فئة من العاملين يمكن وصفهم بأصحاب التفكير الخلاق، مجازاً لوصف أولئك الذين يمتلكون القدرة على التفكير بشكل مختلف خارج العرف التقليدي المحدد.

**الثقة التنظيمية (Organizational Trust):**

الثقة التنظيمية: وتعتبر عن الشعور الإيجابي لدى العملاء تجاه ممارسات المنظمة بالنسبة لإدارة الموهبة (Tong, 2015).

ويمكن تعريفها إجرائياً: هي الحالة النفسية التي تشمل نية القبول والانكشاف والطمأنينة القائمة على التوقعات الإيجابية لسلوك وحسن نية الطرف الآخر والشفافية والوثوق بتصرفات الآخرين بناء على الخبرة المكتسبة.

**سمعة المنظمة (Corporate Reputation):**

سمعة المنظمة: هي التصورات التي تعكس ردود فعل العملاء عن الإجراءات والعمليات والأنشطة السابقة للمنظمة وكذلك وجهات نظرهم بشأن الأصول غير الملموسة (Esen, 2011).  
ويمكن تعريفها إجرائياً: كيفية إدراك أصحاب المصالح لصورة المنظمة التي تعكس إجراءات وعمليات أنشطة المنظمة المختلفة.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

### 1.2 المقدمة:

هدف هذا الفصل إلى صياغة الإطار الفكري النظري لمتغيرات الدراسة وارتباطاتها ببعضها البعض، لذلك فإن الباحث سيقوم بتقديم عرض وافٍ وموجز لكل الأدبيات التي تخص متغيرات الدراسة، وقد تم تجزئة هذا الفصل إلى جزأين رئيسيين:

الأول: الإطار النظري وتناول متغيرات الدراسة من حيث المفهوم والأهمية والأبعاد.

الثاني: تناول عرضاً موجزاً ومراجعة لمضامين الدراسات السابقة وتحديد ما يميز الدراسة الحالية عن سابقتها.

### 2.2 إدارة المواهب Talent Management:

نالت إدارة المواهب اهتمام الكثير من الأكاديميين والممارسين والباحثين والشركات المتنافسة في السنوات الأخيرة، ولكن هناك العديد من الثغرات المتبقية. وتتمثل إحدى الفجوات في عدم وضوح ما إذا كانت إدارة المواهب مجرد إعادة تجميع لممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة بالفعل أو هي بالفعل مفهوم جديد (Jyoti and Rani, 2014).

#### 1.2.2 مفهوم إدارة المواهب:

يواجه الباحثون في إدارة المواهب الكثير من الالتباس والخلط بشأن مفهوم إدارة المواهب ولذلك فإنه ليس من السهل تحديد المعنى الدقيق لكلمة "إدارة المواهب Talent Management" وبين مصطلحات أخرى مثل "إستراتيجية المواهب، وإدارة التعاقب، وتخطيط الموارد البشرية" والتي غالباً ما تستخدم للدلالة على المعنى ذاته (Lewis & Heckman, 2006).

وبالنظر، إلى التعاريف التالية فيما يتعلق بعمليات إدارة الموارد البشرية في المنظمات:

- ضمان الشخص المناسب فى الوظيفة المناسبة وفى الوقت المناسب.
  - جهد مدروس ومنهجى من قبل المنظمة لضمان استمرارية القيادة فى المناصب الرئيسية وتشجيع التقدم الفردي.
  - إدارة العرض والطلب، وتدفق المواهب من خلال محرك رأس المال البشري.
- تستخدم هذه التعاريف على التوالي لتعريف تخطيط الموارد البشرية، وتخطيط التعاقب، وإدارة المواهب. فى حين أن كل هذه المصطلحات تركز على إدارة الأفراد والتشابه الظاهر بينها يخفي مشكلة هامة هي عدم وضوح مفهوم إدارة المواهب. فإن التعريف الأول يشير إلى نتيجة، والثانى يشير إلى عملية، والثالث إلى قرار محدد. وهكذا، فإن المصطلحات التى يدور حولها النقاش فى إدارة المواهب، والتى تركز على الإدارة الفعالة لمواهب الموظفين، ليست واضحة إذ تخلط بين النتائج والعمليات والقرار (Lewis & Heckman, 2006).
- وإذا تجاوزنا الخلط فى تحديد المفاهيم، فإن المشكلة تكمن فى تخطيط وإدارة عملية الاستقطاب، والاختيار، وتطوير المسار المهني للموظفين من أجل المحافظة على الموارد البشرية. فما سبب عدم وضوح المصطلحات؟ وما هي إدارة المواهب بالتحديد؟
- وصفت الدراسات "إدارة المواهب TM" بأنها "إطار للتفكير"، و"عنصراً أساسياً لتخطيط فعال للتعاقب"، و"محاولة للتأكد من أن كل الموظفين يعملون فى جميع المستويات بأعلى طاقاتهم الكامنة" (مقري ويحيوي، 2014). وحيث أنه لم يكن هناك تعريف واحد موجز ومتفق عليه، وبالرغم من هذه الحقيقة فإن كل من (Ashton & Morton, 2005) يعتبرها إستراتيجية مهمة.

وهناك ثلاثة تيارات متميزة حول التفكير في إدارة المواهب كشف عنها ( Lewis & Heckman, 2006) بعد بحث معمق:

التيار الأول: يعرّف إدارة المواهب كمجموعة من الممارسات النموذجية لقسم الموارد البشرية، والوظائف، والأنشطة أو المجالات المتخصصة مثل: الاستقطاب والاختيار، وتطوير المسار المهني، وإدارة التعاقب، لكن بعد أن يتم فعل ذلك بشكل أسرع عن طريق الإنترنت، أو التعاقد الخارجي. حيث أن "القسم التقليدي في المنظمة المختص بتوجيه وتعيين الموظفين يحول إلى مؤسسة واسعة لجذب المواهب البشرية والاحتفاظ بها". في حين أن العديد من المدافعين عن هذا المنظور يرون أنه يعطى نطاقاً واسعاً لإدارة المواهب، وبغض النظر عن مدى اتساع وجهات نظرهم، فهؤلاء الكتاب يستبدلون المصطلح التقليدي "الموارد البشرية" بـ "إدارة المواهب" (مقري ويحيوي، 2014).

وتعتبر (صيام، 2013) مصطلح إدارة المواهب فكراً نشأ وتطور عن إدارة الموارد البشرية، وهو عملية متكاملة تشمل استقطاب الأفراد ذوي الأداء المتميز ومن ثم دعمهم وتطويرهم من أجل استبقائهم والاستفادة من موهبتهم ضمن خطط واضحة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة.

التيار الثاني: يركز في المقام الأول على مفهوم احتياطي المواهب Talent Pools . بالنسبة لهؤلاء فإن إدارة المواهب هي مجموعة من العمليات في كافة أنحاء المنظمة والهادفة إلى كفاءة التدفق الكافي من الموظفين في إدارة وتخطيط الموارد البشرية. ولكنها تشمل أيضاً ممارسات الموارد البشرية والعمليات النموذجية مثل التعيين والاختيار، وتركز على الاهتمام باحتياجات الموظفين وتطوير إدارة الموظفين من خلال المواقف، وفي الكثير من الأحيان يكون ذلك عن طريق استخدام نظم البرمجيات على مستوى المنظمة. وتعتبر مشكلة ضمان التدفق الكافي من

المواهب في مختلف المواقف مع الاستغلال الأمثل للموارد التنظيمية كان منذ فترة طويلة موضع اهتمام الباحثين في مجال الهندسة الصناعية والإدارة الصناعية، والمعروف باسم "تخطيط القوى العاملة" (Lewis & Heckman, 2006).

التيار الثالث: يركز على المواهب بشكل عام، أي دون اعتبار للحدود التنظيمية أو مواقف معينة. وضمن هذا المنظور ظهرت وجهتين. تنظر الأولى إلى الموهبة (وهو ما يعني عادة أداء عالي وإمكانيات عالية للمواهب)، كسلعة غير مؤهلة ومورد يجب إدارته في المقام الأول وفقاً لمستويات الأداء. وهذا معناه، أن نلتزم الحصول على درجة عالية من الكفاءة والأداء، ويتم الالتزام بذلك، كما تتم المكافأة بشكل متميز بغض النظر عن الأدوار المحددة، أو في بعض الحالات حسب الاحتياجات الخاصة للمنظمة. وهكذا، وعلى النقيض من المنظور الثاني المبين سابقاً، يتم تشجيع المنظمات على إدارة احتياطي الأداء من المواهب بدلاً من احتياطي التعاقب لوظائف محددة. إن دعاة هذا النهج يقومون بتصنيف الموظفين حسب مستوى الأداء (Lewis & Heckman, 2006).

## 2.2.2 أهمية إدارة المواهب:

إن فهم إدارة المواهب ليس بالأمر السهل، ما يجعل من الصعب تقييم نجاحها (أو الفشل) في الشركة. ويحدد بعض الباحثين إدارة المواهب كضمان وجود مواهب كافية في مختلف الإدارات لضمان الميزة التنافسية، وزيادة الإنتاجية، وتحسين الأداء. وترى بعض المنظمات إدارة المواهب كوسيلة للحصول على الدعم المستمر.

كما يشير كل من (Salih & Alnaji, 2014) إلى أن الباحثين يتفقون على عوامل أربعة تلقي مزيداً من التركيز على أهمية إدارة المواهب في المنظمة:

1. أهمية الاعتراف بإدارة المواهب وجعلها أولوية قصوى.
2. القيام بكل ما يلزم للحفاظ على المواهب في المنظمة.
3. توفير التدريب والتطوير للأفراد.
4. الحفاظ على المواهب مهم للحفاظ على ميزة تنافسية.

وتلعب إدارة المواهب دوراً رئيسياً في تطوير قيمة المنظمة. وتستثمر المنظمات رؤوس أموال كبيرة لتبني التكنولوجيا وتطوير البنية التحتية لزيادة النمو، ونظراً لعدم كفاءة الموارد البشرية فإن الاستراتيجيات والسياسات لا تحقق النتائج المرجوة في كثير من المنظمات فالموارد البشرية تضيف المزيد من القيمة إلى الشركات، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق إدارة المواهب الفاعلة، ومجموعة أخرى من أنشطة القيمة المضافة التي تؤثر بالفاعلية (الكساسبة، 2016).

ويرى الباحث أنه على الرغم من تزايد الاهتمام بموضوع إدارة المواهب في العديد من منظمات الأعمال إلا أنه لم يكن هنالك اتفاق تام حول تعريف مفهوم إدارة المواهب، ولكن من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة فإن إدارة المواهب يمكن تعريفها على أنها عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسة، وتطوير العاملين الموهوبين، والمحافظة عليهم، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في الشركات والمؤسسات واستبقاؤهم وتنمية مواهبهم.

تهدف المنظمات عادة إلى اعتماد تقنيات مختلفة لجذب المواهب والاحتفاظ بهم وتنمية مواهبهم ووجدت دراسة أجريت عام 2007 من مجموعة Hackett أن المنظمات التي تنجح 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 بالبقاء أو المغادرة يمكن أن يكون له تأثير كبير على الخطط المالية للمنظمة (Finnegan, 2010) حيث أن التكاليف المرتبطة بمعدل دوران الموظفين بما في ذلك الدعاية والاستقطاب والتدريب وفقدان الإنتاجية والإيقاف والاستمرارية و تكلفة توظيف وتدريب موظف جديد يمكن أن تكلف ، "من 25% إلى 200% من الأجور السنوية" (Mathis, 2006).

ووجدت دراسة (IBM, 2008) أن المنظمات الأكثر فعالية في الاحتفاظ بالمواهب تحظى بمردودات مالية أعلى من تلك التي لديها استراتيجيات أقل فعالية. وقد وجدت مؤسسة بروكينغز (Brookings) أن 38% من قيمة الشركة تعزى إلى الأصول الغير الملموسة كبراءات الاختراع، وحقوق الملكية الفكرية، والعلامة التجارية، والسمعة التنظيمية.

وتظهر دراسة أجراها (Tarique, 2010) في أستراليا أن معظم المنظمات تعتمد الاحتفاظ بالمواهب من أجل تقليل معدل الدوران المرتفع. ومن بين الأسباب الأخرى: تخفيض تكاليف التوظيف والتدريب ، وتعزيز الصورة والموقف في سوق العمل، وبناء أماكن عمل عالية الأداء، ويضيف (Irshad, 2002) بأن الأحتفاظ بالمواهب يعتبر الهدف الأكثر إلحاحاً للمنظمات لأن المنظمات تتفق مبالغ كبيرة على توجيه وتدريب الموظفين، وعندما يغادر الموظف المنظمة قد تفقد أيضا العملاء الذين كانوا موالين للموظف.

بالتالي يرى الباحث أن هناك حاجة ماسة 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 إدارة المواهب.

## 1.2.2 أبعاد إدارة المواهب:

نظراً للتطورات المتلاحقة في النظام الاقتصادي العالمي فإن المنافسة اليوم قد اشتدت بين المؤسسات، حتى بات البقاء والنجاح هدف استراتيجي لهذه المؤسسات. فهناك مؤسسات تسعى إلى جذب موظفين موهوبين والبعض الآخر يسعى إلى المحافظة عليهم، وهذا ما يسمى بـ "حرب المواهب Talent War" وذلك من خلال الاستثمار في الموارد البشرية ووضع نظام لإدارة هذه المواهب. وقد تم اختيار الأبعاد الثلاثة لإدارة المواهب (جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، وتنمية المواهب) بناء على الدراسات التاريخية والتي ركزت على العديد من الأبعاد، لكن الباحث ارتأى اختيار الأبعاد الثلاثة الأكثر أهمية وتكراراً في الدراسات السابقة كما يبين الجدول (1-2):

جدول (1 - 2) أبعاد إدارة المواهب (المصدر: من إعداد الباحث\*)

تخطيط التعاقب	إدارة الأداء	تنمية المواهب	الاحتفاظ بالمواهب	جذب المواهب	تعيين المواهب	اكتشاف المواهب	
			√	√			(Festing et. al, 2017)
		√	√		√	√	(Al-Hadid , 2017)
		√	√	√			(الجراح وأبو دولة، 2015)
	√	√	√	√			( الشمري وغالب، 2015)
			√	√	√	√	( مقري ويحياوي، 2014)
√		√	√			√	(Jyoti & Rani,2014)
	√				√	√	(Lewis & Heckman, 2006)
* جدول يوضح أبعاد إدارة المواهب كما وردت في الدراسات السابقة							

### 1.3.2.2 جذب المواهب Talent Attraction:

تسعى المنظمة إلى بناء علامة تجارية ومكانة جيدة من أجل جذب العمالة إليها ويتلخص ذلك في تقديم نتائج إيجابية قابلة للقياس الكمي والنوعي، و نتيجة لذلك ستمكن من جذب أفضل الأفراد إليها، وبالتالي ينبغي على المنظمة تنفيذ برنامج جديد لاختيار الموهوبين، وتستخدم لذلك الأدوات المناسبة لاختيار الأفراد المناسبين علي أساس الكفاءات والمواهب والأداء العالي (مقري ويحياوي، 2014). وتجدر الإشارة إلى أن المهمة الأولى لإدارة الموارد البشرية في منظمات اليوم هي البحث عن المواهب واكتشافها والعمل على المحافظة عليها (Rowland, 2012).

ومن الممكن استقطاب الموهبة من داخل المنظمة أو من خارج المنظمة عن طريق جذب الموهوبين من المنظمات الأخرى أو دول أخرى أو البحث عنهم في الجامعات أو عن طريق شبكة الانترنت أو شركات متخصصة بذلك (الشمري وغالب، 2015).

### 2.3.2.2 الاحتفاظ بالمواهب Talent Retention:

ينبغي على المنظمة التمسك بالموظفين الموهوبين، فهم الذين يقودون نجاح المنظمة في المستقبل، وبالتالي فإنه يعتبر من المسلمات عدم التفريط بهم، فتكلفة استبدال الموظف المريح للمنظمة والذي يضيف قيمة لها مكلف جداً، وتحتاج المنظمة لتبني استراتيجيات الاحتفاظ بالموهوبين كنظام المكافأة على الأداء العالي، وتوفير فرص الترقية والتنمية (مقري ويحياوي، 2014).

ويعتبر الاحتفاظ بالمواهب جزءاً لا يتجزأ من إدارة المواهب لأن ترك العمل سيضر كثيراً بمستقبل المنظمة ويعرض وجودها لخطر الغناء، وإن فرصة المنظمة بالبقاء ستزداد اذا ما استوفت المنظمة بتعهداتها لهم من ضمان فرص التعلم والتنمية والترقية والموازنة بين الحياة

والعمل وغيرها (الشمري وغالب، 2015). حيث أن الاعتراف بالموهوبين وتمييزهم وذلك بتقديم تقارير تقييم الأداء العالي للموظفين الموهوبين عن أعمالهم وإنجازاتهم ومعرفة طموحاتهم ومصالحهم، ومحاولة اكتشاف نقاط القوة لديهم وتشجيعهم على اكتشاف مواهبهم الكامنة والتعبير عنها.

تسعى العديد من المنظمات للمحافظة على المواهب من أجل تعزيز النمو والنجاح للمنظمة وهذا ما جعلها من القضايا المهمة والتي وضعت في طليعة القضايا العالمية (Meister & Willyerd, 2010). كما بينت دراسة (Pollner & Lane, 2008) أن 63% من المديرين التنفيذيين يعتقدون أن الافتقار إلى المواهب يشكل العائق الأكبر أمام تطوّر المنظمات، لذا فإن المنظمات تعمل على دعم وتشجيع الموظفين الموهوبين للمحافظة عليهم والتي بدورها تؤدي إلى مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي. إن الاحتفاظ بالمواهب هو جهد منظم من قبل المنظمة لإنشاء وتطوير بيئة عمل تسمح للمواهب بالالتزام والمحافظة على عضويتهم داخل المنظمة و الحدّ من معدل استنزاف المواهب إلى المنظمات الأخرى (Bernthal & Wellins, 2001). وكذلك عرفها (Cheese et al, 2008) بأنها مختلف السياسات والممارسات التي تسمح للموظفين الموهوبين بالتمسك بالمنظمة لفترة أطول من الزمن. كما أن قدرة المنظمة على التأثير في قرار بقاء الأفراد داخل المنظمة أو مغادرتهم للمنظمة له بالغ الأثر المباشر في معدّل دوران العمل ومستوى الإنتاجية (Finnegan, 2010) وبالتالي، فإنه يمكننا القول بناء على ما ورد أعلاه بأن زيادة معدّل دوران العمل والموظفين يمكن أن يعرض المنظمة لخطر كبير خاصةً إذا تعلق الأمر بالمواهب التي تملكها المنظمة، لذلك تحتاج المنظمة لمعرفة وفهم أن المواهب هم ذو قيمة إستثنائية لها وأنهم محل تقدير وعناية فائقة في محاولة منها للإبقاء عليهم ضمن كوادرها القيّمة والتي تعتبر أحد أصول المنظمة.

ومن المبادرات التي قد يفشل المديرون التنفيذيون بتنفيذها هو زيادة مستوى الاحتفاظ بالموهوبين داخل منظماتهم خصوصاً مع التقدم التكنولوجي المستمر. وبالتالي من الضروري أن تضع المنظمات وتنفذ استراتيجيات فعالة للاحتفاظ بالموهوب مما ينبغي عليهم صياغة السياسات لاستبقاء الموهوبين، و التي يمكن أن تتكون من الإجراءات التالية (Steel et.al, 2002):

- أ. جمع البيانات عن وضع المنظمات المنافسة،
  - ب. فهم أهداف الاحتفاظ بالموهوبين
  - ج. تحديد العوامل التي تؤدي الى مغادرة الموهوبين،
  - د. معالجة أوجه القصور والخلل والتي قد تعتبر نابذة للموهوبين في المنظمة.
- وذكرت (Kaye& Jordan, 2000) أن السياسات المشتركة التي تجعل الموظفين يرغبون بالبقاء مع شركة ما هي التالية:

- أ. توفير الفرص للموظفين لتنمية وتعزيز مواهبهم .
  - ب. تكليفهم بالمهام التي من شأنها تحفيز التفكير لدى الموظفين .
  - ج. الاعتراف بالإنجاز.
  - د. التحفيز المادي والمعنوي من خلال إعطاء تعويضات ملائمة ومزايا معقولة.
- وفي دراسة طلب باحثون في مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) Consulting Boston Group من المشاركين في الاستطلاع تقييم أهمية وقدرات شركته في تدابير الاحتفاظ، وبعد تحليل الردود وجد الباحثون أنه من أجل الاحتفاظ بالموهوب ينبغي للمنظمات (Xue Yi,2014):
- أ. تقديم مسار وظيفي واضح المعالم وتعزيز مناقشات التطوير الوظيفي من خلال وصف كيفية عمل المسار الوظيفي داخل المنظمة.

ب. التأكد من عملية تقييم الأداء وتقديم فرص الترقية للموظفين

ج. تعزيز ثقافة الجدارة .

### 3.3.2.2 تنمية المواهب Talent Development :

إن استقطاب موظفين أصحاب المواهب العالية لا يكفي إذ أنه من المتوقع بأن هذه المهارات والقابليات لهؤلاء الموظفين سوف لن تبقى طوال مدة توظيفهم لذلك فإنه يجب الاعتماد على عمليتي التطوير والتدريب وتنمية المهارات والقدرات والذي ينبغي أن يحدث في كل مستويات المنظمة. وحيث أن العديد من المنظمات في الدول المتقدمة تعتمد إستراتيجيات للإحتفاظ بالمواهب وتطويرها يرى (Deery, 2008) أن تنمية المواهب تعتبر من إحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية الهامة من أجل تطوير وصقل وتشجيع الموظفين الموهوبين و بالنتيجة المحافظة عليهم.

يجب على المنظمة أن تعزز نقاط القوة للموهوبين لديها عن طريق تدريبهم في برامج متخصصة كان ذلك داخل المنظمة أم خارجها وذلك تمهيداً لهم للتقدم والترقي في عملهم ليكونوا مصدراً لتطوير العاملين الآخرين بسبب تفوقهم وقدرتهم على حل المشكلات وتبني الأفكار والحلول الابتكارية المتميزة مما يجعل منهم استثماراً لبرامج التدريب المكلفة (الشمري وغالب، 2015).

وللمحافظة على أصحاب الأداء العالي في المنظمة وللحد من مغادرتهم للحصول على فرص أفضل في أماكن أخرى يتطلب من المنظمات وضع سياسات لتنمية مواهبهم، ومن الاستراتيجيات الرئيسية لتنمية المواهب والمحافظة عليها (Bailey, 2013):

أ. تحليل وفهم اتجاهات الدوران واستخدامها لقياس الأداء .

ب. توفير التطوير المهني مع التركيز على القيادة والتدريب .

ج. توفير برامج التطوير الوظيفي.

د. التواصل المستمر .

## 1.2 الثقة التنظيمية Organizational Trust:

تمتد الجذور التاريخية لنشأة موضوع الثقة التنظيمية إلى عقود بعيدة ارتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها ليشغل فكر الفلاسفة والباحثين في الكثير من الحقول العلمية (الفلسفة ، والسياسة ، والاقتصاد، و الاجتماع) في محاولة لحل الكثير من المشكلات الاجتماعية، إذ تؤدي العلاقات والتفاعلات القائمة على الثقة المتبادلة فيما بين أعضاء المجتمع دوراً في معالجة تلك المشكلات وتأسيس المنظمات. وقد بدأ الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية في بداية الخمسينات من القرن الماضي بوصفها موضوعاً رئيساً في علم النفس ، حيث أن الأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين وإن هذا الميول ينشأ من طفولتهم المبكرة ، وتجاربهم في الحياة (الشكرجي، 2008).

### 1.3.2 مفهوم الثقة التنظيمية :

إن تطور مفهوم الثقة قد تطور مع تطور الفكر الإداري والتنظيمي، إذ ركزت المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة (كالسلطة وتقسيم العمل ونطاق الإشراف) التي حدثت من تطور الثقة داخل المنظمة، في حين أن المدرسة الإنسانية اهتمت بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة للعنصر البشري، وتشير الثقة إلى تحمل المخاطرة الناتجة عن توقع طرف معين بأن الطرف الآخر يتصرف بكفاءة ووفقاً لواجباته (فليح، 2010). أما المداخل الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي فقد ازداد اهتمامها بمفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المراحل ، إذ بنيت النظرية اليابانية (Z) على ثلاث مرتكزات أساسية والمتمثلة بالثقة ، والمهارة، والمودة)، وبالتالي تعدُّ الثقة هي إحدى المبادئ الأساسية لبناء هذه النظرية (الطائي، 2007). وخلال السنوات الأخيرة الفائزة حاز موضوع الثقة على مزيد من الاهتمام بين علماء الإدارة نتيجة التطورات والتغيرات المستمرة التي تشهدها المنظمات، لذا أصبح هناك حاجة ماسة ومتزايدة للاهتمام بمفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية وتفعيلها.

وتعرف الثقة التنظيمية بأنها: توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة. ينتج عن التزام العاملين لتنظيماتهم عدة مخرجات تكون في معظمها سلوكاً إيجابياً يعود عليهم وعلى تنظيماتهم بالفوائد الكبيرة، ومن أبرز هذه المخرجات وأكثرها تأثيراً الثقة التنظيمية ( الشكرجي ،2008).

كما أن الثقة ليست مصطلح بسيط للفهم، فهي تتطلب العديد من العوامل التي يجب ان تؤخذ بالاعتبار عند دراستها (Dammen,2001)، إذ لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريف شامل وموحد للثقة، وعدم وجود هذا الاتفاق يعود إلى التركيب المعقد لمفهوم الثقة والذي لا يمدد لإعطاء الصورة المتكاملة، فالباحثون يميلون للنظر إلى الثقة ضمن سياق مجالاتهم الأكاديمية الخاصة ويقدموا على هذا الأساس التعاريف المختلفة والتي تساهم أحياناً في زيادة التشويش حول ماهية هذا المفهوم وآلية عمله (Adams,2004) .

ويعرّف (Lee et al,2003) الثقة التنظيمية على أنها الإيمان العام والثقة بنوعية وقابلية أشخاص معينين، أو مجموعات معينة ضمن المنظمة الراغبة في الاعتماد عليهم على أساس تصرفهم كما متوقع منهم فضلاً عن عدم الاهتمام بمراقبة ومتابعة سلوكهم بهذا الخصوص (العطوي وآخرون,2008). تعتبر الثقة أحد أسهم رأس المال الاجتماعي التنظيمي فضلاً عن المعايير وشبكات العمل، وبالرغم من أن هذه الأسهم هي ليست ملك لفرد معين ولا يحق للأفراد امتلاكها، إلا أنها تعزز قابليات الأفراد وضمن الهيكل الاجتماعي للمنظمة (Prusak et al., 2001).

### 2.3.2 أهمية الثقة التنظيمية

أكد الكثير من الباحثين والمنظرين أهمية الثقة التنظيمية، وأدركوا إن الثقة المتبادلة بين الأطراف المعنية (الأفراد والمنظمة) تعدّ عاملاً مهماً في تحقيق التكامل بينهما، وأكدت العديد من النظريات التنظيمية المعاصرة أن تطوير الثقة المتبادلة تعدّ قوّة داعمة للمنظمات، وأن الثقة مكوّن مهم في الحياة التنظيمية، فهي أشبه بزيت الشحم الذي يقلل من الاحتكاك، وأشبه بالرابط الذي يلصق الأفراد المتباينة سوية، فهي محفز لانجاز العمل (Dammen,2001).

يحتاج العمل الجماعي كفريق إلى الاعتماد المتبادل فيما بين أعضاء الفريق وبطرائق مختلفة لإنجاز أهدافهم الشخصية والتنظيمية، إذ تعدّ الثقة عامل أساسي وجوهري لفهم السلوك الجماعي والفردى بين الأفراد والفعاليات الإدارية والتبادل الاقتصادي، والاستقرار الاجتماعي والسياسي، وكذلك تعدّ الثقة عامل مهم لبناء علاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة. كما تعتبر الثقة الجزء الأهم من مكونات رأس المال في المنظمة، وإن المنظمات التي تسود أعمالها وأنشطتها وعلاقاتها بمعدلات عالية من الثقة تكون أكثر نجاحاً وتكيفاً وإبداعاً من المنظمات التي تنعدم فيها الثقة (العنزى وآخرون, 2004).

وبناء على ما تقدم يمكن القول إن بناء الثقة التنظيمية يعدّ من المسلمات الأساسية لضمان التفاعل والتبادل المشترك بين جميع الأطراف لإنجاز المهام والأعمال المختلفة للمنظمة من أجل الإسهام في تحقيق النجاح للمنظمة ونموها، وبدونها لا يمكن للمنظمات الاستمرار في عملها.

ويمكن القول إن بناء الثقة التنظيمية له بالغ الأثر في مخرجات العمل داخل المنظمة، فقد أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة موجبة ومعنوية بين الثقة وكلاً من الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية والإبداع والالتزام التنظيمي، في حين أثبتت دراسات أخرى على وجود علاقة عكسية بين الثقة وكل من

معدّل دوران العمل، ومعدّل الغياب، والصراع التنظيمي، إذ تتخفّض هذه المؤشرات كلما زادت ثقة الفرد بالمنظمة (الطائي، 2007).

و يؤكّد (Wicks et al., 1999) على أهمية أن تنظر المنظمات للثقة على أنها مصدر اقتصادي مهمّ (تقود لخفض تكلفة المعاملات، وتكلفة الوكالة)، وقد شجّع المنظمات على تبني إستراتيجية استثمارية بالاعتماد على معايير فاعلة تنعكس نتائجها على نجاح هذا الاستثمار.

وبناءً على ما تقدم يمكن القول إن بناء الثقة التنظيمية يعدّ من المسلمات الأساسية لضمان التفاعل والتبادل المشترك بين جميع الأطراف لإنجاز المهام والأعمال المختلفة للمنظمة من أجل الإسهام في تعزيز سمعة المنظمة ونموها، وبدونها لا يمكن للمنظمات الاستمرار في عملها.

### 3.3.2 أبعاد الثقة التنظيمية

هناك العديد من الدراسات حول أبعاد الثقة التنظيمية ، الجانب الغالب منها يركز على ثلاثة أبعاد أساسية تحظى قبولاً من أكثر الباحثين، وقد جرى اعتمادها في الكثير من الدراسات والبحوث (Dirks & Ferrin, 2002). هذا التقسيم للأبعاد يدعى بمدخل بؤرة الثقة (Trust Focus) أو مرجعية الثقة، ويقوم على أساس مصدر الثقة في المنظمة، والتي من الممكن أن تكون ضمن المستوى الأفقي Horizontal للمنظمة (علاقة الثقة بين العامل وزملائه الآخرين)، أو ضمن المستوى العمودي Vertical (علاقة الثقة بين العامل والرئيس المباشر أو الإدارة العليا) (Yang, 2005, Dirks & Ferrin, 2002) وهذه الأبعاد يمكن إيجازها فيما يلي:

#### 1.3.3.2 الثقة بالمشرّفين Trust Supervisors :

وتتمثل بتلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين تجاه مشرفيهم في العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين (Pillai, 1999). والثقة هي صفة أساسية ترتبط بشكل كبير بالقيادة، إذ أن الأمانة

والاستقامة هي أن يكون التابعين تحت طوع أوامر القائد لأنهم على ثقة بأنه لن يساء إلى حقوقهم ومصالحهم، حيث أنه من غير المحتمل أن يتبع الأفراد من يرونه غير أميناً أو يعمل على استغلالهم (Robbins,2003). أما (Ellis & Zalabak ,2001) فقد حددا الثقة بالمشرفين على أنها التوقعات الإيجابية الموثوقة من قبل العامل بخصوص تصرف وسلوك الرئيس المباشر (المشرفين) ، والنية والرغبة للثقة بكلماتهم وأفعالهم.

### 2.3.3.2 الثقة بزملاء العمل Trust Co-Worker :

المقصود بها تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل الموقفي الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة (Rego, 2006) . ولقد أصبحت الثقة بين زملاء العمل مسألة حرجة بالنسبة للمنظمات المعاصرة كونها تعتمد بشكل كبير على فرق العمل التعاونية. وعادةً فإن العاملين الذين يتمتعون بمهارات تكاملية، أكثر التزاماً وتعاوناً بغرض الوصول إلى هدف مشترك، فالثقة عموماً تؤثر في أداء الفريق نحو الوصول الى أهدافه المنشودة ( Dirks & Ferrin, 2002).

### 3.3.3.2 الثقة بإدارة المنظمة Trust In Organization Management :

يمكن القول أن انعدام الثقة بإدارة المنظمة من قبل العاملين تعتبر من المشكلات الأساسية والمكلفة التي تواجه المنظمات المعاصرة ، وربما تهدد وجودها وتندثر بكارثة حقيقية ، فالتقنية بمفردها لا يمكنها إدارة أمور المنظمة وسيبقى للعاملين الأهمية الكبرى في جهودات الأداء والتطوير والابتكار، وإذا ما رغبت المنظمات النجاح في تحقيق أهدافها وإدارتها بكفاءة عالية فلا بد

من وجود الثقة المتبادلة. حيث أن انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة وهذا ما يقود بدوره إلى انخفاض ولائهم للمنظمة (العنزي وآخرون، 2004).

كما تعتبر الثقة التنظيمية مصدراً مهماً للميزة التنافسية إذ تسهم في تكوين رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، والذي ينتج عنه قناعة عالية لدى العاملين بالالتزام التنظيمي ومرونة عالية في العمل، والتنظيم الجماعي، والتي بمؤداها تشكل ميزة تنافسية للمنظمة (Leana et al, 1999).

إن بناء الثقة أو افتراض وجودها أمر غير ممكن لأنها من عناصر رأس المال الاجتماعي، والذي يمكن تنميته واستثماره، فالثقة أصل من أصول المنظمة ينمو ويتعزز لذاته وهي بذات الوقت أحد أسهم رأس المال الاجتماعي في المنظمة، فضلاً عن المعايير وشبكات العمل، وبالرغم من أن هذه الأسهم ليست ملكاً لفرد معين ولا يحق للأفراد امتلاكها إلا أنها تعزز قابليات الأفراد ضمن الهيكل الاجتماعي للمنظمة (Prusak et. al., 2001).

#### 4.2 السمعة التنظيمية:

أصبحت سمعة المنظمة هدفاً أساسياً يسعى إلى تحقيقه كل المنظمات من خلال أداء يتناسب مع احتياجات ومتطلبات العملاء في الأسواق فالدور الاستراتيجي الأهم للشركات هو البناء والمحافظة على سمعة طيبة للشركة في عيون مختلف الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاطها وهوية قوية للعلامة ( سادلر، 2008).

#### 1.4.2 مفهوم السمعة التنظيمية:

تعرف السمعة التنظيمية بأنها عبارة عن التراكم الزمني للنتائج التي تحققها المنظمة في البيئة الداخلية والخارجية بشكل يحقق الولاء والانتماء من قبل عملائها (Walsh, 2011 &

(Bartikowski) كما عرفت بأنها توقعات العملاء بما يمكن أن توفره المنظمة من سلع وخدمات تقابل احتياجاتهم في الأسواق ( Davies & Olmedo-Cifuentes, 2014).

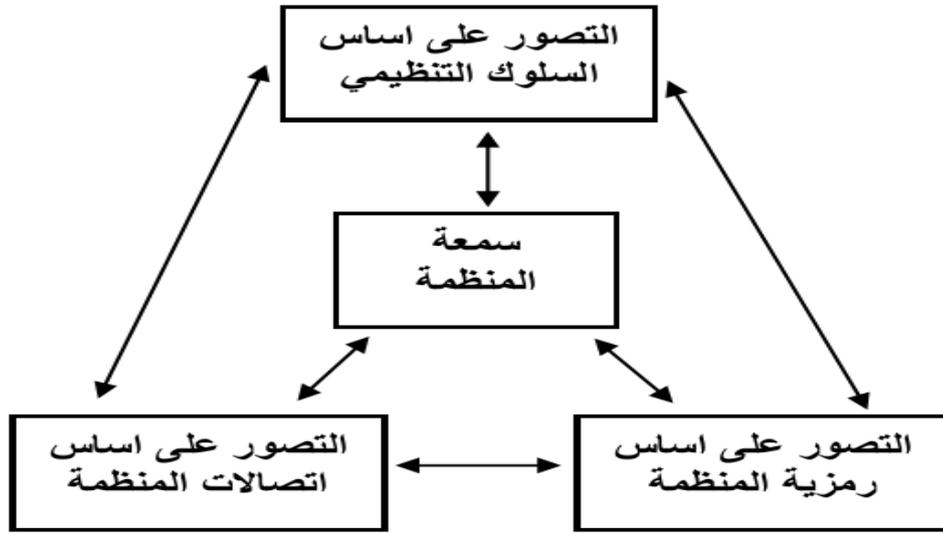
كما أنه يمكن تعريف السمعة التنظيمية بأنها مفهوم جماعي يتم تشكيله بين مجموعة من الناس تجاه المنظمة. بمعنى أنها مجموع التقييمات، والانطباعات، أو التمثيل المعرفي للأفراد في المنظمة (Tong, 2015).

وينظر للسمعة التنظيمية على أنها عبارة عن أحكام جماعية ثابتة نسبياً ولفترات طويلة الأجل من عملاء المنظمة وهذه الأحكام مبنية على نتائج سلسلة زمنية حققت مخرجات ذات قيمة لعملاء المنظمة، حيث تسعى المنظمة بشكل دؤوب للمحافظة على مكانتها عند العملاء والعمل على تعزيزها بشكل دائم، وتعتبر بمثابة الاعتراف العلني من قبل العميل بقبوله المنظمة وما تقدمه من سلع وخدمات اجتماعية. واعتبر كل من ( Hubbard & Zavyalova, 2015 ) و ( Willems & Faulk, 2016 ) سمعة المنظمة هي الأصل المؤثر على أصحاب المصالح وكسب رضائهم مما يؤدي إلى زيادة التزامهم وتعاملهم وولائهم للمنظمة كما أشارت الدراسات أن سمعة المنظمة تعتمد على قيمتها عند أصحاب المصالح ، وهذا يشير إلى العلاقة بين السمعة التنظيمية و نظرة أصحاب المصالح و رضائهم عن أداء المنظمة.

وترى (أحمد، 2017) أن السمعة التنظيمية هي ردة فعل المجتمع تجاه ما تقدمه المنظمة من سلع و خدمات، وتكون ردة الفعل سلبية أو إيجابية بناء على مدى توافق ما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات مع احتياجات الأفراد ورغباتهم فإذا وافقت هذه الاحتياجات والرغبات تحقق القبول والرضا والولاء من قبل أصحاب المصالح أما إذا كانت ما تقدمه من سلع وخدمات أقل أو لا

يتوافق مع توقعات واحتياجات الأفراد فإن النتيجة ستكون عدم تقبلها وتحريض الآخرين على التعامل معها وبالتالي انخفاض حصتها السوقية.

وترتبط سمعة المنظمة بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية مثل السمعة الشخصية، وسمعة المنافس، وسمعة العميل، وسمعة الصناعة، وسمعة البلد وعوامل بيئية أخرى. فعلى سبيل المثال، تتأثر سمعة المنظمة بسمعة المنظمات الأخرى داخل الصناعة أو خارجها، ويمكن أن تتأثر سمعة المنظمة بالجوانب التي تتجاوز تاريخها الخاص وتشمل تأثيرات داخل الصناعة وبين الصناعات (Shamma,2012)، والشكل التالي يوضح العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على سمعة المنظمة:



شكل (1-2): العوامل المؤثرة على سمعة المنظمة

المصدر: (Shamma,2012)

ومن المهم جداً الفصل بين سمعة المنظمة والمعاني المتعلقة بهذا المفهوم، إذ أن سمعة المنظمة مفهوم واسع يشمل جميع الجوانب التسويقية المتمثلة بهوية المنظمة وصورة المنظمة والعلامة التجارية للمنظمة فضلاً عن الشخصية الاعتبارية لها، وهي بذات الوقت تصورات أصحاب

المصالح عن المنظمة، وقد حدد (Shamma,2012) آلية الوصول إلى سمعة المنظمة بالشكل التالي:



شكل (2-2) آلية الوصول إلى سمعة المنظمة

المصدر: (Shamma,2012)

#### 2.4.2 أهمية السمعة التنظيمية:

لا تزال إدارة السمعة Reputation Management تخصصًا جديدًا في مجال الأعمال، وتحتاج إلى مجموعة جديدة من الكفاءات والقدرات، والتي لا بد أن تتقاطع مع مختلف الوظائف والمهام التقليدية مثل الاتصال والبحث والتدريب ونمذجة البيانات، وذلك وفق تقرير لمعهد السمعة (Reputation Institute, 2014). إننا نعيش في عالم جديد حيث ترتبط الشركات ارتباطًا مباشرًا بنجاح الأعمال في هذه البيئة. وتعتبر إدارة السمعة أولوية قصوى للمديرين التنفيذيين ومجلس الإدارة، مع توقع زيادة التركيز على السمعة في السنوات القادمة. وكنتيجاً حتمية لما سبق ذكره، فإن ذلك يضع الكثير من الضغط على فريق الاتصالات في المنظمة لأنه الجهة الرئيسية المسؤولة عن إدارة السمعة. حيث تعتمد المنظمات بشكل واسع على الاتصالات المؤسسية لإدارة السمعة.

و تتجلى أهمية السمعة في النقاط التالية (قرفي وصحراوي، 2016):

أ. تعتبر السمعة بمثابة البناء الاجتماعي الذي تحصل عليه المنظمة من علاقتها مع أصحاب المصالح، وأن السمعة الجيدة تؤدي إلى توطيد العلاقات الودية مع الأطراف المؤثرة في المجتمع.

ب. تساعد في التقليل من المخاطر التي قد يتحملها العملاء وتكون عوناً لهم عندما يواجهون اختيار منتج أو خدمة ما خصوصاً في حالة تشابه المنتجات والخدمات، كل هذا سوف يزيد في رضا العملاء عن المنظمة وكذا الموظفين عن عملهم؛

ج. تعطي قيمة سيكولوجية إضافية للمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة؛

د. تضاعف فاعلية الإعلان وتأثير قوة المبيعات، فالسمعة الايجابية لها شأن كبير في مصداقية إعلانات المنظمة.

تكن الفائدة العظمى لسمعة المنظمة في تحسين رضا العملاء وزيادة وعيهم وفهمهم لما تقوم به المنظمة وما تقدمه من منتجات، وإدراكهم لصورتها الحسنة والسليمة، كما تسهم في الحفاظ على أموال المساهمين وزيادتها، وتكوين علاقات عامة بشكل أوسع، وكشف مواطن القوة والعمل على تعزيزها ومواطن الضعف والعمل على معالجتها. كما أن السمعة الجيدة للمنظمة تساعد على إدراك المستهلك لجودة المنتجات الذي يتيح للمنظمة فرص زيادة المبيعات وبالتالي زيادة الأرباح، والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين في المنظمة، ورفع الروح المعنوية للعاملين الذي بدوره ينعكس على إنتاجية المنظمة، وحماية المنظمة من خلال تقليل المخاطر والتعرف على الأزمات المحتملة، والمساهمة في التوسع الدولي وتكوين التحالفات الاستراتيجية ( عمير، وصلاح الدين، 2017).

تعمل العديد من المنظمات بنشاط للحصول على سمعة جيدة لأنه على الرغم من الصعوبات الحالية في قياسها وإدارتها، فإن أفضل الممارسات التجارية تثبت أن الاستثمار فيها يعزز النمو ويؤيد إنشاء مزايا تنافسية مستدامة. وبهذه الطريقة، يمكن أن نقول إن الكيان يمكنه تحقيق أهدافه بسرعة أكبر إذا كان يتمتع بسمعة طيبة بين أصحاب المصلحة، وخاصة بين الأكثر أهمية. وإذا كانت المنظمة معروفة من قبل عملائها الرئيسيين، فإنهم يفضلون الارتباط بها مع الكيانات الأخرى. في المقابل سوف يؤثر هؤلاء الأفراد على العملاء المحتملين الآخرين من خلال التوصية (Sala, 2013).

ويشير (Samaiziene and Jucevicius, 2010) إلى أن سمعة المنظمة تسهم بشكل كبير في زيادة الأرباح فضلاً عن منح قيمة إضافية لمنتجات وخدمات المنظمة وجذب زبائن جدد وزيادة رضا وولاء العملاء والعمل كحاجز أمام دخول منافسين جدد.

#### 3.4.2 أهداف السمعة التنظيمية:

تساهم السمعة التنظيمية في تحقيق مجموعة من الأهداف، من أبرزها:

1. السعي الحثيث لتقديم سلع وخدمات تلبي وتستبق رغبات أصحاب المصالح.
2. تعتبر سمعة المنظمة من الأصول الغير ملموسة القيمة التي تساهم في تحقيق عوائد وقيمة مضافة للمنظمة، لذا يجب إدارتها بالشكل الأمثل والذي يؤدي لتعظيم القيمة.
3. تبني صورة إيجابية في مخيلة أصحاب المصالح محققةً للمنظمة البقاء والاستمرارية.
4. تهدف إلى تحقيق اعتراف وقبول المجتمع بمستوى عالي وبالصورة المرجوة للمنظمة وما تقدمه من سلع و خدمات.

5. زيادة العائد وبالتالي زيادة ربحية المنظمة من خلال إرضاء أصحاب المصالح وتحقيق الولاء بينهم وبين المنظمة.

وترى (أحمد، 2017) أن السمعة التنظيمية تعدُّ من القوى الخفية التي تحقق بقاء ونمو المنظمات، وذلك من خلال المحافظة على حصتها السوقية والعمل على زيادتها والوصول إلى عدد أكبر من العملاء. فالسمعة الحسنة تحافظ على العميل الحالي و تجذب آخر من خلال ما يسمى "الكلمة المنقولة Word of Mouth" وبذلك تحقق المنظمة النجاح والربح المنشود.

#### 4.4.2 عوامل بناء السمعة التنظيمية:

اختلف الباحثون في تحديد العوامل المؤثرة بالسمعة التنظيمية حيث أن تعيين أفراد ذوي مواهب فذة من أهم العوامل لبناء سمعة مميزة للشركة، وطبقاً لمجلة فورتشن Fortune أن المبدأ الأكثر اعتمادية بتميز شركة ما إجمالاً هو قدرتها على اجتذاب موظفين موهوبين والاحتفاظ بهم (سادلر، 2008). وذكر (Awang, 2010) أن السمعة التنظيمية ناتجة عن جهود المديرين من خلال إثبات نجاحهم وتميزهم في إدارة المنظمة، واستخدام ثلاث أبعاد لقياس السمعة التنظيمية وهي (الميل العاطفي تجاه الخدمات، الميل العاطفي اتجاه المنظمة، والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات). وتوصل خلال دراسته لهذه الأبعاد أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الأكثر أهمية بين الأبعاد الثلاث وهذا يؤكد على أن أبرز التحديات التي تواجهها أي إدارة هي أن تقود منظماتها تجاه النمو والتطور من خلال تحقيق ميزة تنافسية أساسها المسؤولية الاجتماعية .

#### 5.4.2 مخاطر السمعة التنظيمية:

وتتلخص المخاطر التي تهدد السمعة التنظيمية والتأثير على أصحاب المصالح بمجموعة نقاط

أهمها (Krzakiewicz&Cyfert, 2015):

1. ضعف التفاعل بين المنظمة و البيئة.
2. الفشل في إنتاج سلع وخدمات تقابل احتياجات العملاء.
3. مشاكل في الإجراءات الرسمية والقانونية.

#### 6.4.2 قياس السمعة التنظيمية Reputation Corporate Measuring:

هناك ثلاث مدارس رئيسية تنطلق منها وجهات نظر الباحثين في تعريفهم لمفهوم السمعة التنظيمية

وهي بحسب (Trotta & Cavallaro, 2012):

(1) مدرسة التقييم School Evaluation: ينظر للسمعة التنظيمية بحسب هذه المدرسة على

أنها تقييم لإنتاجية المنظمة Productivity من وجهة نظر أصحاب المصلحة الأساسيين

(المحللون الماليون، المستثمرون، المساهمون، إضافةً لمدراء القمة) والتي تركز عادة

على النتائج المالية.

(2) المدرسة الانطباعية School Impression: تتحدد السمعة التنظيمية وفق رواد هذه

المدرسة في ضوء الانطباع الذي تخلقه المنظمة لدى الأفراد (العملاء و/ أو العاملين)

الذين تركز وجهات نظرهم على أنشطة التسويق والموارد البشرية واتصالات المنظمة.

(3) المدرسة العلاقاتية School Relational: تمثل السمعة التنظيمية هنا الفجوة ما بين

وجهات نظر أصحاب المصلحة الداخليين (الهوية Identity) وأصحاب المصلحة

الخارجيين (الصورة Image) حيث يعتمد تقييم المنظمة على وجهات نظر مختلف

أصحاب المصالح والتي تتشكل في ضوء العلاقة ما بين الهوية والصورة، وما بين الصورة والسمعة التنظيمية.

وقد قام الباحث باختيار أهم الأبعاد الواردة في الدراسات السابقة لمتغير السمعة التنظيمية والجدول (2-2) يبين أهم سمات وأبعاد السمعة التنظيمية كما وردت في الدراسات السابقة:

جدول (2-2) أبعاد السمعة التنظيمية (المصدر: من إعداد الباحث\*)

إدارة المنظمة	إدارة العلاقات	الالتزام التنظيمي	ثقافة المؤسسة	الأداء المالي	الإبداع	الجانبية	المسؤولية الاجتماعية	جودة السلع والخدمات	
					√	√	√	√	(sala, 2013)
					√	√	√	√	(Schwaiger, 2004)
			√	√				√	(قرفي وصحراوي، 2016)
	√	√			√		√	√	(2012 Cavallaro, & Trotta)
√					√		√		(Tong, 2015)
* جدول يوضح أبعاد السمعة التنظيمية كما وردت في الدراسات السابقة									

## 3.2 ثانياً: الدراسات السابقة:

### (1) دراسة ( Sontaite & Kristensen, 2009 ) بعنوان :

#### “Aesthetics Based Corporate Reputation Management in the Context of Higher Education”

تعرض هذه الدراسة تحليلاً وصفيًا للجوانب الحسية لإدارة سمعة الشركات في سياق مؤسسات التعليم العالي. حيث تقدم تعريفات لسمعة الشركات، من خلال التمييز بين المدارس الفكرية التي تناولت موضوع السمعة من أبعاد متعدّدة. وتقدم الأساس البنائي الذي تتشارك فيه مفاهيم إدارة سمعة الشركات. وتقدم إطاراً مقترحاً لبناء سمعة مؤسسات التعليم العالي؛ و تحلل وجهات النظر الرئيسية حول مفهوم الجوانب المحسوسة في سمعة الشركة.

### (2) دراسة (Kath et. al., 2010) بعنوان :

#### “The role of organizational trust in safety climate’s influence on organizational outcomes”

استناداً إلى عناصر نظرية التبادل الاجتماعي وغيرها من تصورات الثقة، تم تطوير نموذج يضع الثقة التنظيمية كمكون أساسي للعلاقة التي يتمتع بها مناخ الأمان مع النتائج التنظيمية. وعلى وجه التحديد، حدد النموذج أن جانبيين من مناخ السلامة - اتصالات السلامة التصاعديّة ومواقف الإدارة تجاه السلامة - سيكون له علاقة إيجابية بالثقة التنظيمية. ومن شأن زيادة مستويات الثقة أن تتنبأ بعد ذلك بزيادة الحافز على الانخراط في سلوكيات مأمونة تتعلق بالوظائف، وزيادة الرضا الوظيفي، وانخفاض دوران الموظفين. وفرضت فرضية أخرى ما إذا كانت أهمية السلامة في العمل من شأنها أن تعوق العلاقة بين مناخ الأمان والثقة. وأجريت بحوث استطلاع على الإنترنت مع 599 موظف من 97 مجموعة عمل عبر سلسلة متاجر البقالة نيو إنجلاند. وتشير النماذج الخطية الهرمية إلى

دعم الثقة في التوسط في العلاقة بين مناخ السلامة والنتائج التنظيمية؛ وعلاوة على ذلك، كانت العلاقة بين مناخ السلامة والثقة أقوى داخل مجموعات العمل حيث كانت السلامة أكثر أهمية.

### 3) دراسة (Delbufalo , 2012) بعنوان:

#### “Outcomes of inter-organizational trust in supply chain relationships: a systematic literature review and a meta-analysis of the empirical evidence”

هدفت هذه الدراسة إلى تحسين فهم نتائج الثقة بين المنظمات في علاقات سلسلة التوريد. وهو يركز على تجميع البحوث التجريبية التي نشرت في الفترة من 1990 إلى مايو 2010 من أجل إنشاء كل ما نعرفه ولا نعرفه عن هذا الموضوع، وبالتالي تحديد مجالات للبحوث المستقبلية. منهجية البحث المستخدمة هي مراجعة الأدبيات المنهجية. وهو يختلف عن الاستعراضات السردية التقليدية من خلال كونها أكثر منهجية وصراحة في اختيار الدراسات واستخدام أساليب تقييم صارمة وقابلة للتكرار. تم اختيار 56 من ثلاث قواعد بيانات: Business Source Premier; ABI/Informs; .Ingenta.

كما أجري تحليل تلوي لدراسة النتائج المترابطة للثقة بين المنظمات في علاقات سلسلة الإمداد. وأدرج في Meta – Analysis ما مجموعه 33 متغيراً من النتائج و 96 عينة مستقلة ذات حجم عينة إجمالية قدرها 69452 عينة، مما وفر رؤى لنشرها ومناقشتها. ونتج عن الدراسة ثلاثة محاور رئيسية تنبثق من التحليل: النتائج المباشرة وغير المباشرة والعلائقية. ويحدد الاستعراض عدداً من الفرص النظرية للتحقيقات المستقبلية فضلاً عن التحديات المنهجية.

4) دراسة (المعشر والطراونة، 2012) بعنوان:

"أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية - دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في

مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن.

أُجريت الدراسة على عينة عشوائية بلغت ( 755 ) معلماً ومعلمة، وقد تم جمع معلومات من خلال استبانة صممت لهذه الغاية، تم توزيعها على أفراد العينة واستُعيد منها ( 665 ) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. ولتحليل بيانات الاستبانة ( SPSS-V ) واختبار صحة فرضياتها فقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها :

أ. أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد موضوعية نظام تقييم الأداء ومستوى الثقة التنظيمية في المديريات التي أُجريت عليها الدراسة كانت متوسطة بشكل عام.

ب. وجود أثر لأبعاد موضوعية نظام تقييم الأداء مجتمعة ومنفردة في الثقة التنظيمية.

وأوصت الدراسة بزيادة اهتمام القائمين على وضع معايير تقييم الأداء بمعايير التقييم وبخاصة المعايير الشخصية، والتأكيد على استخدام سجلات تقييم الأداء بكفاءة لما لها من دور في تحقيق رضى المعلمين عن عملية التقييم، وزيادة دافعيتهم نحو العمل، ورفع مستوى أدائهم، كما أنها تساعد على اكتشاف نقاط الضعف والقوة الموجودة لديهم وتعزز من ثقتهم بمنظمتهم.

## 5) دراسة (Sala, M. C., 2013) بعنوان:

**“Creating a New Multistakeholder Methodology for Measuring Corporate Reputation analyses dimensions and attributes, or variables that constitute the main existing methodologies: Fortune AMAC, fortunewmac, Merco, Corporate Reputation Quotient (CRQ) and Reptrak”**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل خمسة مقاييس تعتبر من أهم الأدوات لقياس ظاهرة السمعة في الوقت الحاضر، وذلك بهدف خلق منهجية جديدة لأصحاب المصلحة المتعددين لقياس سمعة المنظمات التي تسلط الضوء على الفوائد وتتغلب على نقاط الضعف التي تقدمها الأدوات التقليدية. ومن أجل ذلك استخدمت الدراسة طريقة الاستقصاء بناءً على تقييم مجموعتين هم: الخبراء وممثلين لمختلف أصحاب المصلحة. وذلك لتقييم السمات الأساسية للمقاييس المستخدمة (Fortune AMAC, Fortune WMAC, MERCQ, CRQ and RepTrack) وفيما إذا كان هناك حاجة لتقديم أبعاد جديدة. ويبين تحليل نتائج الدراسة والتي تم تطبيقها في إسبانيا أن الأبعاد ذات الصلة عند تحليل سمعة الشركات، فإن الجودة والأداء والمسؤولية الاجتماعية هي الأهم. حيث تصل الجودة والأداء إلى إجماع مرتفع (نسبة توافق أكبر من 70%)، وخصوصاً في قطاعي السياحة والبنوك، ما يبرر الحاجة إلى تضمينها في المنهجية الجديدة التي تم إنشاؤها. وتجدر الإشارة إلى أنه في تحليل السمات المرتبطة بكل بُعد، يلاحظ أن "الأداء" مع "نتائج المنظمة"، وهي السمة الوحيدة المصادق عليها، إلى جانب درجة الابتكار. ومن ناحية أخرى، فإن بُعد المسؤولية الاجتماعية، قد وصل إلى توافق في الآراء في الموجة الأولى من التشاور مع الخبراء. على العكس من ذلك، فإن الجاذبية هي البعد الذي حصل على أهمية أقل في التحليل، وبالتالي فإن هذا البعد لا يحقق إجماع عالي ويسجل نسبة توافق 57.1% من مجموع البنود التي تم تحليلها في إطار هذا البعد.

(6) دراسة (صيام ، 2013) بعنوان:

"واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا -دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من خلال فحص مدى توافر المبادئ الجوهرية لهذا النظام من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية - بغزة. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بجمع البيانات من مصادرها المختلفة، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، والاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات وقد تكونت عينة الدراسة من أفراد الإدارة العليا والوسطى في الجامعة الإسلامية بغزة سواء أكانوا إداريين أو أكاديميين بمنصب إداري، والبالغ عددهم 192 باختلاف مسمياتهم الوظيفية، وتم استخدام برنامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك غموضاً في مفهوم إدارة المواهب البشرية لدى العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية وخصوصاً فيما يتعلق بعمليات هذا النظام. حيث تتوافر بعض المبادئ الأساسية لهذا النظام، ولكن الممارسة الفعلية لم تكن ظاهرة مجال.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تعزز ممارسات نظام إدارة المواهب لدى إدارة الجامعة الإسلامية من أهمها ضرورة وجود لوائح تنظيمية وضرورة خلق ثقافة تنظيمية حول أهمية إدارة المواهب البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية وذلك بجميع الوسائل المتاحة كالمشاركة في ورش العمل والمؤتمرات والحلقات الدراسية المتخصصة بإدارة المواهب.

(7) دراسة (مقري ويحياوي, 2014) بعنوان:

"أثر إدارة المواهب على أداء المنظمة من خلال الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في المنظمة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية- وحدة منعة (باتنة)"

هدفت هذه الدراسة إلى الاطلاع على وجهات النظر النظرية والميدانية الخاصة بأثر إدارة المواهب على أداء المنظمة من خلال الالتزام التنظيمي، وذلك بإتباع منهج وصفي. ولتحقيق هذا الهدف تم التركيز على أدبيات حديثة للخوض في الموضوع، وذلك من خلال زوايا متعدّدة: المنظرون، الممارسون وصانعو المواهب. وقد جرت هذه الدراسة على مستوى المنظمة الوطنية للعصير بوحدة منعة، على جميع أفراد الوحدة والبالغ عددهم 90 عامل. حيث تم إثبات وجود أثر معنوي لمتغير نظام إدارة المواهب في أداء المنظمة، وازدادت قوة العلاقة بإدخال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط.

(8) دراسة (فارس، 2014):

"العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على جامعة الأزهر غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر بغزة، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة ويبلغ عددهم ( 170 ) موظفاً إدارياً، وتم تصميم استبانة اعتماداً على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وتم استخدام المسح الشامل لمجتمع الدراسة حيث تم استرداد 125 استبانة بنسبة استرداد ( 73.5% ) وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي، وكذلك أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية متوسطة بين الثقة بإدارة الجامعة والالتزام التنظيمي.

(9) دراسة (Salih and Alnaji, 2014) بعنوان:

**“The impact of talent management in enhancing organizational reputation: an empirical study on the Jordanian telecommunications companies”**

هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة تأثير إدارة المواهب في تحسين سمعة المنظمة من خلال فحص العلاقة بين متغيرات إدارة المواهب ( الاستكشاف، الإلهام، والتحول ) ومتغيرات السمعة التنظيمية (تعزيز الذات، التحقق الذاتي، تكرار التعامل) وتكونت عينة الدراسة من 12 % من مجموع العاملين البالغ عددهم ( 3150 ) موظفاً جرى اختيارها بشكل عشوائي، وتوصلت الدراسة إلى ان إدارة المواهب تؤثر على التفاعل مع العملاء الذي يؤثر بدوره وبشكل مباشر على سمعة المنظمة والتي تؤدي إلى زيادة حجم التفاعل لتحسين السمعة التنظيمية.

(10) دراسة (رشيد والزيادي، 2014) بعنوان:

**"دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز السمعة التنظيمية المدركة - دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية"**

هدفت الدراسة إلى توضيح الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في تعزيز سمعة المنظمة، أجريت الدراسة على (34) من القيادات الجامعية في كليات القادسية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج في مقدمتها أن ممارسات المسؤولية الاجتماعية تلعب دوراً أساسياً في بناء و تعزيز سمعة المنظمات .

(11) دراسة (الجراح وأبو دولة، 2015) بعنوان:

**"أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية"**

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي . ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانته، وذلك لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من ( 300 ) عضو، و توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية جاء بدرجة متوسطة، أما مستوى الانتماء التنظيمي فقد جاء متوسطاً بوجه عام، وإن ارتفع في بعض الجوانب، كما أظهرت الدراسة وجود أثر مهم وارتباط طردي ايجابي لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الانتماء التنظيمي .وأوصت الدراسة بضرورة خلق وإيجاد دوائر تعنى بالموهوبين داخل الحرم الجامعي، و الاعتماد على طرق اختيار متقدمة ومتنوعة بحيث تقيس الكفاءة من جوانب عدة، والعلاج الفاعل للمشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس وتؤثر على أدائهم في عملهم بالجامعات، كما أوصت بضرورة تحديد فجوات الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع منهم، وتحديد نوعية المهارات التي يحتاجون إليها، و يتم ذلك عن طريق وضع آلية لتنمية المواهب الأكاديمية وتطوير أدائها، مما يضمن انتماءهم للجامعة التي يعملون بها.

## 12) دراسة (Nafei , 2015) بعنوان:

### “The Effects of Talent Management on Service Quality: A Study on Commercial Banks in Egypt”

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين إدارة المواهب وجودة الخدمة في البنوك التجارية المصرية، طورت الدراسة عدداً من الفرضيات واختبارها. وتعتبر هذه الدراسة تطبيقية إذ أن أهدافها وصفية من حيث طريقة جمع البيانات. ومن بين 382 استبياناً تم توزيعها، تم إرجاع 300 استبيان قابل للاستعمال، بمعدل استجابة بلغ 78%. وكانت النتائج الرئيسية للدراسة هي أن إدارة المواهب ذات صلة بشكل كبير وإيجابي بجودة الخدمة. وبعبارة أخرى، فإن إدارة المواهب أكثر فعالية في تحقيق جودة الخدمة. وأن تطبيق إدارة المواهب سيزيد بشكل كبير الفرصة لتحقيق أرباح عالية.

### 13) دراسة (Tong, 2015) بعنوان:

#### “Financial communication in initial public offerings: Risk estimate in the interplay of organizational trust, organizational reputation and media influences”

هدفت الدراسة إلى اقتراح نموذج للاتصالات المالية للتحقق من عملية توصيل إشارات المخاطر بين الشركات المدرجة والمستثمرين في الاكتتابات العامة. أجريت الدراسة على عينة مكونة من (212) من المستثمرين في الاكتتابات العامة في بورصة هونغ كونغ لدراسة كيفية تقدير المخاطر للمستثمرين الأفراد والتي تتأثر بثلاثة من عوامل الاتصالات المالية، وهي الثقة التنظيمية والسمعة التنظيمية، وثقة المستثمرين في الإعلاميين. استخدم في الدراسة تحليل المعادلات الهيكلية Structural equation modeling analysis. وبينت نتائج الدراسة اعتماد المستجيبين بشكل كبير على الثقة التنظيمية لتقدير العائدات المستهدفة والتخفيف من المخاطر المتصورة. أما السمعة التنظيمية فيمكن تعزيزها من خلال الثقة في الإعلاميين، والتي تحسن بالتالي من الثقة التنظيمية.

### 14) دراسة (غالب والشمري، 2015) بعنوان:

#### متطلبات ادارة المواهب وأثرها في الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات: دراسة تطبيقية في رئاسة جامعة بغداد

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة المواهب وتحديد متطلبات إدارتها وتشخيص أثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي للموارد البشرية وتحقيق جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة ، وتمثلت مشكلة الدراسة بمجموعة من التساؤلات عن طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغيرات المبحوثة. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد جرى اختيار العاملين في رئاسة جامعة بغداد كعينة بحث وهم العاملين في وحدات الافراد والملاك والتدريسيين، وبما يشكل حجم عينة قدرها 60 فرداً تم تزويد كل منهم باستمارة استبيان أعدت خصيصاً لهذا الموضوع ثم جمعت البيانات وجرى

التوصل إلى مجموعة نتائج باستخدام بعض الأساليب الإحصائية ، ومن أبرز نتائج البحث تمثلت بأهمية إدارة المواهب وتأثيرها في الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات ، أما أبرز التوصيات فتمثلت بضرورة أن تعي رئاسة جامعة بغداد أهمية إدارة المواهب وهي إحدى العناصر الأساسية في تعزيز الالتزام التنظيمي وتحسين جودة الخدمات.

#### (15) دراسة (الكساسبة، 2016) بعنوان:

##### " تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين "

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير إدارة المواهب Talent Management والتعلم التنظيمي Organizational Learning في استدامة الشركة Corporate Sustainability وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بدوام كامل في شركة زين في الأردن، والبالغ عددهم 991 فرداً. وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من ( 99 ) فرداً، أي ما نسبته ( 10 % ) من مجتمع الدراسة. وقد تم تطوير استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى:

- مستوى تصورات المبحوثين حول عناصر إدارة المواهب في شركة زين في الأردن مرتفعاً.
  - مستوى تصورات المبحوثين حول عناصر التعلم التنظيمي في شركة زين في الأردن مرتفعاً.
  - هناك تأثير لإدارة المواهب عند مستوى دلالة 0.01 في المتغير التابع - استدامة شركة زين.
  - هناك تأثير للتعلم التنظيمي عند مستوى دلالة 0.01 في المتغير التابع - استدامة شركة زين.
- وبناءً على نتائج الدراسة اقترح الباحث مجموعة من التوصيات لتعزيز استدامة شركة زين في الأردن.

#### (16) دراسة ( Story et. al. , 2016 ) بعنوان:

##### “Corporate social responsibility and organizational attractiveness: Implications for talent management”

إن جذب الأفراد الموهوبين إلى المنظمات هو مصدر مهم للميزة التنافسية القوية. وتقتصر هذه الدراسة أن المسؤولية الاجتماعية للشركات يمكن أن تكون أداة هامة لتوظيف المواهب. وعبر

دراستين، وجدت هذه الورقة دعم لهذه العلاقة المفترضة. في الدراسة الأولى، تم التلاعب بالإعلان الوظيفي ليشمل معلومات عن المسؤولية الاجتماعية للشركات واختبرها في مجموعتين من 120 طالب لدرجة الماجستير والذين سيلتحقون بسوق العمل خلال السنة. وقد تبين أن المسؤولية الاجتماعية للشركات عامل مهم لزيادة الجاذبية التنظيمية. في الدراسة الثانية، مع 532 أصحاب المصلحة الخارجيين الموهوبين من 16 منظمة، تم تكرار النتائج التي توصلنا إليها وتقدمت عن طريق اختبار ما إذا كانت تصورات الممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات (الداخلية والخارجية) أثرت على تصورات الجاذبية التنظيمية وإذا كانت هذه العلاقة بوساطة سمعة المنظمة. وقد وجدت هذه الدراسة أن تصورات الممارسات الداخلية للمسؤولية الاجتماعية للشركات ترتبط ارتباطاً مباشراً بالجاذبية التنظيمية والسمعة الراسخة. ومع ذلك، كانت تصورات الممارسات الخارجية للمسؤولية الاجتماعية للشركات تتعلق فقط بالجاذبية التنظيمية من خلال سمعة المنظمة.

#### (17) دراسة (العبيدي والتميمي، 2017) بعنوان:

" تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية - دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة المواهب (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤيا المستقبلية، الدافعية، الشراكة) في تحقيق الريادة الاستراتيجية (الابداع والابتكار، التطوير والتوسع في الميزة التنافسية، تحمل المخاطرة) وشملت العينة (120) موظفاً في الشركة العامة للصناعات الجلدية في بغداد وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المواهب تحقق الريادة الاستراتيجية وتؤمن كل من إدارة الشركة والعاملين بأهمية تطبيقها في الشركة المبحوثة.

(18) دراسة (Bolander et. Al. , 2017) بعنوان :

“The practice of talent management: a framework and typology”

هدفت هذه الدراسة إلى المساهمة في تطوير فهم أعمق للحدود المفاهيمية والتجريبية لإدارة المواهب حتى يتسنى للعلماء والممارسين تعزيز معرفتهم بإدارة المواهب وكيف يتم تنفيذها. أجريت دراسة مقارنة لممارسات 30 منظمة مقرها في السويد، وجمعت البيانات من خلال مقابلات متعمقة مع 56 ممثلاً تنظيمياً. تم تحليل المقابلات التي تمت كتابتها باستخدام تحليل المحتوى النوعي. شملت النتائج تصنيف إدارة المواهب لأربعة أنواع متميزة موجودة في الممارسة العملية: الإنساني، التنافسي، النخبوي، الريادي. وتقدم الأوصاف التي تبحث في كيفية تشكيل ممارسات محددة بشكل مختلف في أنواع مختلفة.

(19) دراسة ( عمير، وصلاح الدين، 2017) بعنوان :

"انعكاس إدارة علاقات العميل في تعزيز سمعة المنظمة : دراسة استطلاعية لعينة من المصارف

العراقية الخاصة في مدينة بغداد"

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير إدارة علاقات العميل المحتمل في تعزيز سمعة المنظمة وتحليل طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين كل من إدارة علاقات العميل بوصفه متغيراً مستقلاً والمتمثل بـ (رضا العميل، ولاء العميل، وقيمة العميل)، وسمعة المنظمة بوصفها متغيراً تابعاً في عدد من المصارف العراقية الخاصة في مدينة بغداد. تمثلت عينة البحث بـ (80) مديراً موزعين في مستويات تنظيمية مختلفة، وكانت أهم نتائج الدراسة أن هناك اهتمام بإدارة علاقات العميل في المصارف العراقية

الخاصة، ويعود ذلك إلى اهتمام هذه المصارف بـ (رضا العميل، ولائه، وقيمته)، كما ظهرت سمعة المنظمة في المصارف العراقية الخاصة بمستوى جيد ويعود ذلك إلى اهتمام المصارف الخاصة بـ (المسؤولية الاجتماعية، جاذبية المنظمة، جودة الخدمة، الموثوقية، المهارات الابداعية، والاداء المالي).

(20) دراسة (Al-Hadid , 2017) بعنوان :

**“The Impact of Talent Management on Attaining Competitive Advantage:  
A Field Study on Jordanian Telecommunications Companies”**

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير عمليات إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية: أورانج وأمنية. ومن أجل إنجاز أهداف الدراسة، تم جمع البيانات من خلال استبيان أجاب عليه (169) مديراً من حوالي (700) مديراً يعملون في الشركات المستهدفة. تم ترميز البيانات التي تم جمعها مقابل الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى عالٍ من إدارة المواهب في شركات الاتصالات الأردنية، ومستوى مرتفع من الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية، كما أظهرت النتائج أن عمليات إدارة المواهب لها تأثير على تحقيق الميزة التنافسية. وصنفت الدراسة "تنمية المواهب" في أعلى المستويات من حيث الأهمية، يليها اكتشاف المواهب ، ثم توظيف المواهب وأخيراً الاحتفاظ بالموهبة. وأوصت الشركات بإيلاء الاهتمام للموظفين الموهوبين والاستثمار في المواهب ورأس المال الفكري الذي يعدُّ أحد أهم أصول الشركات في بيئة شديدة التنافسية.

**4.2 مميزات الدراسة عن الدراسات السابقة:**

إن أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه بالآتي:

1. أنها ربطت متغيرات الدراسة الرئيسية الثلاثة إدارة المواهب بأبعادها ( جذب

المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب ) والسمعة التنظيمية ( الإبداع،

المسؤولية الاجتماعية، جودة الخدمة ) والثقة التنظيمية، إذ لم تربط أي من الدراسات السابقة هذه المتغيرات مع بعضهم.

2. قلة الدراسات العربية التي ربطت متغيرات الدراسة وطبقتها على البنوك التجارية الأردنية.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

### 1.3 المقدمة:

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة). ووفقاً للإجراءات المنهجية المعمول بها فقد تضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة المستخدم، مجال الدراسة، مجتمع الدراسة وعينتها، والبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، أداة الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات، متغيرات الدراسة، المعالجات الإحصائية، التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة إضافة إلى صدق أداة الدراسة وثباتها.

### 2.3 مجال الدراسة:

تضمن مجال الدراسة البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة) والبالغ عددها (13) بنكاً بحسب التقرير الثامن والثلاثون لجمعية البنوك في الأردن للعام (2016) ([www.Abj.org.jo](http://www.Abj.org.jo))، وتشكل نسبة 76.5% من إجمالي البنوك العاملة في الأردن، وقد تمكن الباحث من حصر عدد العاملين في الإدارة العليا (مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية) من خلال الموقع الإلكتروني للبنوك المبحوثة، وهي كما موضحة بالجدول أدناه (3-1):

### الجدول (3-1): البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان

(المصدر: التقرير السنوي للبنك المركزي 2016، المواقع الإلكترونية للبنوك)

ت	البنك	عدد المديرين التنفيذيين
1	العربي	19
2	ABC	7
3	الأردن	10
4	القاهرة عمّان	20
5	المال الأردني	11
6	التجاري الأردني	13
7	الأردني الكويتي	15
8	الأهلي الأردني	18
9	الإسكان للتجارة والتمويل	11
10	الإستثمار العربي الأردني	7
11	الإستثماري	5
12	الإتحاد	15
13	بنك سوستيه جنرال - الأردن	2
	المجموع	153

### 3.3 منهج الدراسة:

على الرغم من تعدد المناهج العلمية التي يمكن استخدامها في البحوث والدراسات العلمية كالمنهج الوصفي والتجريبي ودراسة الحالة والمنهج المقارن، إعتد الباحث في دراسته الحالية على المنهج الوصفي- التحليلي من خلال دراسة العلاقة بين جميع المتغيرات الرئيسة والفرعية والمستمدة بياناتها من البنوك المبحوثة.

### 3.4 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في البنوك التجارية الأردنية (الإدارة العامة) في مدينة عمّان. حيث بلغ عدد العاملين في الإدارة العليا التنفيذية

(153) مديراً، وبمراجعة الهيكل التنظيمي لعدد من البنوك المبحوثة وجد الباحث أن متوسط نطاق الإشراف لكل مدير في الإدارة العليا حوالي (4) مدراء من الإدارة الوسطى وبذلك يكون عدد مديري الإدارة الوسطى حوالي (612) مديراً وبذلك يكون إجمالي عدد مفردات مجتمع البحث يقارب (765) مديراً في الإدارتين العليا والوسطى.

### 3. 5 عينة الدراسة والخصائص الشخصية والوظيفية لأفرادها:

تم إختيار عينة عشوائية طبقية Cluster Sampling من العاملين في الإدارتين العليا والوسطى (المديرين ونوابهم ومساعديهم) في البنوك التجارية الأردنية (الإدارة العامة) مجتمع الدراسة بمقدار (254) فرداً. قام الباحث باحتسابها بعد تحديد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (765) عاملاً في الإدارتين العليا والوسطى، وفقاً لـ (Sekaran & Bougie, 2016).

وعليه، قام الباحث بتوزيع (254) استبانة على أفراد عينة الدراسة، وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة ما مجمله (229) استبانة بنسبة مئوية بلغت (90.15%) من عدد الاستبانات الموزعة. وبعد فحص الاستبانات المسترجعة، تبين أن هناك (18) استبانة غير صالحة وغير مكتملة البيانات. وبهذا أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل ما مجمله (211) استبانة بنسبة مئوية بلغت (83%) من عدد الاستبانات الموزعة.

يوضح الجدول (3 - 2) الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من حيث (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة العملية في الوظيفة الحالية والخبرة العملية في البنك الحالي).

## الجدول (3 - 2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
النوع الإجتماعي	نكر	148	70.14
	أنثى	63	29.86
العمر	أقل من 30 سنة	17	8.05
	من 30 إلى 40 سنة	47	22.28
	من 41 إلى 50	105	49.77
	أكثر من 50 سنة	42	19.90
المؤهل العلمي	بكالوريوس	107	50.71
	ماجستير	67	31.75
	دكتوراه	37	17.54
المستوى الوظيفي	إدارة عليا	42	19.90
	إدارة وسطى	169	80.10
الخبرة العملية في الوظيفة الحالية	أقل من 5 سنوات	16	7.58
	من 5 سنوات إلى أقل من 15	54	25.59
	من 15 سنوات إلى أقل من 20	113	53.56
	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة	28	13.27
الخبرة العملية في البنك الحالي	أقل من 5 سنوات	13	6.16
	من 5 سنوات إلى أقل من 15	49	23.22
	من 15 سنوات إلى أقل من 20	108	51.19
	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة	41	19.43
المجموع		211	100

إذ تبين النتائج المعروضة في الجدول (3 - 2) أن:

**1- النوع الإجتماعي:** تبين أن (70.14%) من الذكور في حين كانت نسبة (29.86%) من الأفراد المبحوثين عينة الدراسة هم من الإناث.

**2- العمر:** تبين أن (8.05%) من الفئة العمرية أقل من 30 سنة، وأن (22.28%) من الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة، كما أن ما نسبته (49.77%) ممن تتراوح أعمارهم من 41 سنة إلى 50 سنة، وأخيراً، كانت نسبة (19.90%) من الأفراد المبحوثين عينة الدراسة ممن أعمارهم أكثر من 50 سنة.

**3- المؤهل العلمي:** تبين أن (50.71%) من الافراد المستجيبين هم من حملة شهادة البكالوريوس في حين كانت نسبة الأفراد المستجيبين من حملة شهادة الماجستير (31.75%)، وأخيراً، فقد إتضح ان نسبة الأفراد المستجيبين من حملة شهادة الدكتوراه ما مجمله (17.54%)،

**4- المستوى الوظيفي:** مثلت الإدارة العليا (19.90%) من إجمالي الأفراد المبحوثين، في حين مثلت الإدارة الوسطى (80.10%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

**5- الخبرة العملية في الوظيفة الحالية:** أشار الجدول (3 - 2) إلى وجود نسبة (7.58%) من الأفراد الذين لديهم خبرة عملية في الوظيفة الحالية تقل عن 5 سنوات، وأن نسبة (25.59%) هم من الأفراد الذين لديهم خبرة عملية في الوظيفة الحالية تتراوح من 5 سنوات إلى أقل من 15 سنة، في حين كانت نسبة (53.56%) هم من الأفراد الذين لديهم خبرة عملية في الوظيفة الحالية تتراوح من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة، وأخيراً، فقد تبين إن نسبة (13.27%) من الأفراد المبحوثين هم ممن لديهم خبرة عملية في الوظيفة الحالية تتراوح من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة.

**6- الخبرة العملية في البنك الحالي:** فقد تبين ان

(6.16%) من الأفراد الذين لديهم خبرة عملية في البنك الحالي تقل عن 5 سنوات، وأن نسبة (23.22%) هم من الأفراد الذين لديهم خبرة عملية في البنك الحالي تتراوح من 5 سنوات إلى أقل من

15 سنة، في حين كانت نسبة (51.19%) هم من الأفراد الذين لديهم خبرة عملية في البنك الحالي تتراوح من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة، وأخيراً، فقد تبين إن نسبة (19.43%) من الأفراد المبحوثين هم ممن لديهم خبرة عملية في البنك الحالي تتراوح من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة.

### 3. 6 أداة الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات:

إعتمد الباحث على عدد من الأدوات البحثية لأغراض جمع البيانات وتحليلها على النحو

الآتي:

1. الإطار النظري (المصادر الثانوية): سعى الباحث في هذا الجانب لتحليل المضمون من خلال تحليل آراء الباحثين ممن كتبوا في مجال متغيرات الدراسة، إذ تم الإطلاع على المصادر العلمية العربية والأجنبية، وما تضمنته من مؤتمرات وتقارير وبحوث ورسائل واطاريح فضلاً عن المقالات والبحوث التي تم الحصول عليها من الانترنت ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

2. الإطار الميداني (المصادر الأولية): استخدم الباحث في هذا الجانب إلى الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، كونها الطريقة الأفضل في جمع البيانات الخاصة بالظاهرة لتخضع لاحقاً للتبويب والتصنيف والمعالجة والإختبار والتحليل ثم العرض. حيث تضمنت (52) فقرة بمقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية. وقد تضمنت أداة الدراسة الرئيسية (الاستبانة) أربعة أجزاء، هي:

**الجزء الأول:** الجزء الخاص بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من خلال (6)

متغيرات وهي (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة العملية في الوظيفة الحالية والخبرة العملية في البنك الحالي).

الجزء الثاني: تضمن مقياس إدارة المواهب عبر ثلاثة أبعاد، وهي (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) و(20) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

الإحتفاظ بالمواهب	تنمية المواهب	جذب المواهب	إدارة المواهب
6	7	7	عدد الفقرات
20 - 15	14 - 8	7 - 1	ترتيب الفقرات

الجزء الثالث: تضمن مقياس الثقة التنظيمية عبر (10) فقرات لقياسها، من الفقرة رقم (21) ولغاية الفقرة رقم (30).

الجزء الرابع: تضمن مقياس السمعة التنظيمية عبر ثلاثة أبعاد، وهي (الإبداع، المسؤولية الإجتماعية وجودة الخدمة) و(22) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

جودة الخدمة	المسؤولية الإجتماعية	الإبداع	السمعة التنظيمية
7	8	7	عدد الفقرات
52 - 46	45 - 38	37 - 31	ترتيب الفقرات

وتراوح مدى الاستجابة في أداة الدراسة (الإستبانة) من (1 - 5) وفق مقياس ليكرت

الخماسي Five Likert Scale كالآتي:

أعراض بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	بدائل الإجابة
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	الدرجة

### 7.3 متغيرات الدراسة:

قام الباحث بتحديد متغير الدراسة المستقل إدارة المواهب بأبعاده بالاستناد إلى ما حدده (الجراح وأبو دولة، 2015) ، وقد تم تحديد أبعاد المتغير التابع والمتمثل السمعة التنظيمية بالإستناد إلى (Sala, 2013)، وما يرتبط بالمتغير المعدل (الثقة التنظيمية) فقد إستند الباحث إلى ما حدده (Tong, 2015).

### 8.3 المعالجات الإحصائية:

للاجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها عمد الباحث لاستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات من خلال إجراء إختبار Kolmogorov-Smirnov.
- اختبار كرونباخ ألفا لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة وفقراتها.
- معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس ممارسة ومستوى متغيرات الدراسة، والذي تم إحتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للبيدول} - \text{الحد الأدنى للبيدول}}{\text{عدد مستويات الممارسة (مرتفعة ؛ متوسطة ؛ منخفضة)}} = \text{الممارسة / المستوى}$$

$$1.33 = \frac{1-5}{3} = \text{الممارسة / المستوى}$$

وبناء على ذلك يكون:

الممارسة/ المستوى المنخفض من 1 - أقل من 2.33

الممارسة/ المستوى المتوسط من 2.33 - لغاية 3.66

الممارسة/ المستوى المرتفع من 3.67 فأكثر .

■ معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح Tolerance للتأكد

من عدم وجود تعددية ارتباط Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة.

■ تحليل الإنحدار المتعدد Multiple Regression Analysis لبيان تأثير أكثر من متغير مستقل

على متغير تابع واحد.

■ تحليل الإنحدار المتعدد الهرمي (الهيكلية) Hierarchical Multiple Regression لقياس الأثر

المُعدل للثقة التنظيمية.

### 3 . 9 التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

تم إجراء اختبار "Kolmogorov Smirnov Test"، وذلك للتحقق من توفر التوزيع

الطبيعي في البيانات والذي في حالة عدم توفره من الممكن التأثير سلباً على نتائج اختبار

فرضيات الدراسة، وكما هو موضح بالجدول (3 - 3).

جدول (3 - 3): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

ت	المتغير	Kolmogorov – Smirnov	Sig. *	النتيجة
1	إدارة المواهب	0.097	0.170	يتبع التوزيع الطبيعي
1 - 1	جذب المواهب	0.104	0.060	يتبع التوزيع الطبيعي
2 - 1	تنمية المواهب	0.107	0.064	يتبع التوزيع الطبيعي
3 - 1	الاحتفاظ بالمواهب	0.109	0.067	يتبع التوزيع الطبيعي
2	الثقة التنظيمية	0.099	0.087	يتبع التوزيع الطبيعي
3	السمعة التنظيمية	0.083	0.175	يتبع التوزيع الطبيعي
1 - 3	الإبداع	0.187	0.056	يتبع التوزيع الطبيعي
2 - 3	المسؤولية الإجتماعية	0.140	0.063	يتبع التوزيع الطبيعي
3 - 3	جودة الخدمة	0.133	0.092	يتبع التوزيع الطبيعي

ملاحظة: \* يكون التوزيع طبيعياً عندما يكون مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ويتضح من نتائج الجدول (3 - 3) وعند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، فإنه يلاحظ أن متغيرات الدراسة جميعها موزعة بشكل طبيعي. حيث كانت قيم التوزيع الطبيعي لكل متغيرات الدراسة أكبر من (0.05) وهو المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة.

### 3 . 10 صدق أداة الدراسة وثباتها:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلالها عرضها على مجموعة من المحكمين وتم استخدام معامل الثبات لاختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا، وذلك كما يلي:

### 3 . 10 . 1 صدق أداة الدراسة:

لغرض قياس الصدق الظاهري لمتغيرات الاستبانة تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص بموضوع الدراسة بلغ عددهم (10) وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، للتأكد من صحة الفقرات ومدى ملائمتها لأهداف الدراسة وفرضياتها واستطلاع آرائهم بشأن قدرتها على قياس متغيرات الدراسة وبما يضمن وضوح الفقرات ودقتها من الناحية العلمية، نتج عن ذلك ملاحظات نالت إهتمام الباحث بحيث تم إجراء عملية الحذف والتعديل والإضافة عليها

وبالشكل الذي يضمن عدم تكرار العبارات وازدواجيتها، وتم الأخذ بالملاحظات التي أغنت صلاحية الاستبانة، كما تم التركيز على إختيار العبارات الملائمة للمتغيرات فضلاً عن إعتداع عبارات وجمل قصيرة ولغة سهلة وواضحة في كتابتها. وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية كما موضح بالملحق رقم (2).

### 3 . 10 . 2 ثبات أداة الدراسة :

لحساب معامل الثبات تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا ( Cronbach Alpha)، من خلال قيام الباحث بتطبيق أداة دراسته بصورتها النهائية على أفراد عينة الثبات المكونة من (30) فرداً من خارج أفراد عينة الدراسة. والجدول (3 - 4) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة. إذ يوضح الجدول (3 - 4) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسية، التي تدل على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال ويقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran & Bougie, 2016).

الجدول (3 - 4): معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	البعد	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
1	إدارة المواهب	20	0.866
1 . 1	جذب المواهب	7	0.745
2 . 1	تنمية المواهب	7	0.746
3 . 1	الاحتفاظ بالمواهب	6	0.718
2	الثقة التنظيمية	10	0.795
3	السمعة التنظيمية	22	0.835
1 . 3	الإبداع	7	0.737
2 . 3	المسؤولية الإجتماعية	8	0.785
4 . 3	جودة الخدمة	7	0.764

## الفصل الرابع : نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات

### 1.4 المقدمة:

تناول هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة عن متغيراتها من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

### 2.4 نتائج التحليل الإحصائي للدراسة:

من أجل الوقوف على واقع تطبيق مغيرات الدراسة بأبعادها المختلفة (إدارة المواهب، الثقة التنظيمية، السمعة التنظيمية) في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة)، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك كما موضح فيما يلي:

4 - 2 - 1 ما واقع إدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة)؟

لوصف واقع إدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة)، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4 - 1) ؛ (4 - 2) ؛ (4 - 3).

يوضح الجدول (4 - 1) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالاحتفاظ بالمواهب في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لجذب المواهب في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة) بين (3.82 - 4.28) بمتوسط كلي مقداره (4.04) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الواقع المرتفع لجذب المواهب في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة).

## جدول (4 - 1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع جذب المواهب في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة)

ت	جذب المواهب في البنوك التجارية الأردنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	الواقع
1	يجري البنك دراسات تنبؤية منتظمة لتحديد احتياجاته من المواهب	4.18	0.770	2	مرتفع
2	يعتمد البنك على وسائل حديثة للبحث عن المواهب	4.03	0.752	4	مرتفع
3	يحدد البنك احتياجاته المستقبلية من الأعمال في ضوء المتطلبات الحالية والمستقبلية	4.05	0.869	3	مرتفع
4	يجري البنك تحليل الفجوة لتحديد احتياجاته من أصحاب المواهب	3.94	0.921	6	مرتفع
5	يخطط البنك بشكل واضح لجذب الموظفين الموهوبين	3.82	0.890	7	مرتفع
6	يوجد في البنك قسم مختص بعملية جذب المواهب	3.96	0.852	5	مرتفع
7	يستخدم البنك مصادر استقطاب مختلفة للمواهب البشرية	4.28	0.758	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لجذب المواهب في البنوك التجارية الأردنية	4.04	0.524	-	مرتفع

إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يستخدم البنك مصادر استقطاب مختلفة للمواهب البشرية" بمتوسط حسابي بلغ (4.28) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.04)، وانحراف معياري بلغ (0.758)، فيما حصلت الفقرة "يخطط البنك بشكل واضح لجذب الموظفين الموهوبين" على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.82) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.04) وانحراف معياري (0.890). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول جذب المواهب في البنوك التجارية الأردنية في مدينة

عمّان (الإدارة العامة) بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول واقع جذب المواهب في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة)، ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام، يتبين أن واقع جذب المواهب في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعاً.

ويوضح الجدول (4 - 2) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتنمية المواهب في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لتنمية المواهب في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة) بين (3.89 - 4.01) بمتوسط كلي مقداره (3.95) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الواقع المرتفع لتنمية المواهب في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة). إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يسعى البنك إلى تحسين معارف الموظفين الموهوبين من خلال الحلقات الدراسية (سيمنار)" بمتوسط حسابي بلغ (4.01) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.95)، وانحراف معياري بلغ (0.825)، فيما حصلت الفقرة "يملك البنك سياسات تشجع على التطور الوظيفي" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.89) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.95) وانحراف معياري (0.829).

## جدول (4 - 2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع تنمية المواهب في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة)

ت	تنمية المواهب في البنوك التجارية الأردنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	الواقع
8	يكافئ البنك الموظفين المتميزين	3.96	0.904	3	مرتفع
9	يمتلك البنك برامج تدريبية فعالة لتطوير قدرات موظفيه الموهوبين	3.92	0.815	5	مرتفع
10	يسعى البنك إلى تحسين معارف الموظفين الموهوبين من خلال الحلقات الدراسية (سيمنار)	4.01	0.825	1	مرتفع
11	يخلق البنك بيئة إيجابية تساعد على تحسين تشارك المعرفة بين الموظفين	4.00	0.876	2	مرتفع
12	يمتلك البنك سياسات تشجع على التطور الوظيفي	3.89	0.829	6	مرتفع
13	يوفر البنك فرص التنمية للموظفين الموهوبين	3.95	0.776	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتنمية المواهب في البنوك التجارية الأردنية	3.95	0.523	-	مرتفع

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول تنمية المواهب في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة) بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول واقع تنمية المواهب في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة)، ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام، يتبين أن واقع تنمية المواهب في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعاً.

وأخيراً، يظهر الجدول (4 - 3) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالإحتفاظ بالمواهب في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للإحتفاظ بالمواهب في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة) بين (3.82 - 4.23) بمتوسط كلي مقداره (3.98) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الواقع المرتفع للإحتفاظ بالمواهب في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة). إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يتعامل البنك مع الموظفين الموهوبين كشركاء أكثر من كونهم موظفين" بمتوسط حسابي بلغ (4.23) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.98)، وانحراف معياري بلغ (0.772)، فيما حصلت الفقرة "يستخدم البنك طرق نوعية لتحديد احتياجاته من المواهب" على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.82) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.98) وانحراف معياري (0.794). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإحتفاظ بالمواهب في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة) بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول واقع الإحتفاظ بالمواهب في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة)، ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام، يتبين أن واقع الإحتفاظ بالمواهب في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعاً.

## جدول (4 - 3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع الإحتفاظ بالمواهب في البنوك التجارية الأردنية

في مدينة عمّان (الإدارة العامة)

ت	الإحتفاظ بالمواهب في البنوك التجارية الأردنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	الواقع
14	يبدل البنك جهوداً كبيرة للاستفادة من المواهب الداخلية قبل الإعلان عن أي شاغر	4.01	0.842	3	مرتفع
15	يقيم البنك الكفاءات البشرية الموجودة حالياً	3.90	0.783	6	مرتفع
16	يستخدم البنك طرق نوعية لتحديد احتياجاته من المواهب	3.82	0.794	7	مرتفع
17	يقدم البنك رواتب وحوافز تتلائم مع أصحاب المواهب من العاملين	4.06	0.857	2	مرتفع
18	يحترم البنك الموظفين الموهوبين ويوليهم القدر الملائم من التقدير	3.95	0.869	4	مرتفع
19	يتعامل البنك مع الموظفين الموهوبين كشركاء أكثر من كونهم موظفين	4.23	0.772	1	مرتفع
20	تمنح إدارة البنك فرص ترقية عادلة للموظفين الموهوبين	3.92	0.830	5	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للإحتفاظ بالمواهب في البنوك التجارية الأردنية	3.98	0.497	-	مرتفع

#### 4 - 2 - 2 ما واقع الثقة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة)؟

لوصف واقع الثقة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة

العامة)، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما

هو موضح بالجدول (4 - 4).

إذ يظهر الجدول (4 - 4) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالثقة التنظيمية

في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية

للثقة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة) بين (3.56 - 4.09) بمتوسط كلي مقداره (3.92) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الواقع المرتفع للثقة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة). إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تتعامل إدارة البنك بمصداقية مع كافة الموظفين" بمتوسط حسابي بلغ (4.09) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.92)، وانحراف معياري بلغ (0.837)، فيما حصلت الفقرة "تقدم إدارة البنك المساعدة لجميع العاملين حتى لو لم يطلبوا منها أية مساعدة" على المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.56) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.92) وانحراف معياري (0.8890). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الثقة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة) بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول واقع الثقة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة)، ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام، يتبين أن واقع الثقة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعاً.

## جدول (4 - 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع الثقة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية في

مدينة عمّان (الإدارة العامة)

ت	الثقة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	الواقع
21	تتقن إدارة البنك دقائق الأمور في العمل	3.83	0.934	9	مرتفع
22	تقدم إدارة البنك المساعدة لجميع العاملين حتى لو لم يطلبوا منها أية مساعدة	3.56	0.889	10	متوسط
23	تراعي إدارة البنك مصالح الموظفين في إتخاذ القرارات ذات العلاقة بهم	3.91	0.911	7	مرتفع
24	تسعى إدارة البنك لإقامة الاتصالات بين جميع العاملين	3.92	0.827	6	مرتفع
25	تحافظ إدارة البنك على حقوق الموظفين	3.89	1.015	8	مرتفع
26	تقدّر إدارة البنك الجهود الاستثنائية للموظفين	4.04	0.888	2	مرتفع
27	تحاول إدارة البنك إشراك الموظفين بكل القضايا المستقبلية	3.94	0.849	5	مرتفع
28	تتعامل إدارة البنك بمصادقية مع كافة الموظفين	4.09	0.837	1	مرتفع
29	تتعامل إدارة البنك بنزاهة مع كافة الموظفين	4.03	0.850	3	مرتفع
30	تطبق إدارة البنك النظام على الجميع بالتساوي	4.01	0.897	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للثقة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية	3.92	0.474	-	مرتفع

#### 4 - 2 - 3 ما واقع السمعة التنظيمية (الإبداع، المسؤولية الإجتماعية، جودة الخدمة) في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة)؟

لوصف واقع السمعة التنظيمية (الإبداع، المسؤولية الإجتماعية، جودة الخدمة) في

البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة)، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4 - 5) ؛ (4 - 6) ؛

(4 - 7).

إذ يوضح الجدول (4 - 5) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالإبداع في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للإبداع في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة) بين (3.67 - 4.04) بمتوسط كلي مقداره (3.94) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الواقع المرتفع للإبداع في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة). إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تطبق القواعد والتعليمات في البنك لتتناسب مع متطلبات المبدعين" بمتوسط حسابي بلغ (4.04) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.94)، وانحراف معياري بلغ (0.935)، فيما حصلت الفقرة "يلقى التجديد والإبداع تشجيعاً من إدارة البنك" على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.67) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.94) وانحراف معياري (0.996). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة) بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول واقع الإبداع في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة)، ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام، يتبين أن واقع الإبداع في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعاً.

## جدول (4 - 5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع الإبداع في البنوك التجارية الأردنية في مدينة

عمّان (الإدارة العامة)

ت	الإبداع في البنوك التجارية الأردنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	الواقع
31	يمتلك البنك المهارات اللازمة لإقناع المتعاملين معه من أجل تحقيق الأهداف	3.96	0.856	5	مرتفع
32	يهتم البنك بتقديم أفكار جديدة للعمل حتى ولو لم تطبق سابقاً	3.86	0.839	6	مرتفع
33	يحرص البنك على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل رغم علمه بالمخاطر المترتبة على ذلك	4.00	0.831	3	مرتفع
34	يسعى البنك للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل	4.00	0.913	3	مرتفع
35	يسعى البنك إلى توفير مناخ يدفع العاملين إلى الإبداع والتميز	4.02	0.836	2	مرتفع
36	تطبق القواعد والتعليمات في البنك لتتناسب مع متطلبات المبدعين	4.04	0.935	1	مرتفع
37	يلقى التجديد والإبداع تشجيعاً من إدارة البنك	3.67	0.996	7	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للإبداع في البنوك التجارية الأردنية	3.94	0.538	-	مرتفع

كما يظهر الجدول (4 - 6) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للمسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة) بين (3.79 - 4.13) بمتوسط كلي مقداره (3.95) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الواقع المرتفع للمسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة). إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تعتبر المسؤولية الاجتماعية عن السلوكيات والقيم الشخصية لمديري الأقسام والشعب في البنك" بمتوسط حسابي بلغ (4.13) وهو أعلى من

المتوسط الحسابي العام البالغ (3.95)، وانحراف معياري بلغ (0.809)، فيما حصلت الفقرة "يحرص البنك على تقديم خدمات تلبي حاجات المجتمع" على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.79) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.95) وانحراف معياري (0.893).

#### جدول (4 - 6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع المسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة)

ت	المسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية الأردنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	الواقع
38	يحرص البنك على تقديم خدمات تلبي حاجات المجتمع	3.79	0.893	8	مرتفع
39	تعبر المسؤولية الاجتماعية عن السلوكيات والقيم الشخصية لمديري الأقسام والشعب في البنك	4.13	0.809	1	مرتفع
40	يطبق المسؤول البنك القرارات النابعة عن القيم والاخلاق الحميدة	3.95	0.794	3	مرتفع
41	يتوفر لدى مديري البنك الشعور بالمسؤولية من المرجح أن يكون الدافع الأكبر لتحقيق أهداف البنك	4.02	0.774	2	مرتفع
42	يأخذ البنك بعين الاعتبار آراء ومقترحات الموظفين حول أنشطته وخدماته	3.87	0.904	6	مرتفع
43	يحتضن البنك وينمي المشاريع التي تتبناها منظمات المجتمع المدني.	3.84	0.863	7	مرتفع
44	يسهم البنك في المشاركة بالمؤتمرات والندوات بالتعاون مع منظمات المجتمع المدني.	3.91	0.893	5	مرتفع
45	يتمتع البنك عن القيام بأي نشاط أو عمل يتعارض مع قيم المجتمع وأخلاقه.	3.92	0.850	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية الأردنية	3.95	0.524	-	مرتفع

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول المسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة) بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول واقع المسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة)، ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام، يتبين أن واقع المسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعاً.

وأخيراً، يظهر الجدول (4 - 7) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بجودة الخدمة في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لجودة الخدمة في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة) بين (3.33 - 4.17) بمتوسط كلي مقداره (3.87) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الواقع المرتفع لجودة الخدمة في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة). إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يهتم البنك بتقديم أفضل ما لديه من خدمات من أجل تحقيق أهدافه" بمتوسط حسابي بلغ (4.17) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.87)، وانحراف معياري بلغ (0.784)، فيما حصلت الفقرة "يوفر البنك كافة المتطلبات الفنية لتطوير الخدمات" على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.33) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.87) وانحراف معياري (1.006).

## جدول (4 - 7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع جودة الخدمة في البنوك التجارية الأردنية في  
مدينة عمّان (الإدارة العامة)

ت	جودة الخدمة في البنوك التجارية الأردنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	الواقع
46	تتولى الادارة العليا في البنك التخطيط لتحسين جودة الخدمة	4.12	0.819	3	مرتفع
47	يؤكد البنك على الالتزام بجودة الخدمة وفقاً لخطط وبرامج مدروسة	4.00	0.851	4	مرتفع
48	يهتم البنك بتقديم أفضل ما لديه من خدمات من أجل تحقيق أهدافه	4.17	0.784	1	مرتفع
49	يسعى البنك لتوفير كافة المستلزمات الضرورية للموظفين	4.14	0.798	2	مرتفع
50	يتمتع البنك بمستوى عالٍ من الكفاءة في تقديم الخدمات المصرفية	3.72	0.949	6	مرتفع
51	يساهم البنك بأفكار جديدة واقتراحات بناءة من شأنها تحسين جودة الخدمة المقدمة للمستفيد	3.73	0.950	5	مرتفع
52	يوفر البنك كافة المتطلبات الفنية لتطوير الخدمات	3.33	1.006	7	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لجودة الخدمة في البنوك التجارية الأردنية	3.87	0.502	-	مرتفع

وبين الجدول أيضاً التشنّت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول جودة الخدمة في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة) بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول واقع جودة الخدمة في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة)، ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام، يتبين أن واقع جودة الخدمة في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعاً.

#### 4 . 3 تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراضات إختبار فرضيات الدراسة:

قبل البدء في تطبيق تحليل الإنحدار لإختبار فرضيات الدراسة قام الباحث بإجراء بعض الإختبارات وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لإفتراضات تحليل الإنحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغير المستقل Multicollinearity باستخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) وإختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة (10). وأن تكون قيمة التباين المسموح به Tolerance أكبر من (0.05).

وتم التأكد أيضاً من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي Normal Distribution بإحتساب معامل الإلتواء Skewness، إذ إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الإلتواء تقل عن ( $\pm 1$ )، والجدول رقم (4 - 8) يبين نتائج هذه الإختبارات.

#### جدول (4 - 8)

نتائج إختبار تضخم التباين VIF والتباين المسموح به Tolerance ومعامل الإلتواء Skewness

ت	المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance	Skewness
1	جذب المواهب	1.805	0.554	- 0.739
2	تنمية المواهب	1.942	0.515	- 0.818
3	الاحتفاظ بالمواهب	1.899	0.527	- 0.697

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4 - 8) عدم وجود تداخل خطي متعدد

Multicollinearity بين أبعاد المتغير المستقل إدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية المواهب،

الاحتفاظ بالمواهب)، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار إختبار معامل تضخم التباين (VIF) للأبعاد

التمثلة بـ (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) والبالغة (1.805 ؛ 1.942 ؛ 1.899) على التوالي والتي تقل عن (10). كما يتضح أن قيم إختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.515 - 0.554) وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغير المستقل. وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بإحتساب معامل الالتواء (Skewness) حيث كانت القيم أقل من ( $\pm 1$ ).

وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل، وإن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي فقد أصبح بالإمكان إختبار فرضيات الدراسة في البنوك محل الدراسة.

#### 4.4 إختبار فرضيات الدراسة:

##### الفرضية الرئيسية الأولى

$H_{01}$ : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على السمعة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية (الإدارة العامة) في مدينة عمّان عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر إدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على السمعة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية (الإدارة العامة) في مدينة عمّان، وكما هو موضح بالجدول (4 - 9).

## جدول (4 - 9)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إدارة المواهب على السمعة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية (الإدارة العامة) في مدينة عمان

معاملات الإنحدار Coefficients				تحليل التباين ANOVA			ملخص الأنموذج Model Summary			المتغير التابع	
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	درجة التأثير $\beta$		Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	Adjusted (R <sup>2</sup> ) معامل التحديد المعدل	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط		
0.000	4.667	0.301	جذب المواهب	0.000	3	75.294	0.515	0.522	0.722	السمعة التنظيمية	
0.001	3.515	0.235	تنمية المواهب		207						البواقي
0.000	4.546	0.301	الاحتفاظ بالمواهب		210						المجموع

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (4 - 9) أثر إدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على السمعة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية (الإدارة العامة) في مدينة عمّان. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لإدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على السمعة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية (الإدارة العامة) في مدينة عمّان، إذ بلغ معامل الارتباط  $R^2$  (0.722) عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.522)، أي أن ما قيمته (0.522) من التغيرات في السمعة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية (الإدارة العامة) في مدينة عمّان ناتج عن التغير في إدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب). وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل  $Adjusted R^2$  قد بلغ (0.515)، وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بإدارة المواهب بأبعادها بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن السمعة التنظيمية.

كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients بأن قيمة معامل التأثير  $\beta$  بلغت (0.301) لجذب المواهب وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة  $T$  المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (4.667). في حين بلغت قيمة معامل التأثير  $\beta$  (0.235) لتنمية المواهب وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة  $T$  المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (3.515). كما بلغت قيمة معامل التأثير  $\beta$  (0.301) للاحتفاظ بالمواهب وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة  $T$  المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (4.546). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بإدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) سيؤدي إلى زيادة السمعة التنظيمية بقيمة (0.301) لجذب المواهب و(0.235) لتنمية المواهب و (0.301) للاحتفاظ بالمواهب. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة

F المحسوبة لأنموذج التأثير والتي بلغت (75.294) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على السمعة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية (الإدارة العامة) في مدينة عمّان عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وللتحقق من تأثير إدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في كل بعد من أبعاد السمعة التنظيمية، تم تجزئة الفرضية الرئيسية إلى ثلاثة فرضيات فرعية، وكما يلي:

### الفرضية الفرعية الأولى

$H_{01-1}$ : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على الإبداع في البنوك التجارية الأردنية (الإدارة العامة) في مدينة عمّان عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر إدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على الإبداع في البنوك التجارية الأردنية (الإدارة العامة) في مدينة عمّان، وكما هو موضح بالجدول (4 - 10).

## جدول (4 - 10)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إدارة المواهب على الإبداع في البنوك التجارية الأردنية (الإدارة العامة) في مدينة عمّان

معاملات الإنحدار Coefficients				تحليل التباين ANOVA			ملخص الأنموذج Model Summary			المتغير التابع	
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	درجة التأثير $\beta$		Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	Adjusted (R <sup>2</sup> ) معامل التحديد المعدل	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط		
0.000	3.689	0.279	جذب المواهب	0.000	3	36.018	0.333	0.343	0.586	الإبداع	
0.019	2.358	0.185	تنمية المواهب		207						البواقي
0.006	2.760	0.214	الاحتفاظ بالمواهب		210						المجموع

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (4 - 10) أثر إدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على الإبداع في البنوك التجارية الأردنية (الإدارة العامة) في مدينة عمّان. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على الإبداع في البنوك التجارية الأردنية (الإدارة العامة) في مدينة عمّان، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.586) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.343)، أي أن ما قيمته (0.343) من التغيرات في الإبداع في البنوك التجارية الأردنية (الإدارة العامة) في مدينة عمّان ناتج عن التغير في إدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب). وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل  $Adjusted R^2$  قد بلغ (0.333)، وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بإدارة المواهب بأبعادها بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن الإبداع.

كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients بأن قيمة معامل التأثير  $\beta$  بلغت (0.279) لجذب المواهب وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة  $T$  المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (3.689). في حين بلغت قيمة معامل التأثير  $\beta$  (0.185) لتنمية المواهب وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة  $T$  المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (2.358). كما بلغت قيمة معامل التأثير  $\beta$  (0.214) للاحتفاظ بالمواهب وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة  $T$  المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (2.760). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بإدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) سيؤدي إلى زيادة الإبداع بقيمة (0.279) لجذب المواهب و(0.185) لتنمية المواهب و (0.214) للاحتفاظ بالمواهب. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة لأنموذج التأثير والتي بلغت (36.018) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد

عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفيرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على الإبداع في البنوك التجارية الأردنية (الإدارة العامة) في مدينة عمّان عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### الفرضية الفرعية الثانية

H0<sub>1-2</sub>: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على المسؤولية الإجتماعية في البنوك التجارية الأردنية (الإدارة العامة) في مدينة عمّان عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر إدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على المسؤولية الإجتماعية في البنوك التجارية الأردنية (الإدارة العامة) في مدينة عمّان، وكما هو موضح بالجدول (4 - 11).

## جدول (4 - 11)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إدارة المواهب على المسؤولية الإجتماعية في البنوك التجارية الأردنية (الإدارة العامة) في مدينة عمّان

معاملات الإنحدار Coefficients				تحليل التباين ANOVA			ملخص الأنموذج Model Summary			المتغير التابع	
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	درجة التأثير $\beta$		Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	Adjusted (R <sup>2</sup> ) معامل التحديد المعدل	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط		
0.003	3.003	0.216	جذب المواهب	0.000	3	46.870	0.396	0.405	0.636	المسؤولية الإجتماعية	
0.000	4.467	0.334	تنمية المواهب		207						البواقي
0.014	2.473	0.183	الاحتفاظ بالمواهب		210						المجموع

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (4 - 11) أثر إدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على المسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية الأردنية (الإدارة العامة) في مدينة عمان. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على المسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية الأردنية (الإدارة العامة) في مدينة عمان، إذ بلغ معامل الارتباط  $R^2$  (0.636) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.405)، أي أن ما قيمته (0.405) من التغيرات في المسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية الأردنية (الإدارة العامة) في مدينة عمان ناتج عن التغير في إدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب). وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل  $Adjusted R^2$  بلغ (0.396)، وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بإدارة المواهب بأبعادها بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن المسؤولية الاجتماعية.

كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients بأن قيمة معامل التأثير  $\beta$  بلغت (0.216) لجذب المواهب وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة  $T$  المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (3.003). في حين بلغت قيمة معامل التأثير  $\beta$  (0.334) لتنمية المواهب وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة  $T$  المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (4.467). كما بلغت قيمة معامل التأثير  $\beta$  (0.183) للاحتفاظ بالمواهب وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة  $T$  المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (2.473). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بإدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) سيؤدي إلى زيادة المسؤولية الاجتماعية بقيمة (0.216) لجذب المواهب و(0.334) لتنمية المواهب و (0.183) للاحتفاظ بالمواهب. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة

F المحسوبة لأنموذج التأثير والتي بلغت (46.870) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على المسؤولية الإجتماعية في البنوك التجارية الأردنية (الإدارة العامة) في مدينة عمّان عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### الفرضية الفرعية الثالثة

H<sub>01-3</sub>: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على جودة الخدمة في البنوك التجارية الأردنية (الإدارة العامة) في مدينة عمّان عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر إدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على جودة الخدمة في البنوك التجارية الأردنية (الإدارة العامة) في مدينة عمّان، وكما هو موضح بالجدول (4 - 12).

## جدول (4 - 12)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إدارة المواهب على جودة الخدمة في البنوك التجارية الأردنية (الإدارة العامة) في مدينة عمّان

معاملات الإنحدار Coefficients				تحليل التباين ANOVA			ملخص الأنموذج Model Summary			المتغير التابع	
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	درجة التأثير $\beta$		Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	Adjusted (R <sup>2</sup> ) معامل التحديد المعدل	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط		
0.001	3.431	0.258	جذب المواهب	0.000	3	37.613	0.343	0.353	0.594	جودة الخدمة	
0.482	0.704	0.055	تنمية المواهب		207						البواقي
0.000	4.680	0.361	الاحتفاظ بالمواهب		210						المجموع

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (4 - 12) أثر إدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على جودة الخدمة في البنوك التجارية الأردنية (الإدارة العامة) في مدينة عمّان. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المواهب (جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على جودة الخدمة في البنوك التجارية الأردنية (الإدارة العامة) في مدينة عمّان، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.594) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.353)، أي أن ما قيمته (0.353) من التغيرات في جودة الخدمة في البنوك التجارية الأردنية (الإدارة العامة) في مدينة عمّان ناتج عن التغير في إدارة المواهب (جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب). وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل Adjusted  $R^2$  قد بلغ (0.343)، وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بإدارة المواهب بأبعادها بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن جودة الخدمة.

كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients بأن قيمة معامل التأثير  $\beta$  بلغت (0.258) لجذب المواهب وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (3.431). كما بلغت قيمة معامل التأثير  $\beta$  (0.361) للإحتفاظ بالمواهب وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (4.680). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بإدارة المواهب (جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) سيؤدي إلى زيادة جودة الخدمة بقيمة (0.258) لجذب المواهب و (0.361) للإحتفاظ بالمواهب. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة لأنموذج التأثير والتي بلغت (37.613) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة

قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب (جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على جودة الخدمة في البنوك التجارية الأردنية (الإدارة العامة) في مدينة عمّان عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### الفرضية الرئيسة الثانية

$H_{01}$ : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على السمعة التنظيمية بوجود الثقة التنظيمية متغيراً مُعدلاً في البنوك التجارية الأردنية (الإدارة العامة) في مدينة عمّان عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ".

لاختبار هذه الفرضية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد الهرمي Hierarchical Multiple Regression analysis لقياس أثر إدارة المواهب على السمعة التنظيمية بوجود الثقة التنظيمية متغيراً مُعدلاً في البنوك التجارية الأردنية (الإدارة العامة) في مدينة عمّان، وكما هو موضح بالجدول (4 - 13).

## جدول (4 - 13)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لبيان أثر إدارة المواهب على السمعة التنظيمية بوجود الثقة التنظيمية متغيراً مُعدلاً في البنوك التجارية الأردنية (الإدارة العامة) في مدينة عمّان

النموذج الثاني			النموذج الأول			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
Sig*	T المحسوبة	$\beta$	Sig*	T المحسوبة	B		
-			0.000	15.054	0.721	إدارة المواهب	السمعة التنظيمية
0.000	5.323	0.562	-			إدارة المواهب X الثقة التنظيمية	
0.760			0.721			R	
0.578			0.520			R <sup>2</sup>	
0.058			0.520			$\Delta R^2$	
28.339			226.610			$\Delta F$	
0.000			0.000			Sig. $\Delta F$	

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يعرض الجدول (4 - 13) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي القائم على نموذجين، إذ عكست نتائج النموذج الأول المبنية أن قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.721$ ) وهذا يدل على وجود ارتباط إيجابي بين إدارة المواهب والسمعة التنظيمية، كما بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير إدارة المواهب على السمعة التنظيمية، حيث كانت قيمة ( $F = 226.610$ ) وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ ) وهي أقل من ( $0.050$ ). كما كانت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.520$ ) أي أن ما قيمته ( $0.520$ ) من التغيرات في السمعة التنظيمية ناتج عن التغير في إدارة المواهب، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  ( $0.721$ ). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة

واحدة في مستوى الإهتمام بإدارة المواهب يؤدي إلى زيادة في السمعة التنظيمية بقيمة (0.721). وهو ما يشير

إلى أن إدارة المواهب تفسر ما نسبته (72.1%) من التباين الحاصل في السمعة التنظيمية.

وفي الأنموذج الثاني، تم إدخال المتغير المعدل (الثقة التنظيمية) لأنموذج الانحدار، حيث إزدادت

قيمة معامل الارتباط لتصبح ( $R = 0.760$ ) وكذلك الحال بالنسبة لقيمة معامل التحديد  $R^2$  حيث إزدادت

بنسبة (5.8%) وهذه النسبة دالة إحصائياً، حيث كان التغير في قيمة  $F$  ( $\Delta F = 28.339$ ) وبمستوى دلالة

( $\text{Sig} = 0.000$ ) وهي أقل من (0.05).

كما كانت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.562) عند المتغير المعدل (الثقة التنظيمية) وكانت قيمة  $t$

المحسوبة ( $t = 5.323$ ) وبمستوى دلالة ( $\text{Sig} = 0.000$ )، وهذا يؤكد الدور المعنوي للمتغير المعدل (الثقة

التنظيمية) في تحسين أثر إدارة المواهب على السمعة التنظيمية، حيث تحسنت نسبة تفسير التباين الحاصل

في السمعة التنظيمية بنسبة (5.8%) لترتفع من (52.2%) الى (57.8%). وعليه ترفض الفرضية العدمية

(الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على السمعة التنظيمية بوجود الثقة التنظيمية متغيراً مُعدلاً في

البنوك التجارية الأردنية (الإدارة العامة) في مدينة عمّان عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

### 1.5 مقدمة:

يتناول هذا الفصل الاستنتاجات النهائية للدراسة بناءً على التحليل الإحصائي الوارد في الفصل السابق، كما يتناول الفصل التوصيات التي خلصت إليها الدراسة والتي يوصي الباحث بالأخذ بها في البنوك التجارية، وأخيراً مقترحات الدراسات المستقبلية لسد الفجوات المعرفية في الموضوعات ذات الصلة بالدراسة.

### 2.5 نتائج الدراسة:

بينت نتائج الدراسة من وجهة نظر الأفراد المبحوثين وجود مستوى عالٍ من ممارسات إدارة المواهب بعناصرها ( جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب) في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة). وهو ما يتفق مع دراسة (الكساسبة، 2016) والتي بينت وجود مستوى مرتفع لتصورات المبحوثين حول إدارة المواهب ولكن في شركة زين للاتصالات. وتتفق كذلك مع دراسة (Al-Hadid , 2017) والتي طبقت في شركات الاتصالات الأردنية.

كما بينت نتائج الدراسة وجود مستوى عالٍ من الثقة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة).

كما بينت نتائج الدراسة من وجهة نظر الأفراد المبحوثين وجود مستوى عالٍ من السمعة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الإبداع، المسؤولية الاجتماعية، جودة الخدمة) في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة). وهو ما يتفق مع دراسة (Sala, 2013) في أن الجودة والأداء والمسؤولية الاجتماعية تعتبر

من الأبعاد الأكثر أهمية لقياس سمعة المنظمات وخصوصاً في قطاعي السياحة والبنوك، إلى جانب درجة الابتكار.

كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على السمعة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية (الإدارة العامة) في مدينة عمّان، أظهرت نتائج التحليل عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة، وعليه ترفض فرضية العدم، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على السمعة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية (الإدارة العامة) في مدينة عمّان عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهو ما يتفق مع دراسة (Salih and Alnaji, 2014) التي توصلت إلى أن إدارة المواهب تؤثر بشكل مباشر على سمعة المنظمة و تؤدي إلى تحسين السمعة التنظيمية.

وللتحقق من تأثير إدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في كل بعد من أبعاد السمعة التنظيمية:

1. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

لإدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على الإبداع في البنوك التجارية

الأردنية (الإدارة العامة) في مدينة عمّان. ويتفق مع ذلك (العبيدي والتميمي، 2017) حيث توصلت

دراستهما إلى أن إدارة المواهب تحقق الريادة الاستراتيجية والذي يعد الإبداع والابتكار أحد أبعادها.

2. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على المسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية الأردنية (الإدارة العامة) في مدينة عمّان. وذلك بخلاف دراسة (Story et. al. , 2016) والتي بينت أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات عامل مهم لزيادة الجاذبية التنظيمية وأداة هامة لجذب المواهب.

3. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المواهب (جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على جودة الخدمة في البنوك التجارية الأردنية (الإدارة العامة) في مدينة عمّان. وهو ما يتفق مع دراسة (Nafei , 2015) والتي بينت أن إدارة المواهب أكثر فعالية في تحقيق جودة الخدمة وتحسينها مما يؤدي بشكل كبير لزيادة الفرصة لتحقيق أرباح عالية.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لقياس أثر إدارة المواهب على السمعة التنظيمية بوجود الثقة التنظيمية متغيراً مُعدلاً في البنوك التجارية الأردنية (الإدارة العامة) في مدينة عمّان و القائم على نموذجين، وجود ارتباط إيجابي بين إدارة المواهب والسمعة التنظيمية كما بينت أن هناك دور معنوي للمتغير المعدل (الثقة التنظيمية) في تحسين أثر إدارة المواهب على السمعة التنظيمية، حيث تحسنت نسبة تفسير التباين الحاصل في السمعة التنظيمية بنسبة (5.8%).

### 3.5 توصيات الدراسة:

اعتماداً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تجزئة التوصيات والمقترحات إلى مجموعة من التوصيات العملية تهم إدارات البنوك المبحوثة وأخرى عملية تخص الباحثين والدارسين في مجال إدارة الأعمال عموماً وكما يلي:

#### 3.5.1 التوصيات العملية:

1. الاهتمام بإدارة المواهب نظراً لدورها الهام في تعزيز سمعة البنك وتحسين صورته الخارجية أمام أصحاب المصالح.
2. بناء وتقديم خطط واضحة لجذب الموظفين الموهوبين لما يؤدي ذلك إلى تحسين موقف البنك وحرمان المنافسين من الحصول عليهم.
3. الاهتمام بإيجاد سياسات تساعد على التطور المهني والوظيفي لدورها الهام في تنمية وتطوير المواهب بشكل مدروس وبما يتلاءم مع احتياجات البنك لسد الفجوات المعرفية والمهنية.
4. تقييم الكفاءات البشرية الحالية المتوافرة وتحديد فيما إذا كانت تتلاءم مع احتياجات البنك الحالية والمستقبلية و توفير فرص الترقية العادلة لجميع الموظفين بناءً على درجة الموهبة والكفاءة التي يتمتعون بها.
5. مراعاة البنك مصالح الموظفين والدفاع عن حقوقهم وتقديم العون والمساعدة لهم عند الحاجة يساهم في بناء وتعزيز الثقة بين العاملين وإدارة البنك حيث وجد مستوى متوسط لهذه الأبعاد في نتائج الدراسة.

6. توفير البيئة والمناخ الذي يشجع على الإبداع والابتكار والاهتمام بدرجة أكبر بالأفكار الجديدة المقدمة من قبل الموظفين مما يساهم في تحسين المنتجات والخدمات المقدمة ويؤدي لزيادة الروح المعنوية للعاملين.

7. حرص البنك على تقديم خدمات ومنتجات تلبي احتياجات المجتمع وتراعي المتطلبات الخاصة بكل فئة والتنوع في المنتجات والخدمات يساهم في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للبنك.

8. توفير كافة المتطلبات الفنية والتقنية لتطوير الخدمات المقدمة بالاعتماد على أحدث الوسائل التكنولوجية وتحديث الأنظمة باستمرار وبالتالي زيادة الكفاءة في تقديم الخدمات والمنتجات يساهم بشكل فاعل في تحسين سمعة البنك وزيادة مستوى رضا العملاء وولائهم.

### 3.5.2 التوصيات العلمية:

لاحظ الباحث في الآونة الأخيرة ازدياد اهتمام المنظمات بتحسين سمعة المنظمة وتحسين صورتها أمام أصحاب المصالح بما يضمن الاستدامة وتحقيق الميزة التنافسية، ونتيجة لذلك يقترح الباحث:

1. دراسة واقع إدارة السمعة في المنظمات الأردنية والعربية وممارساتها وأثرها على الأداء وعلى الاستدامة وعلى الاحتفاظ بالموهب.
2. دراسة أثر الاتصالات التسويقية والإدارية في تحسين سمعة المنظمة.

## قائمة المراجع:

### المراجع العربية:

1. أحمد، بشرى حسين علي (2017) "أثر استراتيجيات البحث والتطوير في السمعة التنظيمية: اختبار دور الوسيط لخريطة المعرفة- دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية" -رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشرق الأوسط ، عمّان - الأردن.
2. أحمد، محمد درع (2017) "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-عمّان" -رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشرق الأوسط ، عمّان - الأردن.
3. الجراح، صالح ؛ أبو دولة، خالد (2015) " أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات مدينة عمانية الرسمية" ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11 ، العدد 2 ، ص 283 - 315.
4. رشيد، صالح عبد الرضا؛ الزيايدي، صباح حسين (2014)"دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز السمعة التنظيمية المدركة - دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16 ، العدد 1، ص 6-32.
5. رضوان، أحمد فاروق (2016) " تطور دراسات العلاقات العامة وإدارة سمعة المنظمة : تحليل من المستوى الثاني للبحوث المنشورة خلال الفترة من عام 2000 م إلى عام 2015 م" ، المجلة المصرية لبحوث الإعلام ، كلية الإعلام ، جامعة القاهرة ، العدد 55.
6. رضوان، محمود عبد الفتاح (2012) "إدارة المواهب في المنظمة"، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.

7. سادلر، فيليب (2008) "الإدارة الاستراتيجية" مجموعة النيل العربية، القاهرة - مصر .
8. الشكرجي، أسماء طه نوري، (2008) " أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين /دراسة تطبيقية لأراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة بغداد .
9. الشمري، سمد حمزة؛ غالب، آلاء عبد الكريم (2015) " متطلبات إدارة المواهب وأثرها في الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات: دراسة تطبيقية في رئاسة جامعة بغداد" مجلة المنصور، العدد 23.
10. صيام، عزيزة عبد الرحمن عبد الله (2013) " واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية - غزة.
11. العبيدي، أراذن ؛ التميمي، إيلاف (2017) ، " تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية - دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية"، مجلة الأدارة والاقتصاد، المجلد 40، العدد 111، ص 94 - 115.
12. العجارمة، تيسير، (2005)، "التسويق المصرفي". الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
13. عمير، عراك عبود ؛ صلاح الدين، أحمد ضياء الدين (2017)، "انعكاس إدارة علاقات العميل في تعزيز سمعة المنظمة: دراسة استطلاعية لعينة من المصارف العراقية الخاصة في مدينة بغداد"، مجلة الاقتصاد والأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، المجلد 25، العدد 3، ص 52-75.
14. العنزي ، سعد علي حمود ، أساعدي ، مؤيد يوسف نعمة،(2004) ، "الثقة بين الإطار الشخصي

لها والمفهوم التنظيمي الحديث " ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء ، العدد 5.

15. فارس، محمد جودت محمد (2014) " العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على جامعة الأزهر - غزة " ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 2، ص165-195.

16. فليح، حكمت محمد (2010) " تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت " مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83.

17. قرفي، شافي؛ صحراوي، حمودي حاج (2016) " دور المسؤولية الاجتماعية في دعم سمعة المنظمة - دراسة تحليلية من وجهة نظر إطارات مؤسسة روية للعصائر " مجلة الباحث، العدد 16.

18. الكساسبة، محمد مفضي (2016) " تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين "، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12 ، العدد 1 ، ص 93 - 110.

19. المعشر، زياد ؛ الطراونة، مجدولين (2012) " أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية - دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في مدينة عمان " ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8 ، العدد 4 ، ص 624 - 652.

20. مقري، زكية ؛ يحيوي، نعيمة (2014) " أثر إدارة المواهب على أداء المنظمة من خلال الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية في المنظمة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية -وحدة منعة (باتنة) " مجلة

كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة البصرة ، المجلد 7 ، العدد 13 ، ص 170 - 195.

1. - Awang, Z. (2010). **Analyzing the effects of corporate reputation on the competitiveness of telecommunication industry using the structural equation modelling: the case of kelantan.** In proceedings of the regional conference on statistical sciences, Malaysia Institute of Statistics, Faculty of Computer and Mathematical Sciences, University Technology, MARA (UTM), Malaysia (pp. 283-396)..
2. - Krzakiewicz, K., & Cyfert, S. (2015). **Organizational reputation risk management as a component of the dynamic capabilities management process.** Management, 19(1), 6-18.
3. - Willems, J., Jegers, M., & Faulk, L. (2016). **Organizational effectiveness reputation in the nonprofit sector.** Public Performance & Management Review, 39(2), 454-475.
4. - Zavyalova, A., Pfarrer, M. D., Reger, R. K., & Hubbard, T. D. (2016). **Reputation as a benefit and a burden? how stakeholders' organizational identification affects the role of reputation following a negative event.** Academy of Management Journal, 59(1), 253-
5. Adams, S., (2004). **"The relationships among adult attachment, general self-disclosure, and perceived organizational trust"**, Unpublished dissertation of doctor of human development, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.
6. AL-Hadid, Sajeda Ahmad (2017) **"The impact of talent management on attaining competitive advantage: a field study on jordanian telecommunications companies"** (Master dissertation, Middle East University - Jordan).
7. Ali Salih, Ahmad; Alnaji, Loay. (2014) **'The impact of talent management in enhancing organizational reputation: an empirical study on the jordanian telecommunications companies'**, Journal of Applied Business Research (JABR), vol. 30, No. 2, pp. 409-418.
8. Alves, M., A.; Peflcco, E., and Arroyo, J., (2014), **"A new approach for measuring corporate reputation"**, Administration Business Journal, Vol.5, No.1, pp.53-66.
9. Ashton, C., & Morton, L.: **«Managing talent for competitive advantage».** Strategic HR Review, 2005, 4(5), p
10. Bartikowski, B., & Walsh, G. (2011). **Investigating mediators between corporate reputation and customer citizenship behaviors.** Journal of Business Research, 64(1), 39-44.

11. Bernthal, P.R. & Wellins, R.S. (2001). **Retaining talent: a benchmarking study**. HR Benchmark Group.
12. Bolander, Pernilla Werr, Andreas Asplund, Kajsa (2017) "**The practice of talent management: a framework and typology**", Personnel Review, Vol. 46 Issue: 8, pp.1523-1551.
13. Bontis, Nick; Booker, Lorne D.; Serenko, Alexander (2007) "**The mediating effect of organizational reputation on customer loyalty and service recommendation in the banking industry**", Management Decision, Vol. 45 Issue: 9, pp.1426-1445.
14. Cheese, P., Thomas, R.J., Craig, E. (2008). **The talent powered organization: strategies for globalization, talent management and high performance**. London: Kogan Page Limited.
15. Cheloha, R., & Swain, J.: «**Talent management system key to effective succession planning**», Canadian HR Reporter, 2005, 18(17).
16. Dammen, K.(2001). "**The effects of organizational structure on employee trust and job satisfaction**" unpublished thesis of master of training and development, uniuersity of Wisconsin- stout.
17. DEERY, M. (2008). **Talent management, work-life balance and retention strategies**. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20(7), 792-806.
18. Delbufalo, Emanuela (2012), "**Outcomes of inter-organizational trust in supply chain relationships: a systematic literature review and a meta-analysis of the empirical evidence**", Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 17 Iss: 4 pp. 377 – 402.
19. 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.
20. Dirks, K . T.,& ferrin (2002) , **Trust leadership :meta analytic findings and implications for research practices.**, Journal of applied psychology,vol/87 .
21. 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.
22. Dolatabadi, H., R.; Ghujali, T., and Shahmohammadi, M.,(2012), "**Analysis of employees awareness from their manner of impact on the organization**

- reputation**", International Journal of Business & Social Science, Vol.3, No.3.
23. Ellis, K. and P.S. Zalabak (2001) "**Trust top management and immediate supervisor: the relationship to satisfaction, perceived organizational effectiveness and information receiving**" communication quarterly, 49(4): 382-398.
  24. Esen, E., (2012), "**The role of trust on the relationship between organizational engagement and corporate reputation**," Marmara University Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
  25. Festing, Marion et. Al (2017) "**Talent management in small- and medium-sized enterprises**", The Oxford Handbook of Talent Management.
  26. Finnegan, R. P. (2010). **Rethinking retention in good times and bad: breakthrough ideas for keeping your best workers**. Boston, MA, Davies-Black.
  27. Ganaie, Mehraj Udin; Haque, Mohammad Israrul (2017) "**Talent management and value creation: a conceptual framework**", Academy of Strategic Management Journal, Volume 16, Issue 2, pp. 1-9.
  28. Hughes, Julia Christensen; Rog, Evelina (2008), "**Talent management**", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 20 Iss 7 pp. 743 – 757.
  29. Inglis, Robert; Morley, Clive; Sammut, Paul (2006) "**Corporate reputation and organizational performance: an Australian study**", Managerial Auditing Journal, Vol. 21 Issue: 9, pp.934-947.
  30. Jackson, S. E. & Schuler, R. S.: "**Human resource planning: challenges for industrial/organizational psychologists**". American Psychologist journal, American Psychological Association, Inc., Feb 1990, 45(2), p.235.
  31. Jyoti, J. and Rani, R. (2014) '**Exploring talent management practices: antecedents and consequences**', Int. J. Management Concepts and Philosophy, Vol. 8, No. 4, pp.220–248.
  32. Katha, Lisa M.; Magley, Vicki J.; Marmet, Matthew (2010) "**The role of organizational trust in safety climate's influence on organizational outcomes**", Accident Analysis and Prevention; 42; 1488–1497.
  33. Kaye, B. & Jordan-Evans, S. (2000). **Retention: tag, you're it!** Training and Development, 54 (4), P.29-34.
  34. Lane, K. & Pollner, F. (2008). **How to address China's growing talent shortage?** The McKinsey Quarterly (November).

35. Leana, G.R. & van Buren III, J. (1999), "**Organizational social capital and employment practices**", *Academy of Management Review*, vol/24, NO/3
36. Lee, H. and B. Choi (2003). "**Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination**". *Journal of Management Information Systems*, 20(1): 179 – 228.
37. Lewis, Robert E. & Heckman, Robert J. (2006). «**Talent management: a critical review**», *Human Resource Management Review*, 16, pp. 140-141
38. Meister, J. C. & Willyred, K. (2010). **The 2020 workplace: how innovative companies attract, develop, and keep tomorrow's employees today**. pp. 85-230.
39. Men, Linjuan Rita; Stacks, Don W. (2013) "**The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation**", *Journal of Communication Management*, Vol. 17 Issue: 2, pp.171-192.
40. Moura-Leite, Rosamaria; Padgett, Robert (2014) "**The effect of corporate social actions on organizational reputation**", *Management Research Review*, Vol. 37 Issue: 2, pp.167-185.
41. Nafei, Wageeh (2015) "**The effects of talent management on service quality: a study on commercial banks in Egypt**", *International Business Research*; Vol. 8, No. 4, pp. 41 – 58.
42. Olmedo-Cifuentes, I., Martínez-León, I. M., & Davies, G. (2014). **Managing internal stakeholders' views of corporate reputation**. *Service Business*, 8(1), 83-111.
43. Pillai, Chnechiam, C.A., and Williams, E.C., (1999), **Fairness perceptions and trust as mediator for transformational and transactional leadership: a two sample study**, *Journal of Management*, vol/25, No.6
44. Prusak, L., & Cohen, J. (2001), "**How to invest in social capital**" *Harvard Business Review*, June.
45. Redford, K.: «**Shedding light on talent tactics**», *Personnel Today*, September 2005, p. 20.
46. Rego, A. (2006), "**How individualism-collectivism orientations predict happiness in a collectivistic context**", *University of Aveiro, DEGEI, campus university of Santiago*. 193 averio.povtugal.

- 47.Reputation Institute (2014). **Playing to win in the reputation economy**
- 48.Robbins. P (2003)," **Organizational behavior**" , New Jersey, prentice hall.
- 49.Rothwell, W. J. (1994): **Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within**. New York, Amacom, p .6.
- 50.Rowland, M. (2011). **How to cement a diversity policy: the key role of talent development**, Human Resource Management International Digest, 19(5), 36-38.
- 51.Sala, M. C. (2013) “ **Creating a New Multistakeholder Methodology for Measuring Corporate Reputation analyses dimensions and attributes, or variables that constitute the main existing methodologies: Fortune AMAC, fortunewmac, Merco, Corporate Reputation Quotient (CRQ) and Reprtrak**” (Doctoral dissertation, Pompeu Fabra University, Barcelona - Spain).
- 52.Schwaiger, M. (2004). “**Components and parameters of corporate reputation – an empirical study**”. Schmalenbach Business Review (sbr). 56. 46-71.
- 53.Sekaran, U. and Bougie, R. (2016) "**Research methods for business: a skill-building approach**". 7th Edition, Wiley, New York
- 54.Shamma, H., M., (2012), "**Toward a comprehensive understanding of corporate reputation: concept, measurement and implications**", International Journal of Business Management, Vol.7, No. 16, p.137.
- 55.Sontaite M.,KRISTENSEN T. (2009) “**Aesthetics based corporate reputation management in the context of higher education**”, organizational Jųvadyba: SISTEMINIAI TYRIMAI:51
- 56.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.
- 57.Story, J.; Castanheira, F.; Hartig, S. (2016) "**Corporate social responsibility and organizational attractiveness: implications for talent management**", Social Responsibility Journal, Vol. 12 Issue: 3, pp.484-505.
- 58.Tansley, Carole (2011),"**What do we mean by the term "talent" in talent management?**", Industrial and Commercial Training, Vol. 43 Iss: 5 pp. 266 – 274.
- 59.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.

60. Tong, Suk-Chong (2015) "**Financial communication in initial public offerings: risk estimate in the interplay of organizational trust, organizational reputation and media influences**", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 20 Issue: 1, pp.30-47.
61. Trotta, Annarita; Cavallaro; Giusy (2012) "**Measuring corporate reputation: a framework for italian banks**", *International journal of economics and finance studies*, Vol 4, No 2, pp. 21-30.
62. Waheed, S., Zaim, A. and Zaim, H. (2012). "**Talent management in four stages**". *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 12(15): 130-137.
63. Wicks, Andrew & Berman, Shawn & M. Jones, Thomas. (1999). **The structure of optimal trust: moral and strategic implications**. *Academy of Management Review*. 24. 99-116.
64. Xue, Yi. (2014). **Talent management practices of selected human resource professionals in middle to large-sized manufacturing multinational companies in china** (Doctoral dissertation, Pennsylvania State University, USA).
65. Yang, J. (2005) "**The role of trust in organization do foci and bases matter?**" (Doctoral dissertation, Louisiana State University, USA).

الملاحق:

## 1- قائمة المحكمين:

#	الاسم	الرتبة العلمية	الجامعة
-1	أ.د. محمد عبد العال النعيمي	أستاذ	الجامعة الاردنية
-2	أ.د. زكريا مطلق الدوري	أستاذ	جامعة الأسراء
-3	أ.د. أحمد علي صالح	أستاذ	جامعة الشرق الأوسط
-4	أ.د. هبة ناصر الدين	أستاذ	جامعة الشرق الأوسط
-5	أ.د. ناجي شوقي ساعاتي	أستاذ	جامعة عمان العربية
-6	د. عبد العزيز شرباتي	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
-7	د. أمجد طويقات	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
-8	د. مراد عطيان	أستاذ مشارك	جامعة الأسراء
-9	د. سمير الجبالي	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
-10	د.نضال الصالحي	أستاذ مشارك	جامعة البترا

بسم الله الرحمن الرحيم



السيدات والسادة الأفاضل،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وبعد ...

يجري الباحث دراسة بعنوان " أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية : الدور المعدل للثقة التنظيمية - دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان " وهي جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرق الأوسط، ولكون هذا الموضوع يخص البنوك فإن نجاح هذه الدراسة يعتمد على مدى تجاوبكم في قراءة الاستبانة بدقة ومن ثم الإجابة عن فقراتها وذلك بوضع إشارة (√) في المربع الذي يتفق مع رأيك.

وأشركم على تقديركم واهتمامكم ووقتكم الذي بذلتموه وتعاونكم للوصول إلى نتائج هذه الدراسة وأود إعلامكم بأن المعلومات الواردة في الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير .

إشراف الدكتور/ نهلة الناظر

الباحث/ محمد سمير النجار

## أولاً: المعلومات الديموغرافية:

1- النوع الاجتماعي :

أنثى

2-  ذكر

3- العمر :

من 30 إلى 40 سنة

أقل من 30 سنة

أكثر من 50 سنة

من 41 إلى 50

4- المؤهل العلمي:

ماجستير

بكالوريوس

دكتوراه

5- المستوى الوظيفي :

إدارة وسطى

إدارة عليا

غير ذلك

إدارة تنفيذية

6- الخبرة العملية في الوظيفة الحالية:

من 5 سنوات وأقل من 15

أقل من 5 سنوات

من 20 سنة وأقل من 30

من 15 سنوات وأقل من 20

7- الخبرة العملية في البنك الحالي:

من 5 سنوات وأقل من 15

أقل من 5 سنوات

من 20 سنة وأقل من 30

من 15 سنوات وأقل من 20

## ثانياً: محاور الاستبانة وفقراتها:

#	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	أعارض بشدة
<b>المتغير المستقل - إدارة المواهب:</b>						
<b>I. جذب المواهب:</b>						
1	يجري البنك دراسات تنبؤية منتظمة لتحديد احتياجاته من المواهب.					
2	يعتمد البنك على وسائل حديثة للبحث عن المواهب.					
3	يحدد البنك احتياجاته المستقبلية من الأعمال في ضوء المتطلبات الحالية والمستقبلية.					
4	يجري البنك تحليل الفجوة لتحديد احتياجاته من أصحاب المواهب.					
5	يخطط البنك بشكل واضح لجذب الموظفين الموهوبين.					
6	يوجد في البنك قسم مختص بعملية جذب المواهب.					
7	يستخدم البنك مصادر استقطاب مختلفة للمواهب البشرية.					
<b>II. الاحتفاظ بالمواهب:</b>						
8	يبدل البنك جهوداً كبيرة للاستفادة من المواهب الداخلية قبل الإعلان عن أي شاغر.					
9	يقيم البنك الكفاءات البشرية الموجودة حالياً.					
10	يستخدم البنك طرق نوعية لتحديد احتياجاته من المواهب.					
11	يقدم البنك رواتب وحوافز تتلائم مع أصحاب المواهب من العاملين.					
12	يحترم البنك الموظفين الموهوبين ويوليهم القدر الملائم من التقدير.					
13	يتعامل البنك مع الموظفين الموهوبين كشركاء أكثر من كونهم موظفين.					
14	تمنح إدارة البنك فرص ترقية عادلة للموظفين الموهوبين.					
<b>III. تنمية المواهب:</b>						
15	يكافئ البنك الموظفين المتميزين.					

					يمتلك البنك برامج تدريبية فعالة لتطوير قدرات موظفيه الموهوبين.	16
					يسعى البنك إلى تحسين معارف الموظفين الموهوبين من خلال الحلقات الدراسية (سيمنار).	17
					يخلق البنك بيئة إيجابية تساعد على تحسين تشارك المعرفة بين الموهوبين.	18
					يمتلك البنك سياسات تشجع على التطور الوظيفي.	19
					يوفر البنك فرص التنمية للموظفين الموهوبين .	20
<b>المتغير المعدل - الثقة التنظيمية:</b>						
					تتقن إدارة البنك دقائق الأمور في العمل.	21
					تقدم إدارة البنك المساعدة لجميع العاملين حتى لو لم يطلبوا منها أية مساعدة.	22
					تراعي إدارة البنك مصالح الموظفين في إتخاذ القرارات ذات العلاقة بهم.	23
					تسعى إدارة البنك لإقامة الاتصالات بين جميع العاملين.	24
					تحافظ إدارة البنك على حقوق الموظفين.	25
					تقدّر إدارة البنك الجهود الاستثنائية للموظفين.	26
					تحاول إدارة البنك إشراك الموظفين بكل القضايا المستقبلية.	27
					تتعامل إدارة البنك بمصداقية مع كافة الموظفين.	28
					تتعامل إدارة البنك بنزاهة مع كافة الموظفين.	29
					تطبق إدارة البنك النظام على الجميع بالتساوي.	30
<b>المتغير التابع - السمعة التنظيمية:</b>						
<b>I. الإبداع:</b>						
					يمتلك البنك المهارات اللازمة لإقناع المتعاملين معه من أجل تحقيق الأهداف.	31
					يهتم البنك بتقديم أفكار جديدة للعمل حتى ولو لم تطبق سابقاً.	32
					يحرص البنك على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل رغم علمه بالمخاطر المترتبة على ذلك.	33
					يسعى البنك للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل.	34
					يسعى البنك إلى توفير مناخ يدفع العاملين إلى الإبداع والتميز .	35

					تطبق القواعد والتعليمات في البنك لتتناسب مع متطلبات المبدعين.	36
					يلقى التجديد والإبداع تشجيعاً من إدارة البنك.	37
<b>.II المسؤولية الاجتماعية:</b>						
					يحرص البنك على تقديم خدمات تلبي حاجات المجتمع.	38
					تعتبر المسؤولية الاجتماعية عن السلوكيات والقيم الشخصية لمديري الأقسام والشعب في البنك.	39
					يطبق المسؤول البنك القرارات النابعة عن القيم والاخلاق الحميدة.	40
					يتوفر لدى مديري البنك الشعور بالمسؤولية من المرجح أن يكون الدافع الأكبر لتحقيق أهداف البنك.	41
					يأخذ البنك بعين الاعتبار آراء ومقترحات الموظفين حول أنشطته وخدماته.	42
					يحتضن البنك وينمي المشاريع التي تتبناها منظمات المجتمع المدني.	43
					يسهم البنك في المشاركة بالمؤتمرات والندوات بالتعاون مع منظمات المجتمع المدني.	44
					يمتتع البنك عن القيام بأي نشاط أو عمل يتعارض مع قيم المجتمع وأخلاقه.	45
<b>.III جودة الخدمة:</b>						
					تتولى الإدارة العليا في البنك التخطيط لتحسين جودة الخدمة.	46
					يؤكد البنك على الالتزام بجودة الخدمة وفقاً لخطط وبرامج مدروسة.	47
					يهتم البنك بتقديم أفضل ما لديه من خدمات من أجل تحقيق أهدافه.	48
					يسعى البنك لتوفير كافة المستلزمات الضرورية للموظفين.	49
					يتمتع البنك بمستوى عالٍ من الكفاءة في تقديم الخدمات المصرفية.	50
					يساهم البنك بأفكار جديدة واقتراحات بناءة من شأنها تحسين جودة الخدمة المقدمة للمستفيد.	51
					يوفر البنك كافة المتطلبات الفنية لتطوير الخدمات.	52

شاكرين حسن تعاونكم