



The impact of talent management processes in reducing employee turnover
An exploratory study of the opinions of a sample of managers in the Central Bank of Iraq

أثر عمليات إدارة المواهب في تقليل دوران العمل
دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في البنك المركزي العراقي

Dr. Maryam Hamid Yaseen

م. د. مريم حامد ياسين 1

marvam2008hy@gmail.com

Technical College of Management / Baghdad Middle Technical University 1

الكلية التقنية الادارية - بغداد / الجامعة التقنية الوسطى



Article information

Article history:

Received: 30/1/2024

Accepted : 29/2/2024

Available online: 22/3 / 2024

Keywords:

talent management, employee turnover, Central Bank of Iraq.

تاريخ الاستلام: 2024/1/30

تاريخ قبول النشر: 2024/2/29

تاريخ النشر: 2024 /3 /22

الكلمات المفتاحية

ادارة المواهب، دوران العمل، البنك المركزي العراقي

Abstract

The research aims to measure the extent of the impact of talent management processes in reducing employee turnover in the Central Bank of Iraq (CBI), because these two variables have an impact on the growth and stability of organizations, to clarify this relationship, the questionnaire was adopted as a tool for collecting data from the purposive study sample consisting of (113) Respondents from senior and middle management and their assistants at the CBI, and the response rate constituted (90%) of the questionnaires distributed. All questionnaires were subjected to statistical analysis using the SPSS program, relying on (arithmetic mean, standard deviation, simple correlation coefficient, and simple regression analysis), and adopting a descriptive survey research approach to prove that the talent management processes in the CBI role in reducing employee turnover. Holding ongoing internal workshops and seminars to enhance the value of talent within the CBI to retain talent was suggested.

Citation: Yaseen, Maryam Hamid. (2024). The impact of talent management processes in reducing employee turnover: An exploratory study of the opinions of a sample of managers in the Central Bank of Iraq, *Iraqi Journal for Administrative Sciences*, 20(79), 136-146.

الاقتباس: ياسين، مريم حامد. (2024). أثر عمليات إدارة المواهب في تقليل دوران العمل: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في البنك المركزي العراقي، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 20(79)، 136-146.

المستخلص

يهدف البحث الى قياس مدى تأثير عمليات ادارة المواهب في تقليل دوران العمل في البنك المركزي العراقي، لما لهذين المتغيرين من اثر في نمو واستقرار المنظمات، وبغرض توضيح هذه العلاقة بين المتغيرين فقد جرى اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة القصدية المتألفة من (102) مستجيب من الادارات العليا والوسطى ومعاونتهم في البنك المركزي العراقي، وقد شكلت نسبة الاستجابة (90%) من الاستبيانات الموزعة. وخضعت جميع الاستبيانات للتحليل الاحصائي باستخدام برنامج (SPSS) بالاعتماد على مجموعة من الوسائل الاحصائية المتمثلة بـ (الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط البسيط وتحليل الانحدار البسيط)، وبالاعتماد منهج البحث الوصفي المسحي للوصول الى النتائج المتمثلة في ان لعمليات ادارة المواهب في البنك المركزي العراقي دور في تقليل دوران العمل فيه. كما يقترح البحث اقامة ورش عمل وندوات داخلية مستمرة لتعزيز قيمة المواهب داخل المنظمة المبحوثة مما يساهم في قدرتها على الاحتفاظ بالمواهب.

المقدمة

يشهد العالم اليوم تحولات جذرية وتغيرات تقنية واقتصادية واجتماعية وديموغرافية، مما ادت الى منافسة وسباق كبير بين المنظمات للحصول على رضا العملاء، وهذا وأد ما يسمى بفجوة المواهب التي لا تستدعي الاختيار السليم للعاملين فقط، ولكن أيضاً استمرار نموهم وتقدمهم. لذا فقد حدثت أيضاً تغيرات جذرية في ادارة رأس المال البشري، فأصبحت هناك ادارة المواهب التي تهدف الى حسن استغلال رأس المال الذكي بالمنظمات الحديثة، ولتحقيق ذلك فإنها تهتم بالتنمية المستمرة للعاملين والقيادة الواعية لمهاراتهم وانشطتهم ودوافعهم ومشاعرهم، بهدف الاحتفاظ بالعمالة المتميزة وخفض معدلات دوران العمل للمنظمة، ومن هنا سعى البحث الى تشخيص دور ادارة المواهب في المنظمة المبحوثة في تخفيض معدلات دوران العمل.

منهجية البحث**أولاً: مشكلة البحث**

يعد دوران العمل نكسة مهنية لها تأثير ضار على الحياة الاجتماعية للمنظمة، بالإضافة الى التكاليف المالية التي تتكبدها المنظمات عند ارتفاع معدل دوران العمل، وكونها تعد مشكلة شائعة في الصناعة المصرفية (Rumawas, 2021, 248)، وفي ظل المنافسة الشديدة ونمو العولمة، فقد ازداد الاهتمام بادارة المواهب في المنظمات ليس فقط لجذب المواهب بل لادارتها والاحتفاظ بها من اجل تحقيق الاستقرار الوظيفي الذي يؤدي الى تمكين المنظمة من النمو والبقاء في ظل البيئة التنافسية الحالية. وبذلك فقد تحددت مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

1. ما مدى اعتماد عمليات ادارة المواهب في البنك المركزي العراقي؟
2. ما مستوى دوران العمل في البنك المركزي العراقي؟
3. هل هناك علاقة ارتباط بين عمليات ادارة المواهب ودوران العمل في المنظمة المبحوثة؟
4. ما مدى تأثير عمليات ادارة المواهب في تقليل معدل دوران العمل في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً: اهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في:

1. تحديد مدى اعتماد عمليات إدارة المواهب في البنك المركزي العراقي.
2. قياس مستوى دوران العمل في البنك المركزي العراقي.
3. تحليل علاقة الارتباط بين عمليات إدارة المواهب ودوران العمل.
4. اختبار تأثير عمليات إدارة المواهب في تقليل دوران العمل.

ثالثاً: اهمية البحث

يستمد البحث اهميته من اهمية متغيراته، اذ تعد ادارة المواهب من المواضيع الحديثة التي لاقت اهتمام الباحثين، وسعت المنظمات العالمية الى تبنيها. لذا فقد جاء هذا البحث لمساعدة المنظمة المبحوثة على فهم ممارسات ادارة المواهب ومزاياها المتمثلة في تحسين عملية اختيار العاملين الملائمين وزيادة كفاءة تدريبهم والاحتفاظ بهم بالإضافة الى تخفيض تكاليف ادارة الموارد البشرية عن طريق خفض معدلات دوران العمل. كما ان البحث يستمد اهميته من النتائج التي توصل اليها من خلال الربط بين متغيري الدراسة وتحديد طبيعة العلاقة بينهما في بيئة البنك المركزي العراقي.

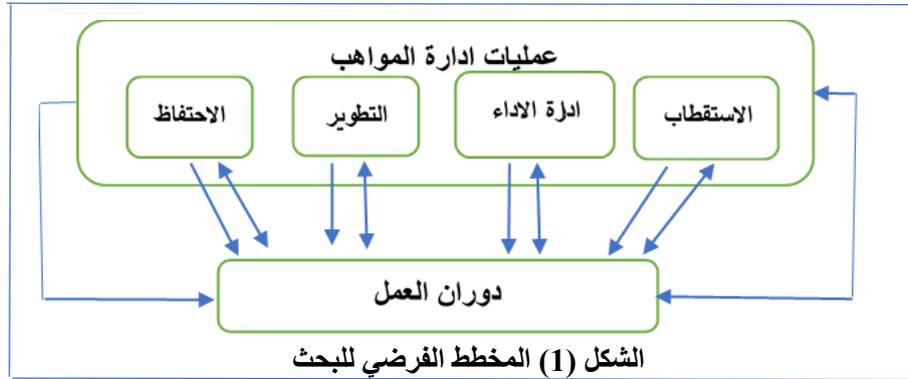
رابعاً: فرضيات البحث

صيغت فرضيات البحث في ضوء تساؤلات واهداف البحث، وهي كالآتي:
الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المواهب ودوران العمل.
وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استقطاب المواهب ودوران العمل.
 - هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ادارة اداء المواهب ودوران العمل.
 - هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير المواهب ودوران العمل.
 - هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاحتفاظ بالمواهب ودوران العمل.
- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعمليات إدارة المواهب في دوران العمل.
وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستقطاب المواهب في دوران العمل.
 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لادارة اداء المواهب في دوران العمل.
 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطوير المواهب في دوران العمل.
 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاحتفاظ بالمواهب في دوران العمل.

خامساً: المخطط الفرضي للبحث

يتمثل المخطط الفرضي للبحث في متغيرين هما المتغير المستقل (عمليات إدارة المواهب) والمتغير التابع (دوران العمل). وجرى تمثيل المتغير المستقل من خلال ابعاد إدارة المواهب (استقطاب المواهب، إدارة أداء المواهب، تطوير المواهب، المحافظة على المواهب)، أما المتغير التابع فقد تمثل في دوران العمل، وكما في الشكل (1).

**سادساً: حدود البحث**

تتمثل حدود البحث في الآتي:

1. حدود مكانية: تمثلت في البنك المركزي العراقي
2. حدود زمانية: تمثلت في مدة جمع وتحليل البيانات للفترة من 2023/7/1 لغاية 2023/12/30

سابعاً: مجتمع وعينة البحث

اختير البنك المركزي العراقي ليمثل مجتمع البحث كونه أحد المؤسسات الفاعلة والمهمة في القطاع المصرفي العراقي. وقد تمثلت عينة البحث في (113) فرد من الإدارات العليا والوسطى ومعاونيهم في البنك المركزي العراقي، وذلك لعلاقتهم المباشرة وغير المباشرة في الموارد البشرية الموجودة في مؤسستهم.. وبذلك فإن عينة البحث قصدية/ عمدية شملت جميع المديرين العاملين ومديري الأقسام ومعاونيهم. والجدول (1) يبين وصف المستجيبين من عينة البحث، بعد ان جرى توزيع الاستبانات عليهم واستعادة (102) استبانة صالحة للتحليل.

جدول (1) وصف المستجيبين

النسبة	العدد	الفقرة
		الجنس
48%	49	ذكر
52%	53	انثى
		الفئة العمرية
13%	13	30-20
21%	21	40-31
52%	53	50-41
15%	15	60-51
		التحصيل الدراسي
8%	8	دبلوم
62%	63	بكالوريوس
4%	4	دبلوم عالي
17%	18	ماجستير
9%	9	دكتوراه

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى اجابات المستجيبين

ثامناً: منهج البحث وأسلوب جمع البيانات

اعتمد البحث منهج البحث الوصفي المسحي في التعامل مع مشكلة البحث وجمع وتحليل البيانات اللازمة لتحقيق اهداف البحث، حيث ان استراتيجيات البحث المسحي تستخدم غالباً مع منهج البحث الوصفي الذي يجب عن التساؤلات (ماذا، من، اين، كم)، كما انه يستخدم الاستبيان الذي يسمح بجمع البيانات من عدد كبير من السكان بطريقة اقتصادية وسهولة نسبياً (Saunders, et al., 2016, 181). وبذلك فقد جُمعت البيانات والمعلومات في الجانب النظري بالاعتماد على الادبيات العلمية من كتب وبحوث عربية واجنبية. اما فيما يتعلق بالجانب العملي فقد أُعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة البحث. تكونت الاستبانة من محورين رئيسيين، المحور الأول يتعلق بالمعلومات العامة للمستجيبين. والثاني يتعلق بمتغيرات البحث (إدارة المواهب، دوران العمل). صُممت الاستبانة بالاعتماد على عدد من الدراسات السابقة الخاصة بالمتغير المستقل (ادارة المواهب) (Mohammed, at el., (2020) (AlAina & Atan, 2020) وكذلك للمتغير التابع (دوران العمل) (محمد، 2010) وملائمتها مع مجال البحث، وقد تضمنت (30) مؤشراً لقياس متغيري البحث. وبغرض تقييم الجدوى وتحسين تصميم الاستبانة، أُجريت دراسة استطلاعية أولية (Pilot Study) على عينة صغيرة من ضمن عينة البحث تتكون من (20) مستجيب، وقد جاءت النتائج متماثلة بعد توزيع الاستبانات على مرحلتين وبفاصل زمني بمدة (7) أيام. وبغرض تحديد مدى صلاحية المقياس وثبات الاستبانة جرى استخدام مقياس (ألفا كرونباخ)، وقد تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع الابعاد بين (0.823-0.887) والتي تعد درجة عالية من المقبولية، وبذلك فإن الاستبانة تتصف بالاتساق الداخلي والثبات لجميع المتغيرات والابعاد.

تاسعاً: الأساليب الإحصائية

استُخدم البرنامج الاحصائي SPSS لأغراض التحليل الاحصائي للبيانات بهدف اختبار فرضيات البحث وتحقيق أهدافه، واستُخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

1. الوسط الحسابي والانحراف المعياري
2. معامل الارتباط البسيط.
3. تحليل الانحدار البسيط.

الجانب النظري**أولاً: إدارة المواهب****1. مفهوم إدارة المواهب**

يشير مفهوم المواهب الى تلك الملكات والقدرات والطاقات التي يحوزها الافراد – موروثاً ومكتسبة، حالية ومتوقعة، والتي تنعكس على سلوكه وادائه وعلاقاته (عبد الوهاب، 2015، 96). أما عن إدارة المواهب فقد تباينت آراء الباحثين والكتاب حوله، وتعددت المداخل لتعريفه، وقد اشارا (سعيد وكاطع، 2016، 181) الى ستة مداخل لتعريف إدارة المواهب، فعلى وفق مدخل العلميات فإن إدارة المواهب هي العمليات الأساسية التي تطبقها المنظمة من اجل استقطاب وتطوير الافراد العاملين والمحافظة عليهم من اجل تكوين رأس المال البشري الموهوب الذي تركز عليه في تدعيم قوتها التنافسية وحقوقها على مثيلاتها من خلال استخدام الموهبة والابتكار في مختلف اعمالها وخدماتها المقدمة للزبائن (الربيعي واخرون، 2019، 106). أما وفق المدخل الاستراتيجي فقد عرفها (Donald, 2014, 1012) على أنها استراتيجيات وأنظمة متكاملة تهدف الى زيادة إنتاجية المنظمة عن طريق تطوير والاحتفاظ بهم وبما يسهم في الوصول الى الميزة التنافسية المستدامة. وعلى حسب مدخل تخطيط الموارد البشرية فهي مجموعة من الممارسات والنظم المتكاملة المتعلقة باستقطاب العاملين ذوي المهارات المطلوبة والمحافظة عليها وتطويرهم بما ينسجم وتحقيق التوجه الاستراتيجي للمنظمة (العنزي واخرون، 2011، 28). ووفقاً للمدخل التطويري فهي نظام مسؤول عن امتلاك وتطوير والاحتفاظ بالمواهب داخل المنظمة (Horváthová, 2011, 51). أما وفق المدخل التنافسي فقد عرفها (Ansar & Baloch, 2018, 223) هي ادارة الموارد البشرية ذات الامكانيات الموجهة نحو استدامة الميزة التنافسية. كما عرفها (Davies & Davies, 2010, 419) وفقاً للمدخل التنظيمي بأنها عملية منظمة وديناميكية لاكتشاف وتطوير ودعم المواهب. ويرى الباحث أن إدارة المواهب هي مجموعة من العمليات المتكاملة التي تهدف الى جذب واستقطاب المواهب وتطويرها والحفاظ عليها بما يسهم في تعزيز الأداء التنظيمي.

2. أهمية إدارة المواهب

ظهرت أهمية إدارة المواهب كونها قادرة على إيجاد قوة بشرية ذات كفاءة عالية، فالمنظمات بحاجة الى الاختيار الفعال للمواهب والقدرة على الاحتفاظ بها (Chirpat, et al., 2022, 45). ويمكن تحديد أهمية إدارة المواهب حسب

آراء الباحثين كما الاتي: (Sweem, 2008, 19-20)، (Powell, 2012, 32)، (Cumings & Worley, 2012، 432)، (الملا حسن والجرجري، 2018، 180)، (خليل وحسن، 2019، 163) أ. تفادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة من خلال تحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة واستكشاف الطاقات الكامنة.

ب. توفير خدمة متميزة في المنظمات الخدمية حيث تعتمد في حد كبير منها على العلاقات الشخصية فضلاً عن الثقة في العاملين مقدمي الخدمة، ومدى ادراكهم لاحتياجات الزبائن.

ت. تحقيق اعلى كفاءة تنظيمية كونها جزء من الاستراتيجية الشاملة للمنظمة، من خلال اختيار أفضل الموارد البشرية المتاحة.

ث. تطوير وتحفيز الأداء العالي للأجيال القادمة من الافراد الموهوبين لتنمية واستمرارية نشاطاتهم الإبداعية.

ج. خلق المرونة والتكيف والتميز المنظمي للمنظمة مما يحقق الربحية والإنتاجية العظمى

3. ابعاد إدارة المواهب

تباينت آراء الباحثين حول ابعاد ادارة المواهب والتي يمكن حصرها في مجموعة من الابعاد منها (الاستقطاب، الاختيار والتقييم، التطوير، الاحتفاظ، ادارة الاداء، تحديد الموهبة، تخطيط التعاقب، تخطيط الموارد البشرية، تمكين العاملين، التعويضات، الثقافة التنظيمية، تطوير القيادة، الدعم والتدريب، ادارة المهنة، تدفق الموهبة، اخراج الموهبة، ادارة علاقات الموهبة، خسارة الموهبة، ادارة المسار الوظيفي، تحليل فجوة المهارات الحرجة)، وفي المقابل فقد اتفق (Brunila, 2013)، (ابراهيم وسعد، 2015)، (سعيد وكاطع، 2016)، (Al-Hadid, 2017)، (الحماداني، 2018)، (فخري، 2019)، (خليل وحسن، 2019)، (محيبيس وعبد الحسين، 2021)، (البحراني والهنداوي، 2022)، (نصيف، 2023) على اربعة ابعاد لادارة المواهب تتمثل في (الاستقطاب، ادارة اداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، وكما يأتي:

أ. استقطاب المواهب:

تحتاج المنظمة الى استراتيجية ناجحة في استقطاب المواهب تتمثل في البحث عن الافراد الاكثر ملائمة للتوظيفة، وجذبهم واختيار الافضل منهم (فخري، 2019، 247). ويمارس الاستقطاب من خلال اسلوبين الاول من داخل المنظمة والذي يمتاز برفع الروح المعنوية للافراد عند منحهم الثقة بتحمل مسؤوليات وواجبات جديدة بالإضافة لذلك تشجيعهم لبذل جهود في سبيل الارتقاء لمستويات وظيفية اعلى، او من خارج المنظمة على الابداع والابتكار، ويسهم هذا الاسلوب في تطوير المهام والاعمال التي يؤديها الافراد العاملين (Rabbi, et al., 2015, 210).

ب. ادارة اداء المواهب:

تعمل ادارة الاداء على التأكد من ان اداء الافراد يصب باتجاه تحقيق اهداف المنظمة (جودة، 2014، 244) وتتضمن ادارة اداء المواهب مجموعة من المهام تتمثل في مساعدة المنظمة على توضيح اهدافها وترجمتها الى العاملين، ويتم تقديم مفهومها واضحا لعملية التحسين المستمر في الاداء، بالإضافة الى قياس اداء الافراد الموهوبين ازاء الاهداف المتفق عليها بصورة مشتركة (Armstrong, 2009, 6). فإدارة الاداء تسهل عملية تحديد جوانب النقص والقصور المعرفي والتكنولوجي في المواهب (Theodorsson, et. al., 2022, 4).

ج. تطوير المواهب:

يشير Mondy الى تطوير المواهب بأنه تشكيلة من التعلم والخبرات التي ترفع المهارات والمعرفة المطلوبة للمواقع الادارية الحالية والمستقبلية (Mondy, 2010, 209). فهي تعد العمود الفقري لادارة الموهبة فضلاً عن كونها اجراء يزيد من رفع الروح المعنوية للموظفين وغرس الثقة بالاعمال التي يؤديونها (Dunngan, et al., 2013, 53). وتركز عملية تطوير المواهب على اربعة مجالات هي (التركيز على المواهب الاستراتيجية، مراعاة الاختلاف في تطوير المواهب، تشجيع المسؤولية الذاتية للعاملين، الوقت المناسب للتطوير) (Brunila & Baedecke, 2013, 30)

د. الاحتفاظ بالمواهب

تستخدم المنظمة مجموعة من الادوات بغرض الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وتشمل (حزمة التعويضات التنافسية، والثقافة التنظيمية الداعمة للمواهب وفرص النمو المهني والشخصي المتسم بالتحدي والتوازن وتمكين العاملين الموهوبين (البحراني والهنداوي، 2022، 7). ويمكن للمنظمة الاحتفاظ بالمواهب من خلال تعيين وتطوير العاملين الذين يشتركوا معها بالقيم والاتجاهات والاعتقادات، والذين يملكون احساس حقيقي بالانتماء للمنظمة (ولي وابو بكر، 2021، 44).

ثانيا: دوران العمل

1. مفهوم دوران العمل

يعد دوران العمل ظاهرة تنظيمية على قدر كبير من الاهمية ضمن ادبيات السلوك التنظيمي كمؤشر لقياس فاعلية المنظمات ومدى استفادتها من عناصرها البشرية (محمد ومحمود، 2019، 367). ولقد عرفت شؤون العمل الامريكية (1972) دوران العمل على انه الحركة الاجمالية للعاملين من والى مراكز استخدامهم (محمد، 2010، 368). كما عرفه (Baumann, et al., 2010, 7) بأنه حركة الافراد عبر حدود المنظمة.

2. انواع دوران العمل

قسم (Choong, et al., 2013, 47) حركة الافراد عبر حدود المنظمة الى نوعين من دوران العمل:
 أ. دوران العمل الطوعي: هو ترك الفرد العمل في المنظمة بإرادته، وهو ما يعرف بالاستقالة.
 ب. دوران العمل الاجباري: وهو اجبار المنظمة للفرد على ترك العمل فيها. مثل تسريح الفرد بسبب ضعف الاداء او الاستغناء عنهم وطردهم لفترات قصيرة بسبب الظروف الاقتصادية وتقليص نشاط المنظمة او بسبب انتهاء مدة العقود المبرومة معهم.

3. سلبيات دوران العمل

يرى الباحثون ان في دوران العمل تأثير سلبي على اداء المنظمات، وقد لخصت هذه الاثار في مجموعة من السلبيات وهي كالآتي: (اللوزي، 2003، 135) (محمد ومحمود، 2019، 367-368)
 أ. تعطيل الاداء الوظيفي الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة بعد تركهم للوظيفة.
 ب. انخفاض الروح المعنوية للعاملين المستمرين بالعمل وبالتالي انخفاض انتاجيتهم وارتفاع التكاليف.
 ت. زعزعة تماسك افراد المجموعة وثقتهم في المنظمة خصوصا اذا كان لتاركي العمل مهارات خاصة في الاداء والاتصال والمشاركة.
 ث. ارتفاع تكاليف الاعلان والتعيين والتدريب لشغل وظائف تاركي العمل فضلا عن تكاليف التأقلم مع بيئة العمل.
 ج. زيادة اعباء العمل للافراد المستمرين لحين توفر البدائل، مما يولد ارهاقهم واستنزاف طاقاتهم فيتولد لديهم دافع لترك العمل والبحث عن فرص عمل اخرى.

الجانب العملي

اولا: التحليل الاحصائي الوصفي لمتغيرات البحث

1. نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لابعاد ادارة المواهب

تظهر نتائج التحليل الاحصائي لمتغير ادارة المواهب لعينة الدراسة، من خلال الجدول (2)، إذ جرى حساب المتوسط الحسابي لاستجابات العينة وانحرافها المعياري لقياس مستوى تشبثها عن الوسط الفرضي لاداة القياس والبالغ (3)، وقد بينت النتائج تراوح الاوساط الحسابية لابعاد متغير ادارة المواهب بين (4.04 و 4.09) للبعد الاحتفاظ بالمواهب والبعد استقطاب المواهب على التوالي. كما سجلت النتائج انحرافات معيارية تراوحت بين (0.627 و 0.685) لكل من تطوير المواهب والاحتفاظ بالمواهب، كما اوضح الجدول (2) القيمة الكلية للوسط الحسابي الكلي لمتغير ادارة المواهب البالغة (4.06) وبانحراف معياري كلي بلغ (0.663).

الجدول (2) الوصف الاحصائي لفقرات ابعاد ادارة المواهب

ت	المتغير	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	استقطاب المواهب	ظروف العمل الجيدة والاجور العادلة في منظمتي تجذب المواهب المناسبة.	3.97	0.724
2		تعتمد منظمتي نظام معلومات موارد بشرية حديث في اختيار افضل المتقدمين للوظائف.	4.15	0.681
3		تهتم منظمتي باستقطاب الافراد ذوي المهارات المتنوعة.	3.99	0.621
4		تقدم منظمتي برامج ومحفزات لاستقطاب المواهب بنجاح.	4.09	0.676
5		تأخذ منظمتي بنظرها طبيعة الوظائف ودوارها عند استقطاب المواهب.	4.23	0.643
	المعدل الكلي		4.09	0.669
6	ادارة اداء المواهب	تهتم منظمتي بتحديث نظام ادارة الاداء وتقويمه بما يتوافق مع متطلبات بيئتها.	4.13	0.655
7		تكافئ ادارة منظمتي الموظفين الموهوبين في ضوء ما يحققونه من اداء متميز في العمل.	4.01	0.826

0.682	3.99	توفر منظمتي الاتصالات اللازمة بين العاملين الموهوبين والادارات اثناء فترة التقييم.		8
0.682	3.97	تخطط منظمتي لنمو الموظفين وتطورهم.		9
0.527	4.20	تحدد منظمتي اجراءات الاداء بشكل معروف من قبل الموظفين الموهوبين.		10
0.674	4.06	المعدل الكلي		
0.666	3.95	تستخدم منظمتي برامج التطوير الداخلي بشكل شائع.	تطوير المواهب	11
0.627	4.06	تؤمن ادارة منظمتي بان التعلم الالكتروني له اهمية كبيرة.		12
0.614	4.14	تضع منظمتي برامج جادة لاستثمار القدرات الظاهرة والضمنية للموظفين.		13
0.637	3.99	تدعم منظمتي الموظفين في تقديم المقترحات التطويرية.		14
0.564	4.14	تعتمد خطط تطوير الافراد في منظمتي على المعلومات الشخصية للموظف وسنوات الخدمة وبيانات ادارة الاداء.. الخ		15
0.627	4.06	المعدل الكلي		
0.698	4.22	تملك منظمتي نظام تعويضات تنافسي، وهو عامل تحفيز لموظفينا.	الاحتفاظ بالمواهب	16
0.608	4.08	لدى منظمتي سياسة توظيف داخلية تساعد على رفع ولاء ومعنويات موظفيها.		17
0.676	3.91	توفر منظمتي شروحات وتوضيحات مقنعة ومفهومة للموظفين الموهوبين لادراك رؤية البنك ورسالته.		18
0.783	3.98	تؤمن ادارة منظمتي بأن تكاليف المحافظة على الموهبة هي اقل من التكاليف الناشئة عن فقدانها.		19
0.660	4.02	يوفر نظام معلومات الموارد البشرية في منظمتي معلومات عن التغيرات التي تحصل في مهارات الموظفين الموهوبين.		20
0.685	4.04	المعدل الكلي		
0.663	4.06	المعدل الكلي لمتغير ادارة المواهب		

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى نتائج برنامج SPSS.

2. نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لمتغير دوران العمل

اشارت نتائج التحليل الاحصائي لمتغير دوران العمل في الجدول (3) الى تراوح قيم الوسط الحسابي لاستجابات العينة بين (1.83) و(2.13) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.646) و(0.791) كما ان قيم المعدلات الكلية للوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة كانت (1.99) و(0.728) على التوالي.

الجدول (3) الوصف الاحصائي لفقرات متغير دوران العمل

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	المتغير	ت
0.754	2.08	يتقاعد بعض موظفي منظمتي قبل سن التقاعد.	دوران العمل	1
0.703	2.02	يقدم بعض موظفي منظمتي استقالتهم.		2
0.750	2.05	يطلب موظفي منظمتي اجازات طويلة الامد.		3
0.791	1.87	تُحيل منظمتي الموظفين غير الفاعلين الى التقاعد المبكر.		4
0.770	2.04	تُقبل منظمتي الموظفين ذوي الاداء المنخفض بعد فترة التجربة.		5
0.646	1.83	يطلب موظفو منظمتي النقل الى مؤسسات اخرى.		6
0.746	2.09	تُجبر منظمتي الموظفين غير الفاعلين على الانتقال الى مؤسسة اخرى.		7
0.740	1.92	يبحث الموظفون الحاليون في منظمتي عن فرص عمل في اماكن اخرى.		8
0.699	2.13	تستغني منظمتي (لفترات قصيرة) عن الموظفين غير الكفؤين.		9
0.690	1.86	تستبدل منظمتي قياداتها باستمرار.		10
0.728	1.99	المعدل الكلي لمتغير دوران العمل		

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد على نتائج برنامج SPSS

ثانيا: اختبار فرضيات البحث

1. اختبار الفرضية الاولى (هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ادارة المواهب ودوران العمل)

اظهرت نتائج التحليل الاحصائي لاستجابات العينة صحة الفرضية الاولى التي تضمنت وجود علاقة ارتباط معنوية بين ادارة المواهب ودوران العمل، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.349) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا يعني انه كلما زاد اهتمام المنظمة بالمبحوثة بادارة المواهب فإن معدل دوران العمل ينخفض، وكما موضح في الجدول (4).

الجدول (4) نتائج علاقة الارتباط بين متغيري البحث

ادارة المواهب	المتغير المستقل
	المتغير التابع
-0.349	دوران العمل

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد على نتائج برنامج SPSS
كذلك فقد اشارت نتائج التحليل الاحصائي لعلاقات الارتباط بين ابعاد ادارة المواهب المتمثلة في (استقطاب المواهب، ادارة اداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) ومتغير دوران العمل، والموضحة في الجدول (5)، بان هناك علاقة ارتباط سالبة عند مستوى معنوية (0.01)، وهي كالاتي (-0.255) (-0.291) (-0.389) (-0.175) وعلى التوالي. وتدل هذه النتائج على ان معدل دوران العمل في المنظمة المبحوثة قد انخفض بازدياد اهتمامها بابعاد ادارة المواهب المشمولة في الدراسة، وهذا يعني قبول الفرضيات الفرعية الاربعة للدراسة.

الجدول (5) نتائج علاقات الارتباط بين ابعاد ادارة المواهب ودوران العمل

الاحتفاظ	التطوير	ادارة الاداء	الاستقطاب	المتغير المستقل
				المتغير التابع
-0.175	-0.389	-0.291	-0.255	دوران العمل

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد على نتائج برنامج SPSS

تأسيساً على ما سبق، تُقبل الفرضية الرئيسية الاولى للبحث والتي تنص على (هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ادارة المواهب ودوران العمل).

2. اختبار الفرضية الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعمليات إدارة المواهب في دوران العمل)

بينت نتائج الجدول (6) ان لتبني ادارة المواهب من قبل البنك المركزي العراقي اثر ذو دلالة احصائية في انخفاض معدل دوران العمل، عند مستوى معنوية (0.00) اي اقل من (0.05)، وذلك من خلال قيمة F البالغة (26.183) وهذا يعني ثبوت معنوية التأثير. وبين الجدول (6) ايضا ان تبني عمليات ادارة المواهب فسر (20%) من التباين الحاصل في انخفاض دوران العمل، وهذا يعني ان (80%) من التغيرات تعود الى متغيرات اخرى غير ظاهرة في الدراسة، اما معامل الانحدار B1 فقد اشار الى ان (-0.630) من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع هي نتيجة تغير بمقدار وحدة واحدة في المتغير المستقل، وهو ما اكنته قيمة t وبالغلة (-5.117) عند مستوى معنوية (0.00).

الجدول (6) تأثير ادارة المواهب في دوران العمل

ادارة المواهب					المتغير المستقل
Sig.	F	T	R ²	B1	
0.00	26.183	-5.117	0.207	-0.630	المتغير التابع
دوران العمل					

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد على نتائج برنامج SPSS

واظهر الجدول (7) وجود علاقة تأثير معنوية لابعاد متغير ادارة المواهب (استقطاب المواهب، ادارة الاداء، تطوير المواهب) في معدل دوران العمل في البنك المركزي العراقي، عند مستوى دلالة (0.00) واكد ذلك قيمة F البالغة (11.450) (11.784) (18.391) على التوالي. كما ان معامل التحديد R² للابعاد الثلاثة على التوالي بلغ (0.103) (0.105) (0.155) والتي فسرت التباين الحاصل في المتغير التابع (دوران العمل). واشارت قيم معامل الانحدار لابعاد ادارة المواهب الثلاث (-0.328) (-0.260) (-0.375) على التوالي الى مقدار التغير الحاصل في دوران العمل نتيجة التغير في ابعاد ادارة المواهب بمقدار وحدة واحدة لكل بعد على التوالي، ودعمت ذلك قيم t لابعاد متغير ادارة المواهب البالغة (-3.384) (-3.433) (-4.289) على التوالي. أما البعد الرابع (الاحتفاظ بالمواهب) فلم يظهر تأثيراً معنوياً في معدل دوران العمل حيث كان مستوى المعنوية (0.117) وهي اعلى من (0.05).

الجدول (7) تأثير ابعاد ادارة المواهب في دوران العمل

دوران العمل					المتغير التابع
Sig.	F	T	R ²	B1	المتغير المستقل
0.001	11.450	-3.384	0.103	-0.328	الاستقطاب
0.001	11.784	-3.433	0.105	-0.260	ادارة الاداء
0.000	18.391	-4.289	0.155	-0.375	التطوير
0.117	2.494	-1.579	0.024	-0.133	الاحتفاظ

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد على نتائج برنامج SPSS

وتأسيساً على ما سبق فإن الفرضيات الفرعية الاولى والثانية والثالثة قُبلت، فيما رُفضت الفرضية الفرعية الرابعة. وقد قبلت الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعمليات إدارة المواهب في دوران العمل).

الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

1. تسهم عمليات ادارة المواهب في البنك المركزي العراقي في التقليل من دوران العمل فيه، وذلك ما اظهرته نتائج البحث من خلال العلاقة العكسية المعنوية بين متغيري البحث.
2. يهتم البنك المركزي العراقي باستقطاب الافراد الموهوبين من خلال اعتمادها على نظام معلومات حديث للموارد البشرية.
3. يعتمد البنك المركزي العراقي اجراءات واضحة ومعروفة من قبل العاملين لادارة الاداء.
4. يهتم البنك المركزي العراقي بتطوير المواهب من خلال وضع برامج لاستثمار المواهب واطهار قدراتها الكامنة.
5. تبين من خلال النتائج ان عملية الاحتفاظ بالمواهب في البنك المركزي العراقي ليس لها أثر في التقليل من معدل دوران العمل فيه، وذلك قد يعود لضعف ايمان المؤسسة بأن تكاليف المحافظة على الموهبة هي اقل من التكاليف الناشئة عن فقدانها.

ثانياً: التوصيات

1. اقامة ورش عمل وندوات داخلية مستمرة لتعزيز قيمة المواهب داخل المنظمة المبحوثة، مما يسهم في قدرة المنظمة على الاحتفاظ بها.
2. اجراء بحوث علمية من قبل الباحثين عن العلاقة بين ادارة المواهب وتقليل دوران العمل مع وجود متغيرات ضابطة.
3. توفير دعم اضافي للموهوبين من العاملين واستقبال اقتراحاتهم بشأن تطوير العمل.
4. التركيز على الاتصالات بين المديرين والعاملين الموهوبين اثناء فترة تقييم ادائهم، بغرض الوقوف على نقاط الضعف والقوة لديهم وتحديد معوقات العمل.
5. اقامة المؤتمرات والمحاضرات التعريفية بعمل البنك المركزي العراقي وتوضيح بيئة عمله بغرض جذب المواهب المطلوبة إليه.

المصادر

اولاً: المصادر العربية

1. ابراهيم، نور خليل، وسعد، خالد سلمان، (2015)، متطلبات ادارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي: دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (21)، العدد (86).
2. البحراني، غزوان محمد جاسم، والهنداوي، زينب عبد الرزاق، (2022)، تأثير ادارة المواهب في القصور الذاتي الادراكي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من التدريسيين في كلية الفنون الجميلة/ جامعة بابل، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، المجلد (14)، العدد (4).
3. جودة، محفوظ احمد، (2014)، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط2، عمان-الاردن.
4. الحمداني، صبا نوري، (2018)، دور ادارة الموهبة في تبني ممارسات جودة الحياة الوظيفية: دراسة تحليلية لأراء العاملين في المستشفيات الاردنية في اقليم الشمال، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (10) العدد (23).

5. خليل، بشرى عبد ابراهيم، وحسن، دنيا كريم، (2019)، دور عمليات ادارة المواهب في التحول الى المنظمة الذكية، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد (42)، العدد (120).
6. الربيعي، رشا عباس، والجنابي، يزن سالم، والفتلاوي، ميثاق هاتف، (2019)، دور خصائص التحفيز الذاتية لدى صناعات المعرفة في تعزيز عمليات ادارة الموهبة، مجلة جامعة كربلاء، المجلد (17)، العدد (2).
7. سعيد، هديل كاظم، وكاطع، افتخار عبد الحسين، (2016)، دور القيادة الاستراتيجية في تبني ممارسات ادارة الموهبة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (22)، العدد (87).
8. عبد الوهاب، علي محمد، (2015)، هندسة الاستثمار البشري، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض-السعودية.
9. العنزي، سعد علي حمود، والعطوي، عامر علي حسين، والعبادي، علي رزاق جواد، (2011)، أنظمة عمل الاداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد (74)، العدد (33).
10. فخري، نور حسين، (2019)، ادارة الموهبة ودورها في تمكين العاملين: بحث تطبيقي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (25)، العدد (111).
11. اللوزي، موسى، (2003)، التطور التنظيمي، اساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان-الاردن.
12. محمد، عمر مصطفى، ومحمود، شيلان فاضل، (2019)، دور الولاء التنظيمي في تقليل دوران العمل: دراسة ميدانية لعينة من المدراء ومسؤولي الشعب والعاملين في معمل اسمنت (دلتا) في مدينة السليمانية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (11)، العدد (24).
13. محمد، محمود ختلان، (2010)، العوامل المؤثرة في انخفاض معدل دوران العمل واستقرار العاملين: دراسة ميدانية في المعهد التقني الحويجة، مجلة جامعة تكريت للعلوم الانسانية، المجلد (17)، العدد (10).
14. محبيس، حسام علي، وعبد الحسين، عباس عويد، (2020)، دور ادارة المواهب في جودة الخدمة التعليمية: دراسة استطلاعية في جامعة سومر، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (10)، العدد (4).
15. الملا حسن، محمد محمود حامد، و الجرجري، احمد حسين حسن، (2019)، مدى اسهام التسويق الداخلي في ادارة المواهب البشرية: دراسة استطلاعية لأراء بعض القيادات الادارية في جامعة الموصل، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (25)، العدد (110).
16. نصيف، احمد كامل، (2023)، تأثير ادارة المواهب البشرية في النجاح الاستراتيجي: بحث تحليلي في جامعة الانبار/ كلية الادارة والاقتصاد، المجلد (19)، العدد (62).
17. ولي، احلام ابراهيم، وابو بكر، ديارى اسماعيل، (2021)، دور ادارة المواهب في بناء الجدارات الجوهرية: دراسة تحليلية لأراء اعضاء مجالس الكليات في جامعة صلاح الدين/ اربيل، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (17)، العدد (55).

ثانياً: المصادر الاجنبية

18. Al Aina, R., & Atan, T. (2020). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. *Sustainability*, 12(20), 8372.
19. AL-Hadid, S. A. (2017). The Impact of Talent Management on Attaining Competitive Advantage: A Field Study on Jordanian Telecommunications Companies (Doctoral dissertation, Middle East University).
20. Armstrong , Michael , 2009 strategic Human Resource Management : A guide to action, u th. ed., Replika press , India.
21. Baumann, A., Conseil international des infirmières, Fondation Internationale Florence Nightingale, & Centre international des ressources humaines pour les soins infirmiers. (2010). *The impact of turnover and the benefit of stability in the nursing workforce*. International Council of Nurses.
22. Brunila, A., & Baedcke Yllner, E. (2013). Talent management: retaining and managing technical specialists in a technical career.
23. Brunila, E.B.Y (2013), Talent management Retaining and managing technical specialists in a technical career, Master of Science Thesis INDEK.

24. Chirapat Kaewnaknaew, Supaprawat Siripipatthanakul, Bordin Phayaprom, Pongsakorn Limna, (2022), Modelling of Talent Management on Construction Companies' Performance: A Model of Business Analytics in Bangkok, *International Journal of Behavioral Analytics* Vol.2 (1), No.14, January 2022, pp1-17.
25. Choong, Y. O., Keh, C. G., Tan, Y. T., & Tan, C. E. (2013). Impacts of demographic antecedents toward turnover intention amongst academic staff in Malaysian private universities. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(6), 46-54.
26. Cumings, Thomas G., Worley, Christopher G., (2009) organization development and change, 9edth, southwestern.
27. Davies, Brent & Davies, Barbara (2010): Talent management in academies, *International Journal of Educational Management*, Vol. 24 No. 5, 2010 pp. 418-426.
28. Donald, Dennis Uba, (2014), Talent Management and Human Resource Practices, *International Journal of Innovation and Applied Studies*, Vol. (6), No. (4).
29. Dunnagan, K., Maragakis, M., Schneiderjohn, N., Turner, C., & Vance, C. M. (2013). Meeting the global imperative of local leadership talent development in Hong Kong, Singapore, and India. *Global Business and Organizational Excellence*, 32(2), 52-60.
30. Horvathova, Perta. The Application of Talent Management at Human Resource Management in Organization., international conference on information and financial engineering, Singapore press, Vol.12, 2011.
31. Mohammed, A. A., Baig, A. H., & Gururajan, R. (2020). An examination of talent management processes in Australian higher education. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(6), 1271-1299.
32. Mondy, R.W. (2010). Human Resource Management, (11th ed.), Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ. Muhammad, N.R. and David M. J. (2011). A study on knowledge management implementation in property management companies in Malaysia, *Facilities*, Vol. 29 No. 9/10, 368-390.
33. Muyela, D., & Kamaara, M. (2021). Effect of talent management practices on employee performance in the civil service in Kenya: A case study of manufacturing sector state departments in the ministry of industry, trade and cooperatives. *Journal of Human Resource Management*, 5(2), 107-120.
34. Powell, M., Durose, J., Duberley, J., Exworthy, M., Fewtrell, C., MacFarlane, F., & Moss, P. (2012). Talent management in the NHS managerial workforce. *Final report, National Institute for Health Research*, 1-216.
35. Rabbi, F., Ahad, N., Kousar, T., & Ali, T. (2015). Talent management as a source of competitive advantage. *Journal of Asian business strategy*, 5(9), 208.
36. Rumawas, W. (2021). Talent management practices on employee turnover intention. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 14(3), 248-263.
37. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). Research methods for business students. Pearson education.
38. Sweem, S. (2008). Engaging a talent management strategy for the 21st century: A case study of how talent management is defined and initiated. *Midwest Academy of management Doctoral student paper*.
39. Theodorsson, U., Gudlaugsson, T., & Gudmundsdottir, S. (2022). Talent management in the banking sector: a systematic literature review. *Administrative Sciences*, 12(2), 61.