

فصلية تُعنى بالبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية العدد (١١) المجلد الثاني
السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م



تأثير إدارة المواهب في تحقيق الولاء التنظيمي
دراسة استطلاعية في عينة من شركات السياحة
الدينية

م. د. نورس كامل وناس
الجامعة المستنصرية/كلية العلوم السياحية



السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م العدد (١١)



فصلية تُعنى بالبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية العدد (١١) المجلد الثاني

السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م

المستخلص:

يهدف البحث الى توضيح مستويات استيعاب الإدارات والافراد العاملين في الشركات السياحية لأهمية الشعور بالولاء التنظيمي وكيفية انعكاس ذلك على مستوى الأداء العام ، وتبلور إشكالية البحث في تراجع الاهتمام بكسب المهويين من طلبة تلك المؤسسات فضلا عن ابتعاد الشركات عن تبني سياسات تدريبية فاعلة تسهم في تنمية المهوبة لدى الكوادر المنتمية وبالتالي انسحب ذلك على حالة الولاء التي يشعر بها الموظف تجاه تلك المنظمات والتي أيضا جاءت متسقة مع ذلك المستوى المتراجع من العمل الإداري، ومن اهم الاستنتاجات وجود رؤية لاغلب الإدارات عينة البحث بشأن ضرورة جذب الأفضل في سوق العمل واستقطاب من يمتلك القدرة على تقديم الأداء الأتم وان كان ذلك لا يأخذ المسارات المنهجية العلمية الواجب اعتمادها ومن ابرز التوصيات الخاصة بالبحث هو ضرورة إقامة الشركات وبرامج التعاون المشترك مع المؤسسات الاكاديمية ومؤسسات التعليم السياحي بكافة مستوياتها واشكالها في سبيل استقطاب الأفضل منهم بما يكرس اعتبار تلك المؤسسات رافد حقيقي لسوق العمل السياحي .

الكلمات المفتاحية : إدارة المواهب ، الولاء التنظيمي ، السياحة الدينية في العراق

Abstract:

This research aims to clarify the levels of understanding among management and employees in tourism companies regarding the importance of organizational loyalty and how this is reflected in overall performance. The research problem lies in the decline in interest in attracting talented students from these institutions, as well as the companies' reluctance to adopt effective training policies that contribute to developing the talents of their staff. Consequently, this has affected the loyalty felt by employees towards these organizations, which is also consistent with the decline in the level of administrative work. One of the most important conclusions is that most of the management in the research sample share a vision regarding the necessity of attracting the best in the labor market and recruiting those capable of delivering optimal performance, even if this does not follow the required scientific and methodological approaches. Among the most prominent recommendations of the research is the necessity of establishing partnerships and joint cooperation programs with academic institutions and tourism education institutions at all levels and in all forms in order to attract the best among them, thus reinforcing the view of these institutions as a genuine source of talent for the tourism labor market

Keywords: Talent Management, Organizational Loyalty, Religious Tourism in Iraq



السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م العدد (١١)





المقدمة :

تتظافر جهود العاملين في حقول الإدارة المختلفة في سبيل إيجاد الشكل الأمثل الذي يمكن ان تصله أي منظمة وتتحقق فيها الصورة النموذجية التي تسعها الإدارات المختلفة وفي مقدمة الشروط اللازمة لتحقيق تلك الصورة المنشودة للمنظمة هي وجود كادر عامل يتسم أساسا بالموهبة اللازمة لاداء الأفضل وفق المعايير المحددة ، أن فكرة الموهبة تشمل منظومة واسعة من المحاور والمسارات والمتبنيات الفردية والتنظيمية والتي تستلزم بالضرورة حالة من الأداء الإداري الحاكم لتلك المحاور وهو ما يعرف بإدارة المواهب وهو المتغير المستقل في البحث الحالي، وفي سياق متصل فان ضمان امداد المنظمة بالكادر الموهوب والمطلوب في عملية الأداء يحتم على الإدارات العاملة الاحتفاظ بهذا العنصر المهم في العملية التنافسية وضمان بقاءه ضمن المورد البشري الفاعل وهو ما يعني ان يتولد وينمو ويستمر شعور أولئك الموهوبين بالولاء التنظيمي والذي يعد من أهم المتغيرات السلوكية التي تعكس ارتباط الموظف بمؤسسته واستعداده للبقاء فيها والمساهمة في تحقيق أهدافها وهو ما يمثل المتغير المعتمد في البحث الحالي ، وتبرز مشكلة البحث في تراجع الاهتمام بكسب الموهوبين من طلبة مؤسسات التعليم السياحي ومراكز اعداد العاملين السياحية المختلفة فضلا عن ابتعاد الشركات عن تبني سياسات تدريبية فاعلة تسهم في تنمية الموهبة لدى الكوادر المنتمية وبالتالي انسحب ذلك على حالة الولاء التي يشعر بها الموظف تجاه تلك المنظمات والتي أيضا جاءت متسقة مع ذلك مستوى المتراجع من العمل الإداري ، ومن اهداف البحث هو توضيح مستويات استيعاب الإدارات والافراد العاملين في الشركات السياحية لأهمية الشعور بالولاء التنظيمي وكيفية انعكاس ذلك على مستوى الأداء العام ، وتمثلت عينة البحث بـ (١٢٣) مشاهدة من الإدارات العاملة في عينة من الشركات السياحية النشطة في سوق فط السياحة الدينية في محافظات (بغداد / كربلاء / النجف) ، اذ تم استطلاع آرائهم باعتماد استبانته اعدت لهذا الغرض وتم معالجتها احصائيا باعتماد البرامج الإحصائية (AMOS / SPSS) ، وتضمن البحث أربعة مباحث الأول منها يمثل المنهجية في حين شمل المبحث الثاني الاطار النظري للبحث ومتغيراته وكان المبحث الثالث عرضا للجانب العملي وأخيرا شمل المبحث الرابع اهم الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات. المبحث الأول : المنهجية:

أولا - المشكلة : قدمت المنظمات السياحية العاملة في العراق عموما والمختصة منها بالنشاط الديني صورة متراجعة من عمليات الاختيار والتعيين والاهتمام بالمورد البشري وما يسلكه في ظل ظروف العمل الخاصة بتلك المنظمات والتي تنسم بتراجع مستوى الأمان الوظيفي الذي يشعر به الافراد وهو أمر يعكس الطبيعة غير المستقرة للاقتصاد العراقي المتذبذب بصفة عامة والقطاع السياحي على وجه الخصوص بفعل المؤثرات الاجتماعية والاقتصادية ، وتظهر حالة التراجع بالاهتمام المشار اليها في غياب اليات اختيار العاملين في الشركات السياحية وغياب برامج الشراكة بين الشركات والمؤسسات الاكاديمية مثل (معاهد السياحة أو كليات السياحة او مراكز اعداد الكوادر المختلفة) لاستقطاب المخرجات الأفضل الأمر الذي يعني تراجع الاهتمام بكسب الموهوبين من طلبة تلك المؤسسات فضلا عن ابتعاد الشركات عن تبني سياسات تدريبية فاعلة تسهم في تنمية الموهبة لدى الكوادر المنتمية وبالتالي انسحب ذلك على حالة الولاء التي يشعر بها الموظف تجاه تلك المنظمات والتي أيضا جاءت متسقة مع ذلك المستوى المتراجع من العمل الإداري ، بالمحصلة فإن حالة التناسب بين إدارة المواهب وما يشعر به الموظف من ولاء تنظيمي تعدان انعكاس لمستوى الإدارة السياحية المسؤولة عن كل تشكيل.

ثانيا - التساؤلات : يمكن بلورة الإشكالية التي تمت الإشارة إليها أعلاه في التساؤلات الرئيسة والفرعية التالية التساؤل الرئيس : ماهي طبيعة العلاقة بين إدارة الموهبة ومستوى الولاء التنظيمي للافراد العاملين في شركات

فصلية تُعنى بالبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية العدد (١١) المجلد الثاني

السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م



السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م العدد (١١)



السياحة الدينية في العراق ؟

التساؤلات الفرعية:

١ - الى أي مدى تستوعب الإدارات السياحية مناهج إدارة المواهب ؟ وما هو مستوى تبنيها لسلوكيات واستراتيجيات وسياسات ذلك المنهج ؟

٢- مامدى اهتمام الافراد والإدارات في الشركات السياحية العاملة في السياحة الدينية بمستوى الشعور بالولاء التنظيمي؟

٣ - ما هو مستوى علاقة التأثير الذي تؤديه إدارة المواهب في تحقيق الولاء التنظيمي ؟
ثالثا - الأهمية:

تظهر أهمية أي جهد علمي في مسارين الأول أولهما علمي ينبثق من خلال ما يعالجه ذلك الجهد من متغيرات علمية وفي هذا الاتجاه يتمتع كل من (إدارة المواهب / الولاء التنظيمي) بأهمية متميزة تبنى أساسا على اعتماد الإدارات على الافراد باعتبارهم وسائل واهداف عملية الإنتاج وبالتالي لا بد من دراسة كل ما يتعلق بهم وهنا فان موضوع مثل إدارة المهوبة يعد المفتاح الأبرز لتحقيق النجاح بالذات اذا ما علمنا ان المهوبين هم سلاح المنظمة وذخيرتها في عملية التنافس المحموم ، وبالتالي فانهم العملة النادرة التي يسعى الجميع للحصول عليها، لذا لا بد من فهم كيف يمكن أن ندير تلك العملية ونحتفظ بذوي المهوبة في المنظمة وهو ما ينسحب ليحدد مستوى أهمية المتغير الثاني والذي يعنى ببقاء المهوب في المنظمة وعدم الرغبة في الرحيل والانتقال وهو ما يعبر عنه بالولاء التنظيمي والذي أيضا هو بحاجة لتحقيق عملية فهم علمية دقيقة ، اما المسار الثاني لأهمية أي بحث او جهد هو طبيعة النشاط الميداني الذي يتعامل معه وهو النشاط السياحي الديني الذي يمثل بالتحديد صدارة الحركة السياحية الدينية في العراق والنشاط الذي يضع موقع العراق سياحيا في مقدمة الخارطة السياحية الدينية على مستوى الإقليم والعالم باسره بدافع ما يتمتع به من شهرة واسعة للمواقع السياحية الدينية التي يحتضنها .

رابعا الأهداف : يسعى البحث إلى تحقيق العديد من الأهداف يمكن ابرزها في النقاط

١ - بيان اهم المحاور الفكرية للمتغيرين المبحوثين المستقل (إدارة المواهب) والمعتمد (الولاء التنظيمي)

٢- تسليط الضوء على اهم مؤشرات أداء الشركات السياحية الدينية المتعلقة بمناهج إدارة المواهب مثل استقطابها للافراد المهوبين وتدريبهم والاحتفاظ بهم .

٣- توضيح مستويات استيعاب الإدارات والافراد العاملين في الشركات السياحية لأهمية الشعور بالولاء التنظيمي وكيفية انعكاس ذلك على مستوى الأداء العام .

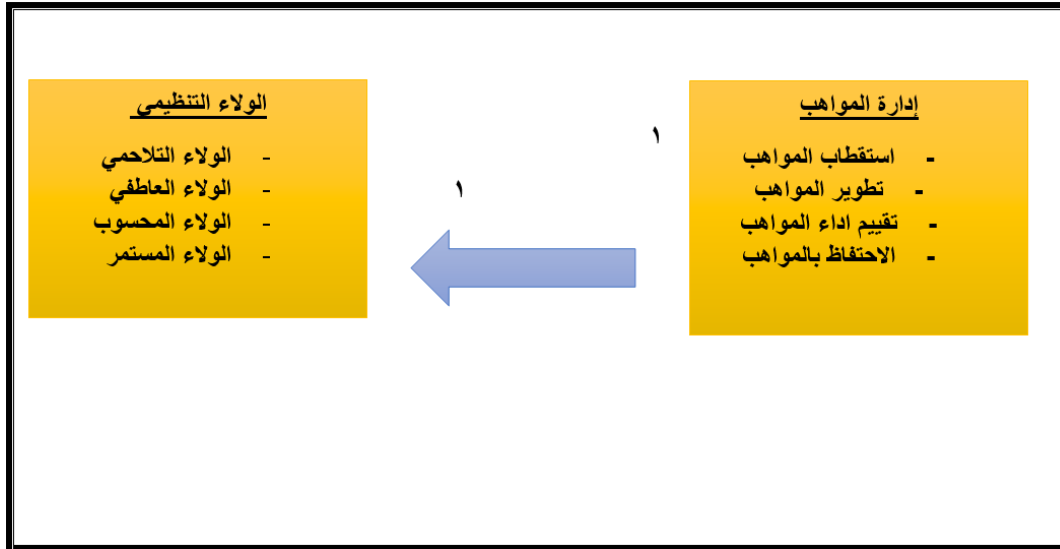
٤ - تقديم جملة من الرؤى المستمدة من واقع الدراسة الميدانية والمعبر عنها بصيغة توصيات يمكن للإدارات العاملة تبنيها في سبيل الحفاظ على هياكل المورد البشرية العاملة فيه.

خامسا : المخطط الفرضي للبحث : يعرف العديد من المهتمين المخطط الفرضي على انه فكرة البحث وترجمة للمشكلة المبحوثة ومسار لاتجاه العلاقات بين المتغيرات ، تم اعداد الشكل ادناه كتعبير عن النموذج ربط العلاقات بين المتغيرات وابعادها :

المتغير المستقل (التفسيري) ويتجسد في إدارة المواهب ويقاس من خلال الأبعاد (استقطاب المواهب / تطوير المواهب الاحتفاظ بالمواهب / تقييم أداء المواهب)

المتغير المعتمد (المستجيب) ويتجسد في الولاء التنظيمي ويقاس من خلال الابعاد (الولاء التلاحمي / الولاء العاطفي / الولاء المحسوب / الولاء المستمر)

فصلية تُعنى بالبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية العدد (١١) المجلد الثاني
السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م



والشكل رقم (١) ادناه يمثل المخطط الفرضي للبحث:
والشكل رقم (١) ادناه يمثل المخطط الفرضي للبحث

الشكل رقم ١ المخطط الفرضي للبحث

المصدر : الشكل من اعداد الباحثة

سادسا : فرضيات البحث : من خلال بناء الباحثة للمخطط الفرضي المحدد المسارات علاقة التأثير تم صياغة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وكما يلي:

١- الفرضية الرئيسية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد إدارة الموهبة في رفع مستوى الولاء التنظيمي المتحقق في شركات السياحة الدينية في العراق ، وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

١-١- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد استقطاب الموهبة في رفع مستوى الولاء التنظيمي المتحقق في شركات السياحة الدينية في العراق.

١-٢- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد تطوير الموهبة في رفع مستوى الولاء التنظيمي المتحقق في شركات السياحة الدينية في العراق.

١-٣- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد تقييم أداء الموهبة في رفع مستوى الولاء التنظيمي المتحقق في شركات السياحة الدينية في العراق.

١-٤- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد الاحتفاظ بالموهبة في رفع مستوى الولاء التنظيمي المتحقق في شركات السياحة الدينية في العراق.

سابعاً : منهج البحث

يشير متخصص المنهجية العلمية عموماً وبالذات ما يتعلق منها بالبحوث الإدارية والاقتصادية باعتباره المحور الذي يتم تبنيه من قبل الباحث في عمليات استقصاء الحقائق وجمع البيانات والتعاطي مع المتغيرات المبحوثة ، وبالتالي هو انعكاس لفكر الباحث وسلوكه في اختيار الأنسب من بين الآليات والوسائل العلمية ، وفي هذا البحث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليل باعتباره الأنسب في العلوم الاقتصادية والإدارية والاقرب لطبيعة المنظمات عينة البحث .

ثامناً : مصادر وأساليب جمع البيانات : وتتجسد في:

السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م العدد (١١)



فصلية تُعنى بالبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية العدد (١١) المجلد الثاني

السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م



السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م العدد (١١)



الجانب النظري : وشملت المصادر المعتمدة في هذا الجانب الكتب العربية والأجنبية و الدوريات والاطاريح والرسائل الجامعية العربية والاجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة ، فضلاً عن البحوث والمقالات المختصة بالاعتماد على شبكة المعلومات الدولية (الانترنت)

الجانب العملي : استند البحث في جانبه العملي إلى الأساليب الآتية في جمع المعلومات :

الاستبانة : والذي أعدت لغرض استطلاع آراء افراد العينة بشأن متغيرات البحث

المقابلات الشخصية : اذ تم اجراء مقابلات شخصية مع عددٍ من أصحاب ومدراء الأقسام في الشركات عينة البحث .

الزيارات والمُشاهدات الميدانية : وهو اجراء تمّ تنبيهه للاطلاع على سير العمل في الشركات عينة البحث وطبيعة الخدمات المقدمة ومستوى الجهوزية للكوادر العاملة في الشركات .

تاسعا - حدود البحث وتشمل :

الحدود المكانية : تتمثل الحدود المكانية بمقار الشركات العاملة في قطاع السياحة الدينية .

الحدود الزمانية : تتمثل في الفترة الزمنية التي إستغرقتها الدراسة الميدانية والممتدة خلال شهر كانون أول من عام ٢٠٢٥ .

الحدود البشرية : المُمثلة بالفرق الإدارية العاملة في الوزارة محلّ البحث والتي تشمل (صاحب الشركة / مدير الشركة/ معاون مدير الشركة / رئيس القسم)

ج- الحدود العلمية: تجسدت بالمتغيرات الرئيسية (إدارة المهوبة) وابعاده كمتغير مستقل، و(الولاء التنظيمي) وابعاده كمتغير مُعتمد .

عاشرا - الأدوات الاحصائية المستخدمة في معالجة واستخراج النتائج :

وينظر الى هذه الأدوات باعتبارها المسارات التي يتم من خلالها تفسير البيانات التي تمّ جمعها بغية تحويلها إلى معلوماتٍ تمثل الجانب التطبيقي من البحث في الشركات عينة البحث ، وذلك من اجل اختبار فروض البحث من اجل التوصل إلى استنتاجات تُسهم في افادة الجهة عينة البحث عبر جملةٍ من الأفكار والمعالجات والتي يعبر عنها بالتوصيات ، و تم الاستعانة بمجموعة تقنيات احصائية المُمثلة ببرنامج (AMOS.V٢٥) في بعض الجوانب الاحصائية ، وبرنامج (SPSS V٢٥) ، وتتمثل الأساليب الإحصائية في : (جودة ، ٢٠١٠ : ٢٠-٢٩) مقياس الفا كرونباخ Cronbach's Alpha وهو مقياس يُستخدم لقياس ثبات فقرات الاستبانة وكُلما كانت قيمته أكبر من (٧٠٪) يكون مقبولاً احصائياً .

النسبة المئوية والتكرارات : تمثل حاصل قسمة القيمة الجزئية على القيمة الكلية مضروبة في ١٠٠ .

ويستخدم لحساب اعداد و نسب اتفاق افراد العينة مع التساؤلات في الاستبانة .

الوسط الحسابي : يُعد الوسط الحسابي واحداً من أهم مقاييس النزعة المركزية ويُستخدم لتحديد مستوى الاجابة للمتغيرات او الابعاد في فقرات الاستبانة .

الانحراف المعياري : وهو أيضاً أحد مقاييس النزعة المركزية يُستخدم لأجل معرفة وقياس درجة التشتت المطلق لقيم الاجابات عن الوسط الحسابي لها وهو ضمن البرنامج الاحصائي .

مُعامل الاختلاف : يُستعمل لغرض معرفة مستوى تشتت الاجابات النسبي عن الوسط الحسابي ويُستخرج بحساب النسبة المئوية الحاصل قسمة الانحراف المعياري على الوسط الحسابي .

اختبار T : يُستخدم لمعرفة مستوى المعنوية للمتغيرات والفقرات .

مُعامل الانحدار الخطي البسيط : هو أحد الوسائل الاحصائية التي تُستخدم لقياس تأثير مُتغير مستقل في مُتغير

فصلية تُعنى بالبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية العدد (١١) المجلد الثاني

السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م



السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م العدد (١١)



تابع .

أسلوب الانحدار المتعدد بطريقة (Step - Wise) للتعرف على أي ابعاد المتغير المستقل تأثيراً في المتغير المعتمد.

معامل التحديد R^2 : يوضح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير التابع والتي يمكن تفسيرها عن طريق المتغير المستقل ، ويُقاس كنسبة مئوية تتراوح بين (٠-١) وكلما ازداد معامل التحديد يكون مؤشراً على حُسن اختبار النموذج.

حادي عشر : الاستبانة

١ - تركيبة الاستبانة : وهي من أكثر الأدوات العلمية شيوعاً في البحوث المختلفة ومنها البحث الحالية اذ اعتمدها الباحثة في الحصول على البيانات اللازمة لقياس قوة المتغيرين وأبعادهما الفرعية واعتمدت الباحثة في تصميم الاستبانة على عددٍ من المصادر والدراسات السابقة التي عاجلت مُتغيرات البحث وكما مبيّن في الجدول رقم (١) وقد تم تجزئة الاستبانة الى قسمين الأول تُضمن معلومات تعريفية عن أفراد العينة ، أما الثاني فيُضم فقرات وأبعاد قياس المتغيرين قيد الدراسة وكما مبيّن ادناه

الجدول رقم (١) تركيبة الاستبانة ومتغيراتها

المصدر	الفقرات	ابعاد المتغيرات الرئيسية	المتغيرين المستقل والمعتمد	ت
عثمان ، 2022 Londeka & Sanjana ,2023	4	استقطاب المواهب	إدارة الموهبة	1
	4	تطوير المواهب		
	4	تقييم أداء المواهب		
	4	الاحتفاظ بالمواهب		
الشمري والمهاوش 2020، Nuryanto UliWildan,2021	4	الولاء التلاحي	الولاء التنظيمي	2
	4	الولاء العاطفي		
	4	الولاء المحسوب		
	4	الولاء المستمر		

المصدر : الجدول من اعداد الباحث

ولأغراض تحديد آراء افراد العينة المستجيبة تم استخدام مقياس Likert الخماسي الشائع الاستخدام ودرجاته التي تتراوح بين (١-٥) درجات ، مع تحديد الدرجة الكبيرة للمجموع الأكثر اتفاقاً

٢ - اختبارات صدق وثبات الاستبانة : بهدف استيفاء أداة الاستبيان المعتمدة في الدراسة للشروط العلمية المعتمدة فقد أجريت الاختبارات الآتية:

أ - الصدق الظاهري : وهو احد الخطوات التي يتم تنبئها في عمليات اعداد البحوث التطبيقية ويُعتبر من الشروط

فصلية تُعنى بالبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية العدد (١١) المجلد الثاني

السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م



السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م العدد (١١)

الاساسية اللازمة لبناء الاختبارات والمقاييس لأنه يشخص مدى قياس الفقرات للظاهرة المراد قياسها وقد تم عرض فقرات مقياس الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين في (السلوك التنظيمي / إدارة الموارد البشرية / إدارة الشركات) فالمنتمين لهذه التخصصات يتمتعون بالرؤية الدقيقة التي ساعدت الباحثة في عمليات صياغة الأسئلة وبما ينسجم واهداف البحث وتم الأخذ بالملاحظات التي رفعت من مستوى رصانة الاستبانة.

ب- اختبارات صدق وثبات الاستبانة وفق مُعامل (Alpha - Cronbach) يُستعمل لقياس وثبات مدى اتساق فقرات الاستبانة وثبات النتائج التي يتم التوصل في حال أعيد البحث بفترات زمنية مختلفة ، فيوظف لهذا الجانب مقياس (Alpha - Cronbach) ، وكلما كانت قيمتها أكبر من (٧٠ ٪) تكون مقبولة احصائياً في البحوث الاقتصادية والإدارية (Nunnally & Bernstein, ١٩٦١: ٢٠٢١) وبيّن الجدول (٢) نتائج الاختبار وكالتالي

الجدول رقم (٢) ثبات مقياس البحث

الابعاد	الترميز	عدد الفقرات	معامل الثبات α	معامل الصدق
إدارة الموهبة	X	16	0.941	0.970
استقطاب المواهب	X1	4	0.837	0.914
تطوير المواهب	X2	4	0.856	0.919
تقييم أداء المواهب	X3	4	0.792	0.889
الاحتفاظ بالمواهب	X4	4	0.891	0.943
الولاء التنظيمي	Y	16	0.956	0.977
الولاء التلاحمي	Y1	4	0.858	0.926
الولاء العاطفي	Y2	4	0.909	0.953
الولاء المحسوب	Y3	4	0.853	0.923
الولاء المستمر	Y4	4	0.889	0.942
الفقرات الفردية		16	0.953	0.976
الفقرات الزوجية		16	0.973	0.986
معامل ارتباط نصفى الاستبانة			0.925	
معامل سبيرمان براون			0.961	
معامل جوتمان للتجزئة النصفية			0.969	

المصدر : الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

وتُظهر النتائج التي تضمنها الجدول أعلاه والخاصة باختبار التجزئة النصفية اذ تم تجزئة استبانة البحث إلى نصفين ، بُغية التعرف على مُعامل الثبات Alpha - Cronbach ، ومقدار مُعامل الارتباط بين نصفى الاستبانة ، فقد حصل الجزء الأول منها على مُعامل ثبات (٠,٩٥٣) وعبر (١٦) فقرة ، وحصل الجزء الثاني على مُعامل ثبات (٠,٩٧٣) من خلال (١٦) فقرة ، ليكون مُعامل ارتباط جزئي الاستبانة (٠,٩٢٥) ، ومُعامل سبيرمان براون (٠,٩٦١) ومُعامل جوتمان للتجزئة النصفية (٠,٩٥٩) وكافة القيم التي وُردت تُؤكد صلاحية أداة الاختبار المعتمدة في البحث الحالي .

ثاني عشر : مجتمع وعينة البحث:

هذه الجزئية من البحوث العلمية تكاد تأخذ الاهتمام الأكبر من قبل الباحثين والمُقيمين باعتبارها الأكثر أهمية في



فصلية تُعنى بالبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية العدد (١١) المجلد الثاني

السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م



السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م العدد (١١)

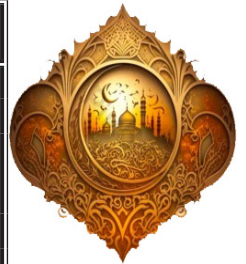
تحديد فيما اذا كان البحث مُنسجم مع واقع العمل الميداني ويُمكن للاستنتاجات ان تُشكل تمثيلاً حقيقياً وفعالياً ويمكن ان تشكل هذه الجزئية مساراً لاعتماد توصيات هذا البحث في حال اجادت الباحثة في اختيار المُجتمع والعينة المُبحوثة ، وفي البحث الحالي تم اختيار عينة من الإدارات العاملة في الشركات السياحية النشطة في السياحة الدينية في مُدن مثل (بغداد بالتحديد مدينة الكاظمية / النجف الاشرف / كربلاء المقدسة) وكانت عينة الدراسة المتمثلة بـ (صاحب الشركة / مدير الشركة / معاون مدير الشركة / رئيس القسم) باعتبارهم الأقدر على فهم المتغيرات المختلفة ، اذ تم اختيار ٣٠ شركة بواقع ١٠ شركات في كل محافظة وتم توزيع (١٣٠) استمارة استرجعت منها (١٢٣) لتخضع للتحليل الاحصائي ولابد من الإشارة الى ان اهم العقبات التي واجهتها الباحثة هي افتقاد معظم الشركات للهياكل التنظيمية الواضحة والخرائط التنظيمية التي توضح شكل وانسيابية الصلاحيات والمسؤوليات والمهام وحتى ان وجدت تلك الهياكل الا انها غير مطبقة بشكل واقعي لذا اهتمت الباحثة بشكل كبير في اختيار الشركات الأقرب للشكل التنظيمي الواضح ويمكن الاطلاع على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة الذين تمت استجابتهم لاغراض و أهم الخصائص الديمغرافية العينة البحث تمثلت بالآتي:

١ - المؤهل العلمي للعينة : يتضح للباحث أن عينة البحث تتمتع بمؤهلات أكاديمية ، اذ بلغت نسبة حاملي شهادة البكالوريوس (٧٠٪) فحلت بالترتيب الأول ، بينما كان الترتيب الثاني لفئة حملة شهادة الماجستير بنسبة (١٧٪) ، فيما حلت فئة حملة شهادة الدكتوراه بالترتيب الثالث بنسبة (٧٪) ، وأخيراً كانت شهادة الدبلوم العالي والدبلوم وبنفس النسبة (٣) مما يؤكد بأن عينة البحث تتمتع بالمؤهلات التي تضعها في موقع متميز لفهم طبيعة المتغيرات المبحوثة وهو ما يضيف رصانةً لبيانات البحث.

٢ - الموقع الوظيفي : كانت النسبة الأكبر من عينة البحث هم رئيس قسم وواقع (٦٦٪) وهو أمر يُعزز من دقة البيانات المستحصلة باعتبارهم الأقرب من واقع العمل في الشركات وهم الأقدر على فهم متبنيات العمل اليومي ، في حين كانت نسبة معاون مدير شركة بواقع (١٧,٦٪) ثم تلتها نسبة مدير الشركة بواقع (١١,٣٪) وأخيراً نسبة صاحب الشركة بواقع (٤,٨٪)

٣ - سنوات الخدمة : كانت النسبة الأكبر من عينة البحث من أصحاب الخبرة و ضمن فئة (١١-١٥) سنة بنسبة (٨٠٪) ، بينما حصلت فئة الخدمة (-٦١٠) على الترتيب الثاني بنسبة (٨٪) ، فيما حصلت فئة سنوات الخدمة (١٦) سنة فاكثرت على الترتيب الثالث بنسبة (٧٪) ، وحصلت فئة الخدمة أقل من (٥) سنوات على نسبة (٥٪) ، مما يشير إلى انتهاز سياسة تجديد قوة العمل ، الأمر الذي ولّد تجانس في الخبرات وتناقل للأفكار وتدريب داخلي على انجاز ما يكلفون به من مهام

الفقرة	الفئات	النسبة	التكرار
المؤهل العلمي	دبلوم	3%	4
	دبلوم عالي	3%	4
	بكالوريوس	70%	86
	ماجستير	17%	21
	دكتوراه	7%	8
	المجموع	100%	123



فصلية تُعنى بالبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية العدد (١١) المجلد الثاني

السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م



السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م العدد (١١)



6	%4.8	صاحب الشركة	الموقع الوظيفي
14	%11.3	مدير الشركة	
21	%17.6	معاون مدير الشركة	
82	%66.3	رئيس القسم	عدد سنوات الخبرة
123	%100	المجموع	
	%5	5 سنوات فأقل	
6		6-10 سنة	
10	%8	11-15 سنة	
99	%80	16 سنة فأكثر	
8	%7	المجموع	
123	%100		

الجدول رقم (٣) خصائص عينة البحث

المصدر: الجدول من اعداد الباحثة

المبحث الثاني : الاطار النظري

أولاً - إدارة المواهب

١- المفهوم:

بالنسبة للعديد من العاملين في إدارة المورد البشري او السلوك التنظيمي كتخصص فكري تمثل إدارة المواهب بمثابة الإطار العام الذي يجمع بين المهوبة كخاصية متفردة لدى الفرد من جهة والإستراتيجية أو الآلية التي تكفل استقطاب هذه الخاصية وتنميتها والحفاظة عليها للصالح العام من جهة اخرى وتطرق العديد من الباحثين والمُهتمين في مجال المهوبة لمفهوم إدارة المواهب بحسب الرؤية التي يتبناها كل منهم.

بدءاً تُعرف المهوبة على أنها (مجموعة قُدرات شخص ما هباته الفطرية ومهاراته ومعرفته وخبراته وذكائه وأحكامه ومواقفه وشخصيته وحيويته بالإضافة إلى قدرته الكبيرة على التعلم وتحسين الذات) (Dietz & Zwick, ٢٠٢٠:٧١٥).

وعرفت إدارة المهوبة على أنها (تنفيذ استراتيجيات مُتكاملة و أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة والاستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية) (Ali Aina & Atan ٢٠٢٠:٤٨)، كما تم تعريفها على أنها (مجموعة من الإجراءات المترابطة لإدارة العاملين فيما يتعلق بالتجديد والاستقطاب والتكامل والتنمية والتحفيز، ثم الاحتفاظ بالموظفين). (١٨٠: ٢٠٢٢) , Kehinde

وترى الباحثة انه يمكن تعريف إدارة الانطباع على أنها) كافة الإجراءات والسياسات والعمليات التي تتخذ من قبل الإدارات السياحية في سبيل الحصول على افضل الأشخاص العاملين والمعبر عنهم بالموهوبين وضمان عمليات تدريبهم وتطويرهم والاحتفاظ بهم كأصول مهمة وركائز فاعلة في السباق التنافسي الذي يميز البيئة السياحية)
٢- الابعاد : حددت ابعاد إدارة المهوبة من خلال العديد من المصادر والتي شهدت اختلافاً وتنوعاً كبيراً الأمر الذي يعني ان هنالك العديد من وجهات النظر المختلفة وبالطبع يمكن لاي باحث اختيار اقرب تلك الابعاد لبحثه من خلال اعتماد معيار قرب أي بعد من تلك الابعاد من الواقع المختبر واتساقه مع طبيعة العينة المبحوثة ، وفي هذا البحث اعتمدت الباحثة الابعاد المبينة ادناه:

(٨: ٢٠٢٢ ، عثمان) (DeTuneq & Schmidt, ٢٠١٣:٧)

فصلية تُعنى بالبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية العدد (١١) المجلد الثاني

السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م



السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م العدد (١١)

استقطاب المواهب: ويعتبر هذا البعد بمثابة الخطوة الأساسية والبنية الرئيسية في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة وهو إحدى العمليات الحيوية الفاعلة التي تمكن المنظمات من جذب والبحث عن أفضل العناصر لشغل الوظيفة من بين المتقدمين وذلك من خلال استهداف المؤسسات الأكاديمية ومراكز التدريب وغيرها من المواقع التي يمكن أن تقدم معيناً لا ينضب من الأفراد الموهوبين وعلى الإدارات في هذا الاتجاه اعتماد الوسائل الاعلانية و فرق كشف المواهب وغيرها من الإجراءات ويمكن ان تتم عملية الاستقطاب من داخل المنظمة أو من خارجها.

تطوير المواهب: وهي المرحلة التي يتم من خلالها تبني الاستراتيجيات التدريبية والتطويرية الكفيلة بتزويد الموهوبين بالمهارات والمعارف اللازمة المهام والوظائف والمسؤوليات الموكلة بهم، ويناقش المختصون ان هذه المرحلة كفيلة بتحقيق عنصر مهم الا وهو عدم تآكل راس المال البشري والرصيد المهاري والمواهب المتوافر وبالطبع هذه المرحلة تتطلب تخطيط من عمليات اعداد الموازنات وربط العمليات التطويرية بميكل المكافآت وغيرها من الإجراءات الواجب اخذها بنظر الاعتبار.

تقييم اداء المواهب: وهي المرحلة التي يتم فيها تحديداً مستوى المخرجات والإنتاجية المستحصلة من أداء الموهوبين ومقارنتها مع الأهداف والنتائج الواجب تحقيقها بحسب القيم المعيارية وهنا يتم تحديد هل تم تحقيق المنجز من العمل بشكل ينسجم مع موهبة كل ممن تم استقطابهم وتطويرهم وهل تم بلوغ الغايات التي تم تحديدها في مراحل مبكرة. الاحتفاظ بالمواهب: وهنا يلجأ اداريو الموهبة إلى تحديد من من الموهوبين جدير بالبقاء بالمنظمة ويمكن ان يقدم الأداء المرجو وبالتالي فهو يستحق ان يتم الانفاق على علميات تطويره مستقبلاً وهو كفاء لان يتم ايكال المهام والواجبات اليه وبالتالي هي مرحلة رهيبة بمستوى حنكة وخبرة الإدارات في التعامل في مثل هذه المراحل وتحديد الأفضل وبحسب الاحتياج.

وترى الباحثة ان العمل السياحي وبسبب ارتباطه الوثيق بمستوى ما هو مقدم من قبل الافراد اكثر من أي شيء آخر في سلسلة القيمة السياحية فهذا العمل بحاجة حقيقية لاستقطاب من له القدرة ويمتلك الموهبة على التعاطي مع مفردات شديدة الحساسية في تفاصيل الخدمة السياحية والقدرة على استيعاب مدى واسع من المتطلبات التي قد يختلف فيها كل فرد مستهلك لتلك الخدمة عن الآخر، بالتالي فالادارات توضع في مواقف تحتم عليها اختيار واستقطاب الأفضل من كافة المؤسسات الأكاديمية والتدريبية والخروج من دائرة التوظيف كيفما اتفق التي غالبا تفرضها ابعاد متعلقة بعادات المجتمع وتقاليده التي لطالما ظلت تنظر الى العمل في القطاع السياحي بنظرة اقل اعتباراً وتقييماً.

ثانياً - الالتزام التنظيمي:

المفهوم:

يرى المهتمون أن حالة الولاء التنظيمي تعد بالنسبة لاي إدارة الهدف الذي في حال اكتماله بين كل او معظم أعضاء الفرق العاملة فانه سيشكل الصورة الأمثل التي تلك المنظمة في مسار صناعة الميزة التنافسية وهي العنصر الأهم اذا ما تم تأمينه امام المنافسين، ويعرف الولاء التنظيمي على انه (التقييم الإيجابي الراسخ في ذوات الأفراد تجاه المنظمة والذي ينعكس في نية العمل معها وتحقيق أهدافها وعدم الاستعداد لتركها بسبب الأجور او الوضع الوظيفي أو الحرية المهنية أو علاقات الصداقة) (Jadaka, ٢٠١٨, ٤٨)

كما عرف الالتزام الوظيفي على انه (استعداد الفرد للعمل بكامل جهده والرغبة التامة في البقاء في المنظمة وعدم تركها وقبول اهداف تلك المنظمة والاعتقاد بمبادئها والدور الإيجابي الذي تؤديه ضمن المجتمع) (Nguyen, et al, ١٦٠: ٢٠٢٤)، ويرى الخبراء ان الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل ثلاثة عناصر وهي (Vuong et al



فصلية تُعنى بالبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية العدد (١١) المجلد الثاني

السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م

(٢٠٢٥:٢٠٥)

التطابق : ويقصد به درجة الترابط بين الفرد والمنظمة والمبني على تماهيه مع أهدافها والقناعة بمبادئها وقيمتها .
الانتماء في العمل : ونعني ان الفرد يكون منهمكاً بكامل عقليته ومشارك بشكل تام مع كافة الأنشطة في المنظمة .
الإخلاص والوفاء : ويقصد بها الحالة العاطفية المتولدة لدى الفرد والتي يشعر من خلالها ان المنظمة جزء من كينونته وذاته .

الابعد : وفق العمل البحثي المعتمد في المنهاج الاكاديمية تتعدد مسارات البحث في المتغيرات والمفاهيم التي مركزها ما يشعر به الفرد تجاه عمله او منظمته او فريق الإدارة الذي يعمل تحت اشرافه ذلك أن النفس البشرية تتسم بحالة من التعقيد يصعب معها وضعها في قوالب محددة وبالتالي تقدم حالة التعقيد أفكار شتى ورؤى متنوعة ، وفي هذا المجال يصعب بالضرورة تحديد ما الذي يمكن ان يشكل عماد عملية الولاء التنظيمي وماهي الأطر التي تضع كل فرد ضمن هذا التوصيف ، وفي هذا الاطار سعت الباحثة الى اختيار الابعاد التي وردت تقريبا في معظم البحوث والمصادر التي تم الاطلاع عليها بمعنى انها تقريبا شهدت حالة من الاتفاق بين الباحثين والتي يمكن ابرازها في النقاط التالية : (Nouri , ٢٠٢١ : ٥٧ / Khleifat , ٢٠٠٩ , ٨٦ : ٢ , Chen et al , ٢٠١٧ : ٢)
الولاء التلاحي : وينظر اليه على انه ذلك البعد من الولاء الذي تتحقق فيه حالة التفاعل الأعلى بين الفرد وجماعة العمل في المنظمة والذي ينعكس في اعتماده السلوك الذي تعتمده الجماعة ورفض السلوكيات الخارجة عن ماهو متعارف فيها .

الولاء العاطفي : وهو بعد الولاء المتحقق بفعل شعور الفرد بعدد من المساحات داخل التنظيم والمتمثلة ب(درجة الاستقلالية / أهمية العمل / هوية العمل / تنوع المهارات / العلاقات مع الرؤوساء / المشاركة بصنع القرار وغيرها)
الولاء المحسوب : ويعرف على انه ذلك البعد الذي يتركز فيه شعور الولاء على مدى تبني الفرد للهيكل القيمي الخاص بالمنظمة والمستوى الذي يعتنق فيه القاعدة الأوسع من المبادئ والرؤى والأفكار المشتركة .
الولاء المستمر : وهو البعد الذي يتولد لدى الفرد عبر النظرة التي تحكمها القيمة الاستثمارية التي من الممكن ان تحقق لو استمر الفرد داخل المنظمة والمفاضلة مع القيمة المتحصلة أو المفقودة في حالة مغادرة المنظمة .

وترى الباحثة أن الإدارات السياحية ووفق ما يعترى البيئة العامة من حالات من الاربك والتشويش وارتفاع مؤشرات اللاتأكد البيئي وعناصر البيئة الاجتماعية والاقتصادية الضاغطة على المنظمات السياحية العاملة فهي أي تلك الإدارات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بايلاء موضوعة تحقيق الولاء التنظيمي في نفوس أفرادها الأولية القصوى ، اذ ان أكثر ما يفشل المنظمات العاملة في هذا القطاع الحساس هو شعور اللامبالاة وعدم الاكتراث الذي يسود لدى المنتمين للشركات والفنادق وغيرها من الفعاليات السياحية والتي تختصر بالنسبة للمستفيدين في شكل وتعامل الفرد وبالتالي فان عدم اهتمام الفرد وعدم شعوره بقيمة ما يقدمه وتقدمه معه المنظمة من اسهام مجتمعي على شكل خدمات ذات جودة يعني بالضرورة افسال كل الجهود المبذولة وبالتالي فان الإدارات العاملة في حالة تحدي حقيقي يستوجب تعميق فهم الافراد وبث روح الولاء داخل نفوسهم كي يشعر كل منهم انه عضو ضمن فريق متضامن ومتكامل .

المبحث الثالث - الجانب الميداني

أولا - وصف وتحليل متغيري البحث

يتم في هذا المفصل من البحث عرض مجموعة من البيانات بهدف التعرف على واقع متغيري البحث (إدارة الموهبة / الولاء التنظيمي) في ضوء إجابات عينة البحث (١٢٣) ، اذ اعتمدت الباحثة التوزيعات التكرارية لإجاباتهم



السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م العدد (١١)



فصلية تُعنى بالبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية العدد (١١) المجلد الثاني

السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م



، والنسب المئوية ، وصولاً الى الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري ، ومُعامل الاختلاف النسبي ، فضلاً عن الأهمية النسبية ، لكل فقرة من فقرات المقياس ، اذ استندت الباحثة الى تدرجات Likert الخماسية في استقصاء آراء العينة ، فكانت مستوى الإجابة محصورة بين (١-٥) ، وبواقع خمسة مستويات كما موضح في الجدول ادناه :

الجدول (٤) تدرجات Likert ومستوى التوفر الأهمية النسبية

الأهمية	درجة التوافر	الأوساط الحسابية	تدرجات الاستبانة
اهتمام ضعيف أقل %59	منخفض جداً	1-1.79	لا اتفق تماماً
اهتمام مقبول %69-%59	منخفض	1.80-2.59	لا اتفق
اهتمام متوسط %79-%69	معتدل	2.60-3.39	محايد
اهتمام جيد %80-%79	متوفر	3.40-4.19	اتفق
اهتمام عالٍ %89	متوفر جداً	4.20-5.00	اتفق تماماً
طول الفئة 0.80		الوسط الفرضي 3	

المصدر : عبد الكاظم ، صفاء فالح ، ٢٠٢١ ، تأثير التوجه الاستراتيجي للمنظمات على استراتيجيات الموارد البشرية ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، ص ١٠

١- وصف وتشخيص المتغير المستقل إدارة المواهب
من خلال الاطلاع على الجدول (٥) ادناه يتبين توفر المتغير المستقل إدارة المواهب بوسطٍ حسابي (٣,٥٠) متوفر ، ويمارس باهتمامٍ نسبي (٧٠٪) من خلال امتلاك الشركات محل البحث رؤيةً بشأن ضرورة جذب الأفضل في سوق العمل واستقطاب من يمتلك القدرة على تقديم الأداء الأتم وان كان ذلك لا يأخذ المسارات المنهجية العلمية الواجب اعتمادها ، وعلى مستوى الابعاد جاء في الترتيب الأول بعد (تطوير المواهب) بوسط ٣,٤٦ و بمعامل اختلاف ١٨,٧ وهو الأمر الذي يؤشر الجانب الواقعي لعمل الشركات فهي في حالة مستمرة من تزويد الافراد بالمعارف المطلوبة وتوفير عمليات تدريب تتعلق ببرامج الحجز والمعاملات المالية وغيرها من الأنشطة التي يتطلبها النشاط السياحي عموماً والديني على وجه الخصوص ، وجاء بعد (الاحتفاظ بالمواهب) في الترتيب الرابع بوسط ٣,٥٠ وباهمية نسبية بلغت ٧٠٪ وهو مؤشر يعكس النظرة السطحية للكثير من المنتمين للعمل السياحي باعتبار ان الفرد العامل يمكن تعويضه ببساطة في ظل ارتفاع معدلات البطالة وحاجة الكثير للعمل الأمر الذي يعني بالضرورة ارتفاع المعروض من قوة العمل وبالتالي يعتقد الكثير انه يمكن ببساطة تعويض أي فرد .

الجدول رقم (٥) الإحصاء الوصفي لمتغير إدارة المواهب

الترتيب	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير المستقل وابعاده الفرعية
---------	----------------	-----------------	-------------------	---------------	---------------------------------

السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م العدد (١١)



فصلية تُعنى بالبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية العدد (١١) المجلد الثاني

السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧هـ آيار ٢٠٢٦م



الوصفي	20.4	%69.8	0.713	3.49	استقطاب المواهب
الاول	18.7	%69.2	0.650	3.46	تطوير المواهب
الثالث	20.5	%70.8	0.728	3.54	تقييم اداء المواهب
الرابع	21	%70	0.736	3.50	الاحتفاظ بالمواهب
السنة	17.6	%70	0.618	3.50	إدارة المواهب

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي

٢- وصف وتحليل المتغير المعتمد الولاء التنظيمي

يعرض الجدول (٦) ادناه بيانات الإحصاء الوصفي للمتغير المعتمد (الولاء التنظيمي)، اذ يتبين من الجدول حصول المتغير المعتمد على وسط حسابي (٣,٥٣)، و باهتمام نسبي (٧٠,٦٪) اذ تتفق العينة وتتجانس اراءها من خلال مُعامل الاختلاف النسبي (٢٠,٢٪) والانحراف المعياري (٠,٧١٤) وهو مؤشر على امتلاك إدارات الشركات مجموعةً من السلوكيات والممارسات التي تحاول من خلالها تجنب التفريط بعاملها وزرع روح الانتماء لديهم، وعلى مستوى ترتيب الأبعاد جاء بعد (الولاء المحسوب) أولاً بوسط (٣,٥٥) وبمعامل اختلاف (٢٢ ٪) وتعتقد الباحثة ان هذه النتيجة جاءت بسبب طبيعة الشركات عينة البحث والمقصود نشاطها ضمن بيئة السياحة الدينية والتي يأخذ البعد القيمي منها الجزء الأكبر وشعور الافراد الساند بأنهم جزء من رحلة روحية قيمة دينية، في حين جاء بعد (الولاء العاطفي) رابعاً بوسط (٣,٦٠) وباهمية نسبية (٧٢٪) والتي تؤشر ان اغلب الإدارات العاملة تتعاطى مع الفرد العامل بمستوى اقل من تعاطيها مع الزائر وبالتالي فهي أي تلك الإدارات لا تشرك الافراد في عمليات اتخاذ القرار وغيرها من ابعاد الولاء العاطفي الأمر الذي يعكس رؤية تطفى عليها سمات من التقليدية والرتابة.

الجدول رقم ٦ الإحصاء الوصفي للمتغير المعتمد الولاء التنظيمي

الترتيب	مُعامل	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير المعتمد وابعاده
الثالث	22.5	%66.8	0.753	3.34	الولاء التلاحمي
الرابع	23.6	%72	0.852	3.60	الولاء العاطفي
الاول	22	%71	0.794	3.55	الولاء المحسوب
الثاني	22.3	%72.4	0.784	3.62	الولاء المستمر
	20.2	%70.6	0.714	3.53	الولاء التنظيمي

لثالثة ذي القعدة ١٤٤٧هـ آيار ٢٠٢٦م العدد (١١)



فصلية تُعنى بالبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية العدد (١١) المجلد الثاني
السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م



السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م العدد (١١)

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

الجدول رقم ٧ الإحصاء الوصفي لمتغيري البحث المستقل والمعتمد

الترتيب	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير
الاول	17.6%	70%	0.618	3.50	إدارة المواهب
الثاني	20.2%	70/6%	0.714	3.53	الولاء التنظيمي

المصدر : الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

ثانيا - اختبار فرضية البحث:

اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير إدارة المواهب في الالتزام التنظيمي

وسيتعرض هذا الجزء من البحث عملية اجراء الاختبارات الإحصائية لفرضية البحث والتي تنص على

١ -توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لنظم إدارة المهوبة في رفع مستوى الولاء التنظيمي المتحقق في شركات السياحة الدينية في العراق

وُبغية التاكيد من صحة الفرضية من عدمها تم اعتماد نموذج الانحدار الخطي البسيط ، فضلاً عن مؤشرات قيمة

T الجدولة ١,٩٦ ، وقيمة F الجدولية ٣,٨٤١ عند مستوى المعنوية ٠,٠٥ لرفض او قبول الفرضيات ، الرئيسة

، والجدول أدناه يُبين قيم الاختبار:

الجدول رقم (٨) تأثير إدارة المواهب في الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي						المتغير المعتمد
F	T	Sig	R ²	β	A	المتغير المستقل
183.528	13.547	0.000	0.603	0.778	0.812	استقطاب المواهب
190.959	13.319	0.000	0.612	0.760	0.871	تطوير المواهب
122.884	11.083	0.000	0.504	0.780	0.835	تقييم اداء المواهب
226.265	15.042	0.000	0.652	0.792	0.724	الاحتفاظ بالمواهب



فصلية تُعنى بالبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية العدد (١١) المجلد الثاني

السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م

419.138	20.473	0.000	0.776	0.889	0.041	إدارة المواهب
122	121	1	درجة الحرية			

المصدر : الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

يتبين من نتائج الجدول اعلاه أنموذج تأثير المتغير المستقل الرئيس (إدارة المواهب) في المتغير المعتمد (الالتزام التنظيمي) ، تحت مستوى المعنوية Sig (٠,٠٠٠) وهي أصغر من قيمة الدلالة (٠,٠٥) ، وبدلالة قيمة F المحسوبة (٤١٩,١٣٨) ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٣,٨٤١) ، فيما كانت قيمة اختبار T المحسوبة (٢٠,٤٧٣) لقيمة β الميل الحدي (التأثير) ، وهي اعلى من قيمتها الجدولة عند نفس مستوى المعنوية (٠,٠٥) ، فيما بلغت قيمة مُعامل التحديد (٠,٧٧٦) لأنموذج وبقية ارتباط (٠,٨٨١) ، ويدل على أن المتغير المستقل (إدارة المواهب) يفسر ما قيمته (٧٧,٦ ٪) من التغيرات التي تطرأ في مستوى الالتزام التنظيمي المتحقق في الشركات عينة البحث ، فيما تُعزى النسبة المتبقية (٢٢,٤ ٪) من نموذج التفسير لمتغيرات أخرى لم تدخل بالأنموذج المختبر ، وهي قيمة تفسير تُعد مرتفعة ، بينما كانت قيمة الميل الحدي $\beta = ٠,٨٨٩$ ، إي أن اعتماد الإدارات السياحية لنماذج إدارة المواهب بمعدل وحدة واحدة فان ذلك سيحدث ارتفاعاً في مستوى الالتزام التنظيمي المتحقق بنسبة ٨٨,٩ ٪ ، وتوفر هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول الفرضية الرئيسة وهو يعد تأثيراً جيداً ، وبقية خطأ معياري ٠,٠٥ ، وبأنموذج معادلة الانحدار التنبئية وكالاتي:

$$\text{الالتزام التنظيمي } Y = ٠,٨٨٩ + ٠,٠٤١ \text{ إدارة المواهب}$$

٢- اختبار الانحدار الخطى المتعدد لتأثير ابعاد إدارة المواهب في الالتزام التنظيمي

وتتفق عن الفرضية الرئيسة المشار اليها اعلاه عدد من الفرضيات الفرعية وهي

١-١- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعدها استقطاب المواهب في رفع مستوى الولاء التنظيمي المتحقق في شركات السياحة الدينية في العراق.

١-٢- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعدها تطوير المواهب في رفع مستوى الولاء التنظيمي المتحقق في شركات السياحة الدينية في العراق.

١-٣- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعدها تقييم أداء المواهب في رفع مستوى الولاء التنظيمي المتحقق في شركات السياحة الدينية في العراق.

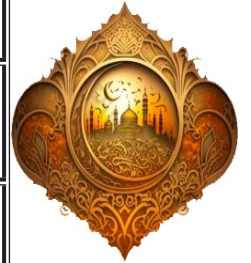
١-٤- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعدها الاحتفاظ بالمواهب في رفع مستوى الولاء التنظيمي المتحقق في شركات السياحة الدينية في العراق.

وفي هذا الاختبار اعتمدت الباحثة توظيف أسلوب الانحدار المتعدد بطريقة (Step - Wise) للتعرف على أي ابعاد إدارة المواهب تأثيراً في رفع مستوى الالتزام التنظيمي فكانت النتائج بحسب ما بينها الجدول ٩ ، ويرى (شيراز ، ٢٠١٥ : ١١٠) انه و بحسب هذه الطريقة يتم ادخال المتغير الذي يرتبط بأقوى علاقة مع المتغير التابع في الخطوة الأولى ، وفي الخطوة الثانية يتم ادخال المتغير الثاني ، الذي له القدرة على تقديم إضافات ذات دلالة إحصائية وهكذا تتم بقية الخطوات ، فيتم في كل خطوة تقييم مساهمة المتغيرات التي تم إدخالها في الخطوات السابقة للتخلص من المتغير الذي لم يعد يقدم أي إضافات ذات دلالة إحصائية بإخراجه من المعادلة واخيراً يتم التوقف عن ادخال المتغيرات اذا لم يعد هناك من المتغيرات من له القدرة على تقديم إضافات ذات دلالة إحصائية للمعادلة.

الجدول (٩) الانحدار المتعدد بطريقة (Step - Wise)

فصلية تُعنى بالبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية العدد (١١) المجلد الثاني

السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م



السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م العدد (١١)

الابعاد	R	R ²	ΔR ²	AR ²	F	Sig	T	α	β
الالتزام التنظيمي									
استقطاب المواهب	0.80				266.265		3.383		0.267
تطوير المواهب					34.923		3.751		0.256
تقييم اداء المواهب					16.972		4.263		0.290
الاحتفاظ بالمواهب					7.412		0.722		0.190

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي

من القيم الواردة في الجدول أعلاه يتبين انه من خلال ادخال الابعاد الأربعة لإدارة المهوبة في النموذج اصبح مُعامل الارتباط للأموذج الكلي ٠,٨٨٢ ، وبمستوى معنوية ٠,٠٠٧ ، وهي أقل من مستوى المعنوية ٠,٠٥ ، وبقيمة مُعامل تفسير بلغت ٠,٧٧٨ ، أي ان الابعاد الأربعة مُتجمعة تُفسر ما نسبته ٧٧,٨٪ من مستوى الالتزام التنظيمي المُتحقق في الشركات عينة البحث ، فيما كانت قيمة F المحسوبة للأموذج ١٠٣,٢٣٧ بتغير مقداره ٧,٤١٢ ، اذ تُشير هذه النتائج الى عمل الابعاد الأربعة بشكل تداؤمي دون ان يكون بعداً من الابعاد يعاني من الضعف لبعده الاختبار ، اما قيم الميل الحدي (التأثير) للابعاد الأربعة فكان الميل الحدي لبعد (استقطاب المهوبة) ٠,٢٦٧ ، وبقيمة T المحسوبة ٣,٣٨٣ وبمستوى معنوية ٠,٠٠٠ ، مما يشير إلى معنوية التأثير ، فيما كانت قيمة تأثير (تطوير المهوبة) ٠,٢٥٦ ، وبمستوى معنوية ٠,٠٠٠ ، وبقيمة T المحسوبة ٣,٧٥١ ، بينما كانت قيمة تأثير (تقييم المهوبة) ٠,٢٩٠ ، وبمستوى معنوية ٠,٠٠٠ ، وبقيمة T المحسوبة ٤,٢٣٦ ، واخيراً كان مُعامل تأثير بعد (الاحتفاظ بالمهوبة) ٠,١٩٠ ، وبمستوى معنوية ٠,٠٠٧ ، وبقيمة T المحسوبة ٢,٧٢٢ ، علماً ان جميع قيم الاختبار التائي المحسوب أكبر من قيمتها الجدولية ١,٩٦ عند مستوى المعنوية ٠,٠٥

$$Y = 0,267X_1 + 0,256X_2 + 0,290X_3 + 0,190X_4 + 0,190$$

وبذلك يثبت تحقق الفرضية الرئيسية للبحث والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها

المبحث الرابع - الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

أولاً - الاستنتاجات

افترزت نتائج الدراسة الميدانية وجود رؤية لاغلب الإدارات عينة البحث بشأن ضرورة جذب الأفضل في سوق العمل واستقطاب من يمتلك القدرة على تقديم الأداء الأتم وان كان ذلك لا يأخذ المسارات المنهجية العلمية الواجب اعتمادها.

ظهر من خلال الدراسة الميدانية طغيان سمة السطحية للكثير من الإدارات السياحية حول اليات الاختيار والتعيين واستسهالها باعتبار ان الفرد العامل يمكن تعويضه ببساطة في ظل ارتفاع معدلات البطالة وحاجة الكثير للعمل الأمر الذي يعني بالضرورة ارتفاع المعروض من قوة العمل وبالتالي يعتقد الكثير انه يمكن ببساطة تعويض أي فرد



فصلية تُعنى بالبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية العدد (١١) المجلد الثاني

السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م



السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م العدد (١١)



بحكم انتماء العينة لنشاط السياحة الدينية أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن العمل في قطاع السياحة الدينية يسود فيه بعد الانتماء القيمي ويستحوذ على الجزء الأكبر في شعور الأفراد السائد والذي يتمثل بكونهم جزء من رحلة روحية قيمة دينية.

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية الإدارات لا تشرك الأفراد في عمليات اتخاذ القرار وغيرها من ابعاد الولاء العاطفي الأمر الذي يعكس رؤية تطغى عليها سمات من التقليدية والرتابة في الإدارة التي تنظر الى الزائر بأهمية تتراجع امامها أهمية العامل في الشركة.

اثبتت الدراسة الميدانية صحة فرضيات الدراسة الرئيسة والفرعية .

ثانيا - التوصيات والمقترحات

التوصيات:

وجوب أن تعمل إدارات الشركات السياحية الى فهم ممنهج وعملي لاليات استقطاب وتدريب والاحتفاظ بالمواهب فلا يمكن الاستمرار على النهج العشوائي البعيد عن التنظيم وتبني الوسائل العلمية الحديثة في هذا المضمار.

العمل باتجاه انتهاز سياسات تدريبية متميزة ترفد الفرق العاملة بمستوى عال من المهارات والمعارف الواجب على الافراد التحلي بها بالذات مع حالة التطور التقني وبرامج الحجز والاليات الرقمية المتقدمة .

إقامة الشراكات وبرامج التعاون المشترك مع المؤسسات الأكاديمية ومؤسسات التعليم السياحي بكافة مستوياتها واشكالها ومراكز التأهيل والتدريب السياحية في سبيل استقطاب الأفضل منهم بما يكرس اعتبار تلك المؤسسات رافد حقيقي لسوق العمل السياحي .

العمل باتجاه رفع مستوى الثقافة التنظيمية في الشركات السياحية والتي تكون فيها الركيزة الأساس هي روح الانتماء على الرغم من أن صناعة السياحة تتسم بارتفاع معدل دوران العمل في مؤسساتها الا ان العمل باتجاه بث روح الفريق الواحد يسهم في تعميق الالتزام التنظيمي تجاه المنظمات السياحية .

يتوجب على الإدارات العاملة في مؤسسات التعليم السياحي تطوير مستوى برامجها ومناهجها الأكاديمية الأمر الذي يسهم في تطوير مستوى الطلبة الموهوبين بما يدعم دورها كمعين فعلي لاعداد الكوادر السياحية العاملة في هذا الحقل المهم ..

المقترحات : يمكن للباحثين استكمال الأنشطة العلمية وتغطية مساحات لم يعالجها البحث الحالي وذلك من خلال المقترحات التالية

تأثير إدارة المواهب في رفع مستوى الأداء التنظيمي في الشركات السياحية.

تأثير الجاهزية الرقمية في تعزيز الالتزام التنظيمي في الفنادق العراقية.

تأثير إدارة المواهب في رفع مستوى إدارة الاحتواء العالي في المنظمات السياحية .

المصادر:

أولا - المصادر العربية:

الجودة، محفوظ (٢٠١٠)، تحليل الاحصائي المتقدم، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر عمان.

الشمري، فوزية و الهاوش، نوف، ٢٠٢٠، الولاء التنظيمي لاعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وفق نموذج

الزيوني المجلة التربوية ، العدد التاسع والسبعون نوفمبر، المملكة العربية السعودية.

شيراز، محمد بن صالح (٢٠١٥) ، تحليل الاحصائي للبيانات SPSS - الطبعة الأولى، خوارزمية للتوزيع والنشر، جدة، المملكة العربية السعودية

عبد الكاظم صفاء فالح (٢٠٢١) ، تأثير التوجه الاستراتيجي المنظمات على فرص العمل والموارد البشرية رسالة ماجستير. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

فصلية تُعنى بالبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية العدد (١١) المجلد الثاني
السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م



السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م العدد (١١)



عثمان، امل محمود (٢٠٢٢)، إدارة المواهب ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية المجلة العلمية القطاع كليات التجارة ، جامعة الأزهر، العدد الثامن والعشرون، مصر .

Al Aina, R. A., & Atan, T. (2020). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. *Sustainability*, 12(20), Article 8372. <https://doi.org/10.3390/su12208372>

Chen, Yen-Cheng, Tsui, Pei-Ling, and Lee Ching-Sung, 2017, "The Effect of International Hotel Employee Loyalty on Customer Behavioral Intention in Taiwan.», *International Journal of Managerial Studies and Research*. vol. 5, issue 2, pp 76–81, February.

- DeTuncq, T., & Schmidt, L. (2013, September 8). Examining integrated talent management. *ATD*. <https://www.td.org/magazines/td-magazine/examining-integrated-talent-management>.

Dietz, D., & Zwick, T. (2020). The retention effect of training: Portability, visibility, and credibility. *The International Journal of Human Resource Management*, 4(71), 710–741. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1737835>

Jakada, Muhammad, ٢٠١٨, "Effect of Organizational Culture on Employee Loyalty among University Non-Academic Staff", *Nigerian Journal of Management Technology & Development*. vol.9, no. 2, December.

Kehinde, J. (2002). Talent management: Effect on organizational performance. *Journal of Management Research*, 4(2), 178–186. <https://www.macrothink.org/journal/index.php/jmr/article/view/937>

Khleifat, A. Al Mlahma, M. (2009). Organizational loyalty and its relationship to job satisfaction among faculty members at private universities in Jordan. *Journal of the University of Damascus*. 25 (3), 289–340.

Londeka Xulu & Sanjana Brijball Parumasur, 2023, UNDERSTANDING TALENT MANAGEMENT CHALLENGES IN CHANGING TIMES AND WORKFORCES, *Corporate Governance and Organizational Behavior Review / Volume 7, Issue 2, Special Issue*.

Nguyen, Ha Hong., Nguyen, Trung Thanh, and Nguyen, Phong Thanh, 2024, "Factors Affecting Employee Loyalty: A Case of Small and Medium Enterprises in Tra Vinh Province, Viet Nam". *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, vol. 7. no.1, pp. 153–158,

Nouri Noaldin Dodo, 2021, Factors constituting organizational loyalty within an organization. In *Journal of the researcher in the humanities*. Vol. 13(4)

Nuryanto UliWildan et al, 2021, "The Roles of Employee Loyalty between Work Motivation, Job Satisfaction, Leadership Against Employee Performance.", *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. vol. 23, issue 2, pp. 15–25, February.

Nunnally j. & Bernstein I., 2014, *Psychometric Theory*, 3rd edition, McGraw Hill Inc., U.S.A

Vuong, Bui Nhat, Tung, Dao Duy, Tushar, Hasanuzzaman, Quan, Tran Nhu, and Giao, Ha Nam Khanh, 2025, "Determinates of factors influencing job satisfaction and organizational loyalty.", *Management Science Letter*, 11(1), 203–21

فصلية تُعنى بالبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية العدد (١١) المجلد الثاني
السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م



السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م العدد (١١)

