

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

م.م.الاء عبد الكريم غالب**

أ.م.د.سرمد حمزة الشمري*

المستخلص

يهدف البحث الى معرفة طبيعة المواهب وتحديد متطلبات ادارتها وتشخيص اثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي للموارد البشرية وتحقيق جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة ، وتمثلت مشكلة البحث بمجموعة من تساؤلات عن طبيعة العلاقة والتاثير 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 والهويات ، وبما يشكل حجم عينة قدرها (60) فردا تم تزويد كل منهم باستمارة استبيان اعدت خصيصا لهذا الموضوع ثم جمعت البيانات وجرى التوصل الى مجموعة نتائج باستخدام بعض الاساليب الاحصائية ، ومن ابرز نتائج البحث تمثلت باهمية ادارة المواهب وتأثيرها في الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات ، اما ابرز التوصيات فتمثلت بضروره ان تعي رئاسة جامعة بغداد اهمية ادارة المواهب وهي احدى العناصر الاساسية في تعزيز الالتزام التنظيمي وتحسين جودة الخدمات.

الكلمات المفتاحية: ادارة المواهب ، الالتزام التنظيمي ، جودة الخدمات.

* الجامعة المستنصرية – كلية الإدارة والأقتصاد
** كلية دجلة الجامعة

المقدمة:

كان ومازال المورد البشري من اهم موارد المنظمة مهما امتلكت من تكنولوجيا وموارد مالية وتسهيلات فمثلا تسعى المنظمات للحصول على افضل تكنولوجيا وتسهيلات وصيانتها والمحافظة عليها لأطول فترة ممكنه؛ فأنها يجب ان تضاعف جهودها للحصول على افضل مورد بشري وتطوره وتحافظ عليه للاستفادة القصوى منه، وتسمى هذه العملية بإدارة المواهب.

ويحاول البحث تسليط الضوء على تأثير ادارة المواهب في جودة الخدمات، فالعاملين الموهوبين هم من عليهم الاعتماد في تحسين جودة الخدمات، والتي تعد مفتاح الأمان والنجاح للمنظمات الخدمية عموما ، من خلال وضع إستراتيجية للتحسين المستمر، و تطوير أساليب الإدارة تحقيقاً لجودة الخدمات وسعيًا الى مضاعفة افادة المستفيد الأول وهو المجتمع بكل منظماته وجماعته وأفراده وتأسيسًا على ما تقدم يجب الاهتمام بالجودة في المنظمات الخدمية العراقية من خلال تهيئة مستلزمات الخدمات والاهتمام بجودة عناصرها من التسهيلات المادية والمورد البشري والتكنولوجي⁽¹⁾.

واهتم هذا البحث بتأثير ادارة المواهب في جودة الخدمات عبر الالتزام التنظيمي ويشمل هذا البحث على اربعة محاور اذ انصب المحور الأول على منهجية البحث، وانصب المحور الثاني على الجانب النظري، وكرس المحور الثالث الجانب العملي، وأخيرا المحور الرابع فقد اهتم بعرض الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول : الجانب المنهجي للبحث

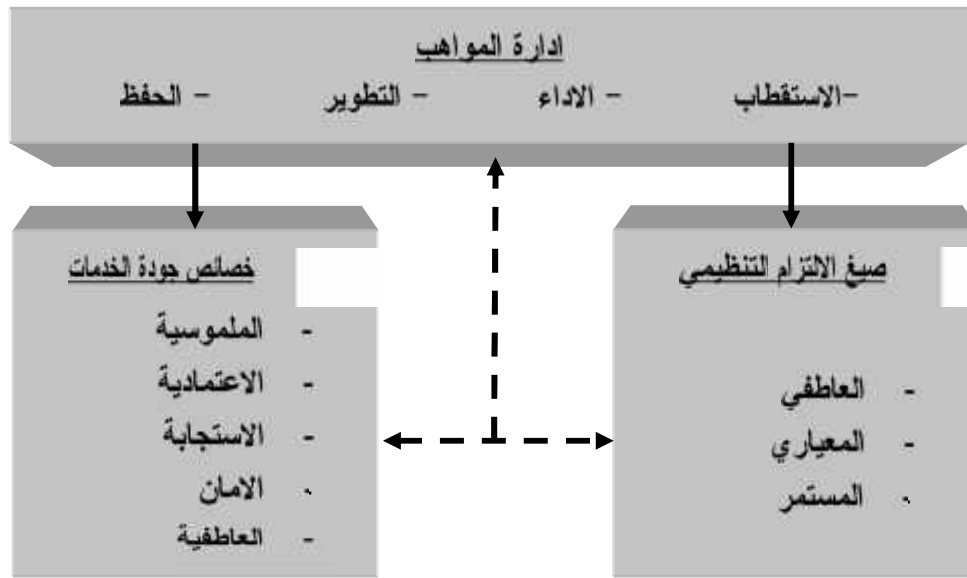
أولاً: منهجية البحث

يمكن ايجاز المنهجية التي يسير في ضوءها البحث كما يأتي:

1. مشكلة البحث: تعد ادارة المواهب ومن الموضوعات ذات الأهمية الكبيرة في الوقت الحاضر خصوصا وان البيئة العراقية تزخر بالمواهب الشابة ، والتي تتطلب تحليلاً معرفياً ونظرياً وعلمياً متزايدا، ولتشخيص الخلل الذي لم يشبع في بيئة العمل المتجددة ، فضلا عن تحديد طبيعة العلاقة بينهما. اذ تواجه المنظمات اليوم وعلى اختلاف أنواعها تحديات وصعوبات كبيرة ، نتيجة التغييرات والتطورات السريعة التي يشهدها العالم في كل المجالات ، وفي ظل هذا الواقع تبرز أهمية ادارة المواهب والالتزام التنظيمي وجودة الخدمات. وعلى الرغم من أهمية ادارة المواهب إلا أنها ما زالت في بدايتها في العالم العربي بصورة عامة والعراقي بصورة خاصة ، ويتجلى ذلك في ندرة البحوث والدراسات النظرية والتطبيقية التي تناولتها وأهميتها في تعزيز جودة الخدمات للمنظمات الخدمية على نحو خاص هذا من ناحية، فضلا عن وجود قصور واضح في تطبيقها والاهتمام بها في الجامعات العراقية المبحوثة، وسيتم التعبير عن مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

- أ. ما مستوى اهتمام رئاسة جامعة بغداد بتطبيق ممارسات ادارة المواهب؟
- ب. ما مدى اهتمام العاملين في رئاسة جامعة بغداد بالالتزام التنظيمي؟
- ج. ما مدى التزام العاملين في رئاسة جامعة بغداد بجودة الخدمات؟
- د. ما هي طبيعة علاقة ارتباط بين ادارة المواهب والالتزام التنظيمي وجودة الخدمات؟

- هـ. ما هو مستوى تأثير ادارة المواهب في الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات؟.
- 2. اهمية البحث:** يكتسب البحث اهميته من اهمية المتغيرات التي تناولها في المنظمة المبحوثة وتبرز هذه الاهمية من جانبين هما: الاول علمي المتمثل بمحاولة بيان مفهوم واهمية المتغيرات وما ينجم عنها من قيمة معرفية تضاف الى المكتبة العربية ، ثانيا عملي عبر السعي نحو فحص وتشخيص ابعاد ادارة المواهب التي يمارسها رئاسة جامعة بغداد وبيان علاقتها مع الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات، فضلا عن تأثير ادارة المواهب في الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات .
- 3. اهداف البحث:** يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الاتية:
- أ. معرفة مدى ادراك العاملين في رئاسة جامعة بغداد اهمية ممارسة ادارة المواهب
- ب. معرفة مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين وجودة الخدمات المقدمة في رئاسة جامعة بغداد.
- ج. اختبار علاقة الارتباط والتاثير بين ادارة المواهب والالتزام التنظيمي وجودة الخدمات.
- د. التوصل الى جملة من الاستنتاجات والتوصيات والتي قد تسهم في تعزيز الارتقاء بمستوى ادارة المواهب والالتزام التنظيمي وجودة الخدمات في رئاسة جامعة بغداد.
- 4. المخطط الاجرائي للبحث:** ويمكن توضيحه كما في الشكل (1) الاتي:



شكل (1) المخطط الاجرائي للبحث

المصدر: اعداد الباحثان

- 5. فرضيات البحث:** في ضوء مخطط البحث الفرضي تم صياغة الفرضيات الآتية:
- الفرضية الرئيسية الأولى: ((توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين ادارة المواهب والالتزام التنظيمي على مستوى المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية)).
 - الفرضية الرئيسية الثانية: ((توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين ادارة المواهب وجودة الخدمات على مستوى المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية)).
 - الفرضية الرئيسية الثالثة: ((توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات على مستوى المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية)).
 - الفرضية الرئيسية الرابعة ((يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لإدارة المواهب في الالتزام التنظيمي على مستوى المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية)).
 - الفرضية الرئيسية الخامسة ((يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لإدارة المواهب في جودة الخدمات على مستوى المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية)).
- 6. ادوات البحث:** النسب المؤية والتكرارات، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف ، الفا كرونباخ، معامل ارتباط كندال، الانحدار الخطي البسيط.
- 7. عينة البحث:** تم اختيار عينة من العاملين في رئاسة جامعة بغداد (شعبة الافراد و شعبة الملاك وشعبة التدريسيين وشعبة الهويات)، كونها من اعرق جامعات العراق وانسب للاجابة على فقرات الاستبانة وكانت العينة بحجم 60 عاملا ما بين موظف ومسؤول وحدة ومسؤول شعبة وبما يشكل ما نسبته 20% من المجتمع البالغ تقريبا 300 فردا.
- 8. صدق الاستبيان:** لغرض التحقق من ثبات الاستبانة تم الاعتماد على اختبار (الفا كرونباخ)، وقد بلغ معامل الفا كرونباخ لفقرات الاستبانة 0.964 وهي قيمة عالية تدل على ثبات عالي للاستبانة، اما الصدق فتم حسابه من جذر معامل الثبات إذ بلغ 0.981 وهي قيمة تدل على صدق عالي للمقياس.

الجدول (1) متغيرات البحث الرئيسية والمقاييس المعتمدة

م	البعد	المصدر	م	البعد	المصدر
م	جودة الخدمات	الاستقطاب	جودة الخدمات	الملموسية	عباس (2013) نقلا عن Cannon & McGee, 2010 ,Kamil at el , 2010
		الاداء		الاعتمادية	عباس (2013) نقلا عن GeoLearning ,2007
		التطوير		الاستجابة	عباس (2013) نقلا عن Taylor, (1994) والحداد (2013)
		الحفظ		الامان	الاسدي وابو غنيم (2012) نقلا عن Taylor, (1994) والحداد (2013)
		الالتزام التنظيمي		العاطفية	الحداد (2013)
					Meyer & Allen,1990

9. **ادوات البحث:** اعتمد البحث على الاستبانة كمصدر رئيس لجمع البيانات والمعلومات التي تتعلق بالجانب الميداني للبحث، فضلا عن ذلك تم اعتماد مقياس (likert) الخماسي لقياس شدة الاجابة، والجدول (1) يبين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية المقاييس المعتمدة.

ثانيا: بعض الدراسات السابقة

تمكن الباحثان من تحديد بعض الدراسات السابقة والتي تناولت العلاقة بين كل او جزء من المتغيرات الرئيسية الثلاثة للبحث وهي ادارة المواهب والالتزام التنظيمي وجودة الخدمات ، وكما يأتي:

1. **دراسة (Gussenhoven,2009):** وهي دراسة ميدانية عنوانها " تأثير ممارسات ادارة المواهب في الالتزام التنظيمي العاطفي بتوسيط الوفاء النفسي " هدفت الى معرفة تأثير ممارسات ادارة المواهب في الالتزام التنظيمي العاطفي للموظفين الموهوبين في ظل توسيط الوفاء النفسي، وكان المنهج المستخدم هو الوصفي التحليلي لمتغيرات الدراسة ، وتم الاستعانة باستمارة الاستبيان كأداة رئيسه لجمع البيانات والمعلومات ، وقد وزعت على 340 موظف، وتلخصت النتائج صحة الافتراضات بتأثير ممارسات ادارة الموهبة في الالتزام التنظيمي العاطفي عبر الوفاء النفسي، وقد خرجت النتائج بجملة من التوصيات وبحوث مستقبلية كان من اهمها هو ربط ادارة المواهب بالولاء التنظيمي والمشاركة ، وتسلط الضوء اكثر حول موضوع الوفاء النفسي.
2. **دراسة (Tsai & wu ,2011):** وهي دراسة ميدانية جرت في ثلاثة مستشفيات في تايوان بعنوان " استخدام التسويق الداخلي لتحسين الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات" وهدفت المقالة لاستكشاف العلاقات الهيكلية بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي وجودة الخدمة، وتبين كيف ان المستشفى من خلال التسويق الداخلي من الممكن ان تعزز الالتزام التنظيمي لعمالها لتحقيق اعلى مستوى من جودة الخدمات ، وتبينت النتائج بان التسويق الداخلي له تأثير على كلا من الالتزام التنظيمي وجودة الخدمة.
3. **دراسة (Barkhuizen & et al, 2014):** وهي دراسة ميدانية اجريت في المنظمات العامة التي تقدم الخدمات التعليمية في جنوب افريقيا وعنوانها " ادارة المواهب ومشاركة العمل وتوجهات جودة الخدمة في دعم الملاكات بمؤسسات التعليم العالي" وقد سلطت هذه الدراسة الضوء على اهمية التطبيق الفعال لممارسات ادارة المواهب في السلوك الايجابي للعاملين والمتمثل المشاركة بالعمل وجودة الخدمة، وكان عدد العينة 60 فردا ، تم استخدام استمارة الاستبانة كاداه رئيسه لجمع البيانات والمعلومات ، وتبينت النتائج ان هناك علاقة ايجابية بين بعض ابعاد ادارة المواهب ومشاركة العمل، كما وبينت النتائج بان هناك علاقة ايجابية بين مشاركة العمل وبعض ابعاد جودة الخدمات، واخيرا تبين بانه لاتوجد علاقة ايجابية بين ادارة المواهب وجودة الخدمات .
4. **دراسة (Tinuke,2014) :** وهي دراسة نظرية عنوانها " زيادة الفاعلية التنظيمية من خلال تحسين ادارة المواهب" وقد حاولت هذه الدراسة ان تبين اهمية ادارة الموهبة في الانظمة والبيئة والانتاجية وجودة الخدمات، وان ادارة الموهبة تساعد في فاعلية عملية التوظيف وادارة الاداء والتعليم والتطوير و التعويض ، وهذا المزج الامثل يولد زيادة في الابداع والولاء والالتزام التنظيمي.

المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث

أولاً: ادارة المواهب

ظهر مصطلح ادارة المواهب لأول مرة في اواخر التسعينات من القرن المنصرم بعد ان اجرى عدة باحثين دراسات في شركة ماكنزي وفروعها عندما اكتشفو بان سر ميزتها التنافسية كان بسبب انتشار ادارة المواهب⁽²⁾.

1. مفهوم ادارة المواهب: يعود اصل كلمة الموهبة لآتينيا الى الهبه، ويستخدم هذا المصطلح للأفراد الذين يملكون قدرة او مهارة افضل من الآخرين، وتبدأ ادارة المواهب منذ بناء استراتيجيات المنظمة وصولاً الى الهدف وهذا لا يتم الا من خلال الحصول وتدريب والحفاظ على الموهبة، والموهبة بحد ذاتها لا تكون مهمة مالم تتوفر في العاملين الموهوبين الولاء للمنظمة والعمل بروح الفريق ولهذا تعد ادارة الموهبة سلاح ذو حدين لان العاملين الموهوبين الذين يشعرون بأهميتهم مستعدين مغادرة منظمهم اذا ما حصلوا على مكافآت افضل⁽³⁾ لذلك على المنظمات ان تحاول ابقاء عاملها من خلال تنمية روح الالتزام التنظيمي .

وعرف صيام، 2013 ادارة المواهب كونها عملية متكاملة تشمل استقطاب العاملين ذوي الاداء المتميز ودعمهم وتطويرهم والاستفادة من موهبتهم ضمن خطط واضحة لتحقيق اهداف المنظمة⁽⁴⁾، وعرفها لعنزي وآخرون، 2011 هي تفاعل مجموعة من الممارسات والنظم المتكاملة المتعلقة باستقطاب العاملين ذوي المهارات المطلوبة والمحافظة عليهم وتطويرهم بما ينسجم لتحقيق التوجه الاستراتيجي للمنظمة⁽⁵⁾، اما عباس، 2013 فعرفها بأنها الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية الذي يعتمد للحصول على الموارد البشرية ذات المقدرات الجوهرية⁽⁶⁾، وتتضمن أساليب تطويرهم والاحتفاظ بهم وتقويمهم وتعويضهم بشكل مناسب لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلالهم، في ظل البيئة الديناميكية التي تعمل فيها .

2. أهمية ادارة المواهب: فضلا عن ذلك يشعر الزبائن بالثقة والارتياح عند وجود مواهب داخل المنظمة لأيمانهم بمدى تميز الخدمات او المنتج الذي يحصلون عليه، وان كلفة الحاجة الى استبدال الموهوبين كبيرة لانها ليست متاحة في السوق⁽⁷⁾.

3. ابعاد ادارة المواهب:

أ. الاستقطاب: من الممكن استقطاب الموهبة من داخل المنظمة او من خارج المنظمة عن طريق جذب الموهوبين من المنظمات الأخرى او دول أخرى او البحث عنهم في الجامعات او عن طريق شبكة الانترنت او شركات متخصصة بذلك⁽⁸⁾.

ب. الأداء: يقصد اداء الموهبة هو تحديد معايير ومقاييس الأداء الوظيفي، والسلوكيات الوظيفية المطلوبة لإنجاز المهام الوظيفية المحددة وتلبية مسؤوليات العمل، وتحديد الكفاءات من الأداء المتوسط والمرتفع في الوظائف الرئيسية. وعادة ما تستخدم لأداء نتائج البيانات قرارات بشأن المكافآت، وبشأن الاحتفاظ بالعاملين وطالما يعتبر الموظف موهوب فيمكن إشراكه في عملية تقييم نفسه إما من خلال دعوته لعمل نموذج التقييم وتوضيح انجازاته أو من خلال مقابلة التقييم⁽⁹⁾.

ج. التطوير: يجب ان تعزز المنظمة نقاط القوة للموهوبين لديها عن طريق تدريبهم من نوع خاص سواء كان ذلك داخل المنظمة ام خارجها لأتاحه لهم الفرصه بالتقدم في عملهم⁽¹⁰⁾

وتعتمد المنظمة على الموهوبين ليكونوا مصدرا لتطوير العاملين الآخرين بسبب تفوقهم وقدرتهم على حل المشكلات وتبني الافكار والحلول المتميزة مما يجعل منهم استثمارا لبرامج التدريب المكلفة⁽¹¹⁾.

د. الحفظ: الاحتفاظ بالموهب جزء لا يتجزأ من ادارة المواهب لان ترك العمل سيضر كثيرا مستقبل المنظمة ويعرضها لخطر الفناء ، وان فرصتهم بالبقاء ستزداد اذا ما وفقت المنظمة بتعهداتها لهم من ضمان فرص التعليم والتنمية والترقية والموازنة بين الحياة والعمل وغيرها⁽¹²⁾ ان عملية استقطاب أفراد جدد عملية باهظة التكاليف، مع صعوبة اكتشافهم إن كانوا متميزين الرغبة في إدامة الاستثمار من كفاءة العنصر البشري والاستفادة من عوائد مثل هذه العقول معدل دوران الأفراد يؤثر في معنويات الفريق، تتعرض العلاقات مع العملاء إلى الضرر إذا كان هناك معدل دوران مرتفع، زيادة معدل دوران الموهوبين يخفض معدل تطوير الإنتاج والإبداع بالإضافة إلى ذلك الاحتفاظ بالموهوبين يحرم المنافسين من الوصول إليهم بالتالي اجتذابهم والاستفادة منه⁽¹³⁾.

ثانيا: الالتزام التنظيمي

من اسباب نجاح المنظمة الرئيسة هو التزام العاملين نحو المنظمة، فالالتزام التنظيمي هو ليس مجرد التزام رسمي ؛ بل هو اتجاه نحو المنظمة والرغبة للعمل من اجل بقاء المنظمة⁽¹⁴⁾.

1. مفهوم الالتزام التنظيمي: الفرق بين مفهوم الرضا عن العمل والالتزام التنظيمي هو ان الفرد ممكن ان يكون راضيا عن عمله ولكنه يكره المنظمة التي يعمل بها ويرغب في العمل في منظمة اخرى بينما الالتزام العكس⁽¹⁵⁾ ويعد الرضا جزءا من الالتزام ومن اقوى محدداته وأسرع تشكيلا من الالتزام⁽¹⁶⁾ فضلا عن ان سلوك المواطنة التنظيمية هو نتيجة للالتزام التنظيمي⁽¹⁷⁾ لقد حظي مفهوم الالتزام التنظيمي اهمية عند الباحثين على مدى اربعة عقود ماضية ، عرفه John (2010) هو الشعور بالارتباط القوي والعاطفة للمنظمة التي يعمل بها الفرد من خلال الايمان بأهداف وقيم المنظمة والرغبة في بذل الجهود والمحافظة على عضويته فيها⁽¹⁸⁾، وعرفه الزبيدي (2004) هو دالة كلف الانتماء والعوائد المتحققة منها التي ترافق عضوية الفرد في المنظمة وتزداد طريدا مع زيادة سنوات الخدمة⁽¹⁹⁾، اما Meyer & Allens فعرفا الالتزام التنظيمي بوصفه الحالة النفسية الناجمة عن علاقة العامل مع المنظمة والتي تؤثر على استمرار عضويته في المنظمة⁽²⁰⁾ وعرفه جرينبرج و بارون، 2009 هو درجة اندماج الفرد في المنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها⁽²¹⁾ ، بينما يرى Mathis & Jackson (2003) هي الدرجة التي يشعر من خلالها الفرد بقبوله للأهداف التنظيمية والرغبة بالبقاء والاستمرار في المنظمة⁽²²⁾، و Ofelia & Treuizan (2008) درجة فعالية الفرد في التنظيم وشعوره بأنه جزء من جميع مستوياته وخاصة المستوى الأعلى مع ضمان جودة الامتيازات والبدائل في المنظمة واستحسانها وقبولها من قبل الفرد⁽²³⁾.

2. اهمية الالتزام التنظيمي: تتضح اهمية الالتزام التنظيمي على مستوى الفرد برفع مستوى الرضا الوظيفي وبالتالي يقلل من الغياب ودوران العمل وحوادث العمل وزيادة الشعور بالاستقرار الوظيفي ، اما على المستوى الاجتماعي يؤدي الى زيادة الروابط بين العاملين ، اما على مستوى المنظمة فانه يساهم في تقليل الخسائر وزيادة الانتاجية وكفاءة المنظمة عموما⁽²⁴⁾،⁽²⁵⁾.

3. ابعاد الالتزام التنظيمي:

- أ. **العاطفي:** وهي رغبة العاملين بالالتزام عاطفياً بالاستمرار في العمل⁽²⁶⁾ وإحساسهم بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو العاملين ، وقد يتطور الالتزام العاطفي اعتماداً على ثلاثة أسس متمثلة (بالقيم المشتركة ، تطابق الأهداف وصلة الهوية ، الاندماج الشخصي)⁽²⁷⁾.
- ب. **المعياري:** هو إحساس العاملين الأدبي بالبقاء في المنظمة ويشعرون بالالتزام قروي نحوها وإن التزامهم بقيم وأهداف المنظمة نابع من القيم الدينية والثقافية والاجتماعية⁽²⁸⁾.
- ج. **المستمر:** ويعد أرقى وأكثر أنواع الالتزام ويعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المنظمة⁽²⁹⁾.
- وكلما طالبت مدة العامل في الوظيفة كلما فإن التزامه يزداد بسبب توقعه الحصول على راتب تقاعدي أو حصوله على امتيازات أخرى⁽³⁰⁾.

ثالثاً: جودة الخدمات

أصبحت الخدمات المقدمة وطرق تسويقها هي المورد الأساس للتوظيف، إذ إن أكثر من 80 % من قوة العمل العاملة غير الزراعية تعمل في مجال الخدمات. وتتجسد أهمية الخدمات نتيجة تزايد حجم الإنفاق بمعنى زيادة الطلب عليها. من هنا جاء اهتمام الأدبيات الاقتصادية بموضوع الخدمات⁽³¹⁾.

1. **مفهوم جودة الخدمات:** مع تنامي قطاع الخدمات وتزايد الاهتمام بالخدمة وإخذ خصوصياتها بالاعتبار، ظهرت العديد من التعاريف لجودة الخدمات فقد عرفها Booms & Lewis (1983) بأنها مقياس لحسن مطابقة مستوى الخدمات الجاري تسليمها مع توقعات المستهلكين⁽³²⁾، وعرفها Kotler (2000) أي عمل أو أداء يقدمه طرف إلى طرف آخر، وهذا العمل أو الأداء غير ملموس وهو ليفضي إلى ملكية أو حيازة شيء⁽³³⁾ وعرفها رجال و بولودان (2009) هو التطابق بين مستوى الخدمات المقدمة للزبان مع توقعاتهم⁽³⁴⁾ كما وعرفها Hoffman & Bateson (2001) هي محصلة ما يلمسه الزبون من منافع عن طريق الخدمات التي يحصل عليها⁽³⁵⁾ ويرى Ritzman & Krajewski (2000) إن الجودة من منظور مقدم الخدمات هي مطابقة الخدمات للمعايير الموضوعه مسبقاً لتلك الخدمات أما من منظور الزبون فهي ملائمة الخدمات لاستخداماته واستعمالاته⁽³⁶⁾.
2. **أهمية جودة الخدمات:** تتجلى أهمية جودة الخدمات كما يأتي⁽³⁷⁾،⁽³⁸⁾:
- أ. ازدياد المنظمات التي تعتمد على الخدمات، إن ذلك الازدياد يخلق منافسه محتدة بين المنظمات فإن انتهاجها جودة الخدمات سيعزز حتما الميزة التنافسه لتلك المنظمات.
- ب. أصبحت المنظمات التي تعتمد على الخدمات لا تركز فقط على اجتذاب زبائن جدد بل وإن الاحتفاظ بالزبائن لا يقل أهمية عن جذب زبائن جدد.
- ج. في الوقت الحالي لا يكفي تقديم خدمة عالية الجودة للزبون بل ويطلب المعاملة الحسنه اثناء وبعد تقديم الخدمات فضلاً عن ذلك فهم حاجات الزبون المتقلبة.
- د. تعد جودة الخدمات من الامور الاساسية التي تسبق رضا الزبائن وفي المقابل فإن رضا الزبون يؤثر على قرارا الشراء المستقبلي للزبون وإدراكه لقيمة الخدمات⁽³⁹⁾.
3. **ابعاد جودة الخدمات:**

- أ. **الملموسية:** هي هيئة التسهيلات المادية المتعلقة بالخدمات مثل التصميم الداخلي والخارجية للمبنى ومظهر العاملين بما يخدم الزبائن⁽⁴⁰⁾.
- ب. **الاعتمادية:** يقصد بالاعتمادية هي القدرة على اداء الخدمات الموعودة بشكل معتمد ودقيق⁽⁴¹⁾.
- ج. **الاستجابة:** هي الرغبة في مساعدة الزبائن وتوفير خدمة فورية لهم⁽⁴²⁾.
- د. **الامان:** هي درجة الشعور بالأمان في الخدمات المقدمة ومن يقدمها⁽⁴³⁾.
- هـ. **العاطفية:** هي العناية والاهتمام التي يقدمها العاملين للزبائن⁽⁴⁴⁾.

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

يتناول هذا المحور عرض النتائج التي افرزتها استمارة الاستبانة لتشخيص مستوى متغيرات البحث باستخدام اساليب الاحصاء الوصفي، ومن خلال تحليل اجابات افراد العينة حول ابعاد البحث الرئيسية والفرعية، ومن ثم اختبار وتحليل الفرضيات وكالاتي:

اولاً: عرض نتائج الاستبيان سيتم عرض وتحليل نتائج متغيرات البحث وكالاتي:

1. **ادارة المواهب:** تم قياس هذا المتغير عبر اربعة ابعاد فرعية (الاستقطاب ، الاداء ، التطوير ، الحفظ) ، ومن معطيات جدول (2) يتبين ان الوسط الحسابي العام لادارة المواهب بلغ 2.96 واهو ادنى من الوسط الفرضي البالغ 3 وتعني هذه النتيجة ان مستوى تطبيق ادارة المواهب في رئاسة جامعة بغداد متدني ، وانسجام مقبول في الاجابات وهذا ما يؤكده الانحراف المعياري 0.971 ، وسيتم التحليل الوصفي للابعاد وكما يأتي:
- أ. **الاستقطاب:** يوضح الجدول (2) اجابات العينة لبعده الاستقطاب ، اذ بلغ الوسط الحسابي 2.82 وهو ادنى من الوسط الفرضي البالغ 3، وبانسجام مقبول للاجابات يؤكده الانحراف المعياري 0.856 ، مما يدل على ان مستوى استقطاب المواهب في رئاسة جامعة بغداد متدني.
- ب. **الاداء:** حققت اجابات العينة لبعده الاداء وسطا حسابيا عاما بلغ 3.11 وهو اعلى من الوسط الفرضي ، وبانسجام مقبول بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري 0.989، وتدل هذه النتيجة على ان مستوى اداء المواهب في رئاسة الجامعة هو مستوى متوسط.

الجدول (2) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لابعاد ادارة المواهب

ت	ابعاد ادارة المواهب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الاستقطاب	2.82	0.856
2	الاداء	3.11	0.989
3	التطوير	2.97	1.041
4	الحفظ	2.96	0.999
	اجمالي ادارة المواهب	2.96	0.971

ج. التطوير: اظهرت اجابات العينة لبعء التطوير وسطا حسابيا بلغ 2.97 وهو ادنى من الوسط الفرضي البالغ 3 ، وبانسجام مقبول للاجابات يؤكد الانحراف المعياري 1.041 مما يدل على ان رئاسة الجامعة ضعيفة في جانب تطوير المواهب.

د. الحفظ: يتبين من اجابات العينة لبعء الحفظ وسطا حسابيا بلغ 2.96 وهو ادنى من الوسط الفرضي البالغ 3 ، وبانسجام مقبول للاجابات يؤكد الانحراف المعياري 0.999 مما يدل على ان رئاسة جامعة بغداد مستوى احتفاظها للموهبة ضعيف.

2. الالتزام التنظيمي: ان متغير الالتزام التنظيمي قيس من خلال ثلاثة ابعاد (العاطفي ، المعياري، المستمر) ويتبين من الجدول (3) ان الوسط الحسابي لمتغير الالتزام التنظيمي بلغ 3.907 وبانسجام متوسط في الاجابات يؤكد الانحراف المعياري 0.822 وتدل هذه النتيجة بان مستوى الالتزام التنظيمي في رئاسة جامعة بغداد فوق الوسط، اما على مستوى الابعاد الفرعية فيمكن توضيحا بالاتي:

أ. العاطفي: يبين الجدول (3) اجابات العينة لبعء الالتزام العاطفي ، اذ بلغ الوسط الحسابي 4.047 وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ 3، وبانسجام متوسط للاجابات يؤكد الانحراف المعياري 0.723 ، مما يدل على ان مستوى الالتزام العاطفي في رئاسة جامعة بغداد هو مستوى جيد.

ب. المعياري: اظهرت اجابات العينة لبعء الالتزام المعياري ، اذ بلغ الوسط الحسابي 3.99 وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ 3، وبانسجام متوسط للاجابات يؤكد الانحراف المعياري 0.864 ، مما يدل على ان مستوى الالتزام العاطفي في رئاسة جامعة بغداد هو مستوى جيد.

ج. المستمر: حققت اجابات العينة لبعء الالتزام المستمر ، اذ بلغ الوسط الحسابي 3.49 وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ 3، وبانسجام مقبول للاجابات يؤكد الانحراف المعياري 1.09، مما يدل على ان مستوى الالتزام المستمر في رئاسة الجامعة هو مستوى متوسط.

الجدول (3) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لابعاد الالتزام التنظيمي

ت	ابعاد الالتزام التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	العاطفي	4.047	0.723
2	المعياري	3.99	0.864
3	المستمر	3.49	1.099
اجمالي الالتزام التنظيمي		3.907	0.822

3. جودة الخدمات: تم قياس متغير جودة الخدمات من خلال خمسة ابعاد (الملموسية ، الاعتمادية، الاستجابة، الامان، العاطفية) ويتبين من الجدول (4) ان الوسط الحسابي لمتغير جودة الخدمات بلغ 3.41 وبانسجام مقبول في الاجابات يؤكد الانحراف المعياري 1.151 وتدل هذه النتيجة بان مستوى جودة الخدمات في رئاسة جامعة بغدا متوسط، اما على مستوى الابعاد الفرعية فيمكن توضيحا بالاتي:

أ. الملموسية: يعكس الجدول (3) اجابات العينة لبعء الملموسية وسطا حسابيا عاما بلغ 3.06 وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ 3، وبانسجام مقبول للاجابات يؤكد الانحراف المعياري 1.044 ، مما يدل على ان مستوى الملموسية للخدمة في رئاسة جامعة بغداد متوسطة.

- ب. **الاعتمادية:** بينت اجابات العينة لبعده الاعتمادية ، اذ بلغ الوسط الحسابي 3.53 وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ 3، وبانسجام مقبول للاجابات يؤكد انحراف المعياري 1.617 ، مما يدل على ان مستوى الاعتمادية في تقديم الخدمات كانت متوسطة.
- ج. **الاستجابة:** اظهرت اجابات العينة لبعده الاستجابة ، اذ بلغ الوسط الحسابي 3.49 وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ 3، وبانسجام مقبول للاجابات يؤكد انحراف المعياري 1.099 ، مما يدل على ان مستوى الاستجابة في تقديم الخدمات كانت مستوى متوسط.
- د. **الامان:** وضحت اجابات العينة لبعده الامان ، اذ بلغ الوسط الحسابي 3.60 وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ 3، وبانسجام مقبول للاجابات يؤكد انحراف المعياري 0.903 ، مما يدل على ان مستوى الامان في تقديم الخدمات كان متوسطا.
- هـ. **العاطفية:** حققت اجابات العينة لبعده العاطفية وسطا حسابيا بلغ 3.53 وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ 3، وبانسجام مقبول للاجابات يؤكد انحراف المعياري 1.096 ، مما يدل على ان مستوى العاطفية في تقديم الخدمات كانت متوسطة.

الجدول (4) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لابعاد جودة الخدمات

ت	ابعاد جودة الخدمات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الملموسية	3.06	1.044
2	الاعتمادية	3.53	1.617
3	الاستجابة	3.49	1.099
4	الامان	3.60	0.903
5	العاطفية	3.40	1.096
	اجمالي جودة الخدمات	3.41	1.151

ثانيا: تحليل النتائج

1. **العلاقة بين ادارة المواهب والالتزام التنظيمي:** يبين الجدول (5) مصفوفة علاقات الارتباط بين ابعاد ادارة المواهب وابعاد الالتزام التنظيمي ، والتي تضم 20 علاقة ، اذ يوضح المستوى العمودي متغير ادارة المواهب بابعاده الاربعة (الاستقطاب ، الاداء ، التطوير ، الحفظ) ، والمستوى الافقي يبين متغير الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي ، المعياري ، المستمر).
- وكما يلاحظ من النتائج المذكورة في الجدول (5) يبين ان متغير ادارة المواهب بابعادها اظهر 18 علاقة ارتباط معنوية من اصل 20 علاقة بما يشكل 90% من مجموع العلاقات وكانت اقوى العلاقات هي بين بعد الحفظ لمتغير ادارة المواهب وبعد الالتزام العاطفي لمتغير الالتزام التنظيمي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط 0.397^{**} عند مستوى معنوية 0.01.

الجدول (5) علاقات الارتباط بين متغيري ادارة المواهب والالتزام التنظيمي

العلاقات المعنوية		الاجمالي	الحفظ	التطوير	الاداء	الاستقطاب	ادارة المواهب الالتزام التنظيمي
%	العدد						
%100	5	.326**	.397**	.278**	.318**	.157*	العاطفي
%60	3	.169*	.243**	.082	.196*	.118	المعياري
%100	5	.295**	.257**	.289**	.227**	.259**	المستمر
%100	5	.338**	.375**	.272**	.311**	.224**	الاجمالي
		4	4	3	4	3	العدد
%90		%100	%100	%75	%100	%75	العلاقات المعنوية

اما اضعف علاقة فقد كانت بين بعدي الاداء و اجمالي ادارة المواهب وبعد الالتزام المعياري اذ بلغت قيمة معامل الارتباط لكلاهما *0.196 عند مستوى معنوية 0.05. ولا توجد علاقة معنوية بين بعدي الاستقطاب والتطوير لادارة المواهب وبين بعد الالتزام المعياري. وتعكس هذه النتيجة اهمية ادارة المواهب للالتزام التنظيمي في رئاسة جامعة بغداد ، وتسمح هذه النتيجة بقبول الفرضية الرئيسة الاولى مفادها ((توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين ادارة المواهب والالتزام التنظيمي على مستوى المتغيرات الرئيسة والأبعاد الفرعية)).

2. العلاقة بين ادارة المواهب و جودة الخدمات: يبين الجدول (6) مصفوفة الارتباط بين متغير

ادارة المواهب و متغير جودة الخدمات ، اذ يمثل المستوى العمودي ادارة المواهب وابعادها ، بينما المستوى الافقي يمثل متغير جودة الخدمات وابعاده، وكانت العلاقات جميعها موجبه وذات دلالة معنويه تحت مستوى 0.01

الجدول (6) علاقات الارتباط بين متغيري ادارة المواهب وجودة الخدمات

العلاقات المعنوية		الاجمالي	الحفظ	التطوير	الاداء	الاستقطاب	ادارة المواهب جودة الخدمات
%	العدد						
%100	5	.432**	.328**	.419**	.449**	.398**	الملموسية
%80	4	.270**	.290**	.275**	.246**	.099	الاعتمادية
%100	5	.416**	.445**	.345**	.357**	.340**	الاستجابة
%100	5	.439**	.441**	.364**	.401**	.416**	الامان
%100	5	.398**	.392**	.316**	.402**	.363**	العاطفية
%100	5	.460**	.453**	.409**	.427**	.366**	الاجمالي
		6	6	6	6	5	العدد
%97		%100	%100	%100	%100	%83	العلاقات المعنوية

ما عدا العلاقة بين بعد الاستقطاب لمتغير ادارة المواهب وبعد الاعتمادية لمتغير جودة الخدمات ، وكانت اقوى علاقة هي بين اجمالي ادارة المواهب واجمالي جودة الخدمات اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما 0.460^{**} وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01 ، اما اضعف علاقة فقد كانت بين بعد الاداء لادارة الموهبة وبين بعد الاعتمادية اذ بلغت قيمه معامل الارتباط 0.264^{**} تحت مستوى معنوية 0.01 ، وان هذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على ((توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين ادارة المواهب وجودة الخدمات على مستوى المتغيرات الرئيسة والأبعاد الفرعية))

3. العلاقة بين الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات: يظهر الجدول (7) مصفوفة الارتباط بين متغيري الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات ، ويمثل المستوى العمودي ابعاد الالتزام التنظيمي والمستوى الافقي ابعاد جودة الخدمات ، وكانت اقوى علاقة بين اجمالي الالتزام التنظيمي وبعد الاستجابة لمتغير جودة الخدمات اذ بلغت قيمه معامل الارتباط 0.433^{**} تحت مستوى معنوية 0.01 ، وكانت اضعف علاقة هي بين بعد العاطفي لمتغير الالتزام التنظيمي وبين بعد الملموسية اذ بلغت قيمه معامل الارتباط 0.184^* تحت مستوى معنوية 0.05 . بينما كانت العلاقة بين الالتزام المستمر وبعدي الملموسية والاعتمادية غير معنوية، وتسمح هذه النتائج بقبول الفرضية الثالثة ((توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات على مستوى المتغيرات الرئيسة والأبعاد الفرعية)).

الجدول (7) علاقات الارتباط بين متغيري الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات

العلاقات المعنوية	الاجمالي	المستمر	المعياري	العاطفي	الالتزام التنظيمي	جودة الخدمات	
						العدد	%
						3	75%
						3	75%
						4	100%
						4	100%
						4	100%
						4	100%
						6	91%
						6	91%

ثالثاً: اختبار العلاقات:

تهدف هذه الفقرة من خلال الاساليب الاحصائية الى اختبار تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، باستخدام نماذج الانحدار البسيط عبر مقارنه F المحسوبة مع قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية 0.05 و 0.01 ، وكما يأتي اختبار لعلاقات التأثير:

أ. اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة ((يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لإدارة المواهب في الالتزام التنظيمي على مستوى المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية)): يبين الجدول (8) تحليل المتغير المستقل إدارة المواهب من خلال ابعاده الاربعة في الالتزام التنظيمي باستعمال الانحدار الخطي البسيط .
جدول (8) تحليل تأثير ابعاد ادارة المواهب في الالتزام التنظيمي

مستوى المعنوية	اجمالي الالتزام التنظيمي					الالتزام التنظيمي ادارة المواهب
	P	F	R ²	B	a	
معنوي	0.05	6.8	0.10	0.33	0.24	الاستقطاب
معنوي	0.01	14.6	0.20	0.45	0.29	الاداء
معنوي	0.01	9.6	0.14	0.38	0.23	التطوير
معنوي	0.01	22.4	0.28	0.53	0.34	الحفظ
N=60	F الجدولية =0.01 7.08			F الجدولية عند مستوى معنوية =0.05 4.00		

ومن الجدول (8) اعلاه يمكن ادراج قيم معادلات الانحدار :

$$\text{الالتزام التنظيمي} = 0.33 + 0.24 (\text{الاستقطاب})$$

$$\text{الالتزام التنظيمي} = 0.45 + 0.29 (\text{الاداء})$$

$$\text{الالتزام التنظيمي} = 0.38 + 0.23 (\text{التطوير})$$

$$\text{الالتزام التنظيمي} = 0.53 + 0.34 (\text{الحفظ})$$

اظهرت قيم معاملات الانحدار بين متغيرات ادارة المواهب (الاستقطاب ، الاداء ، التطوير ، الحفظ) والالتزام التنظيمي ، وتدل هذه النتيجة على ان منحنيات الانحدار جيدة لوصف العلاقة بين ابعاد ادارة المواهب والالتزام التنظيمي، ويتضح من الجدول (8) ان جميع علاقات التأثير معنوية وموجبة اذ كانت قيم F المحسوبة اكبر من الجدولية ، وكان مستوى معنوية لبعء الاستقطاب 0.05 ولابعاد الاداء والتطوير والحفظ مستوى معنوية 0.01.

اما قيم معامل التحديد R² الذي يعد مقياسا وصفيا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم ، اذ يتبين ان بعد حفظ المواهب قد فسر ما قيمته 28% وهي اعلى قيمة ، وهذا يعني ان ما مقداره 28% من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي هو تباين مفسر بفعل الحفظ ، في حين حقق بعد الاستقطاب ادنى قيمة اذ بلغت قيمة R² ما مقداره 10% .

وتسمح هذه النتيجة بقبول الفرضية الرئيسية الرابعة.

ب. اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة ((يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لإدارة المواهب في جودة الخدمات على مستوى المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية)) : يوضح الجدول (9) تحليل المتغير المستقل ادارة المواهب من خلال ابعاده الاربعة في جودة الخدمات باستعمال الانحدار الخطي البسيط ، وكانت النتائج كما يأتي:

جدول (9) تحليل تأثير ابعاد ادارة المواهب في جودة الخدمات

مستوى المعنوية	اجمالي جودة الخدمات					جودة الخدمات ادارة المواهب
	P	F	R ²	B	a	
غير معنوي	0.137	2.2	0.038	0.19	0.6	الاستقطاب
معنوي	0.05	5.6	0.089	0.30	0.8	الاداء
معنوي	0.01	10.7	0.157	0.40	1.01	التطوير
معنوي	0.05	5.6	0.089	0.30	0.8	الحفظ
N=60	F الجدولية = 7.08 = 0.01			F الجدولية عند مستوى معنوية = 4.00 = 0.05		

تم صياغة علاقة دالية بينهما وكانت معادلات الانحدار كما يأتي :

$$\text{جودة الخدمات} = 0.19 + 0.6 (\text{الاستقطاب})$$

$$\text{جودة الخدمات} = 0.3 + 0.8 (\text{الاداء})$$

$$\text{جودة الخدمات} = 0.4 + 1.01 (\text{التطوير})$$

$$\text{جودة الخدمات} = 0.8 + (\text{الحفظ})$$

بينت قيم معاملات الانحدار بين متغيرات ادارة المواهب (الاستقطاب ، الاداء ، التطوير ، الحفظ) وجودة الخدمات ، وتدل هذه النتيجة على ان منحنيات الانحدار جيدة لوصف العلاقة بين ابعاد ادارة المواهب وجودة الخدمات، ويتضح من الجدول (9) ان قيم F المحسوبة لبعده التطوير بلغ 10.7 بمستوى معنوية 0.02، ويعدى الاداء والحفظ بلغنا نفس القيمة والتي تساوي 5.6 تحت مستوى معنوية 0.05 ، اما بعد الاستقطاب فكان غير معنوي.

اما قيم معامل التحديد R² الذي يعد مقياسا وصفيا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم ، اذ يتبين ان بعد التطوير قد فسر ما قيمته 40% وهي اعلى قيمة ، وهذا يعني ان ما مقداره 40% من التباين الحاصل في جودة الخدمات هو تباين مفسر بفعل التطوير، في حين حقق بعد الاستقطاب ادنى قيمة اذ بلغت قيمة R² ما مقداره 19% .

وتسمح هذه النتيجة بقبول الفرضية الرئيسية الخامسة

المبحث الرابع: الجانب الاستنتاجي للبحث

اولا: الاستنتاجات يمكن ايجاز ابرز الاستنتاجات التي توصل اليها الباحثان كما يأتي:

1. اظهرت نتائج من خلال اجابات العينة انخفاض مستوى تطبيق ادارة المواهب عموما في رئاسة الجامعة ، خصوصا في مجال استقطاب وتطوير وحفظ المواهب.
2. وجد ان مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في رئاسة الجامعة كان من متوسط الى جيد.
3. شهد مستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل رئاسة الجامعة مستوى متوسطا ، كما شهدت انخفاضا نسبيا في مجال ملموسية الخدمات.
4. اكدت اجابات العينة ان ادارة المواهب تعد متطلبا اساسيا لتعزيز الالتزام التنظيمي، خصوصا وان الاحتفاظ بالمواهب يلعب دورا كبيرا في الالتزام التنظيمي.
5. بينت النتائج بان ادارة المواهب مرتبطة مع جودة الخدمات وتعني هذه النتيجة ان اهتمام ادارة رئاسة الجامعة لادارة المواهب سيعزز من جودة خدماتها المقدمة.
6. اتضح ان الالتزام التنظيمي في رئاسة الجامعة له علاقة مع جودة الخدمات ، اي كلما ارتفع الالتزام التنظيمي ازدادت جودة الخدمات.
7. استطاعت رئاسة جامعة بغداد من استثمار التغيير الذي حصل في تكامل ادارة المواهب من احداث المزيد من التغييرات الايجابية في الالتزام التنظيمي لديها بالمجمل .
8. لم تتمكن رئاسة جامعة بغداد من توظيف بعد الاستقطاب لإدارة الموهبة بإحداث تغييرات ايجابية او سلبية لإجمالي جودة الخدمات ، ولكنها استطاعت ان تحدث تغييرات ايجابية لبعدها الملموسية والاستجابة والأمان والعاطفية.

ثانيا: التوصيات يمكن ايجاز ابرز التوصيات التي توصل اليها الباحثان كما يأتي:

1. على رئاسة جامعة بغداد الاهتمام الجدي و اعادة النظر بادارة المواهب لديها.
2. ضرورة استفادة رئاسة الجامعة من مستويات الالتزام التنظيمي الجيدة لتحقيق نتائج ايجابية.
3. الاسراع بتحسين مستويات جودة الخدمات المقدمة خصوصا في مجال الملموسية.
4. ضرورة استفادة رئاسة جامعة بغداد من طبيعة العلاقة التكاملية لإدارة المواهب مع الالتزام التنظيمي في زيادة فرصها لتعزيز مستوى الالتزام التي تسعى اليه.
5. يجب على رئاسة جامعة بغداد استثمار العلاقة التكاملية لإدارة المواهب مع جودة الخدمات لتعزيز جودة الخدمات المقدمة.
6. على رئاسة جامعة بغداد استغلال العلاقة الايجابية للالتزام التنظيمي مه جودة الخدمات في تعزيز نوعية الخدمات المقدمة.
7. ضرورة استغلال رئاسة جامعة بغداد التغييرات الايجابية لإدارة المواهب لإحداث مزيدا من التغييرات الايجابية في الالتزام التنظيمي.
8. ضرورة تغيير رئاسة جامعة بغداد اسلوبها لاستقطاب المواهب لإحداث المزيد من فرص تحسين جودة الخدمات.

المصادر:

1. شلاش، فارس جعبار، "تقييم جودة الخدمة التعليمية من وجهة نظر الطلبة واساتذتهم دراسة تطبيقية في المههه التقني الديوانية"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 9، العدد 3، ص171 ، 2007.
2. Sweem,Susan.I., *"Leveraging Employee Engagement through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital through Human Resources and Organization Development Strategy in a Field Study"*, **Doctor dissertation Philosophy in Organization Development**, Benedictine University, pp. 16, 2009
3. Vladescu, Angela, *"The Possibility of Implementing Talent management in The Public Sector"*, **Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society**, Vol. 7, No. 2, 2012, pp. 352-353.
4. صيام، عزيزة عبد الرحمن، "واقع تطبيق نظام ادارة المواهب البشرية من وجهة نظر الادارة الوسطى: دراسة حالة الجامعة الاسلامية بغزة"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، غير منشورة، الجامعة الاسلامية بغزة، كلية التجارة، ص30، 2013.
5. العنزى، سعد علي حمود و العطوي، عمار على حسين و العبادي، علي رزاق جيد، "انظمة عمل الاداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجيه ادارة المواهب في المنظمات"، مجلة كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد، العدد 89، ص99، 2011.
6. عباس، حسين وليد حسين، "ادارة المواهب والمقدرة الجوهرية للموارد البشرية كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: بحث ميداني في وحدات الاداء الجامعي"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، منشورة، جامعة بغداد، ص 45، 2013.
7. صيام، عزيزة عبد الرحمن، مصدر سابق، ص32.
8. Horvathova, perta, *"The Application of Talent Management at Human Resource Management in Organization"*, 3rd **International Conference on Information and Financial Engineering**, IACSIT Press, Singapore, Vol.12, 2011, pp.52.
9. صيام، عزيزة عبد الرحمن، مصدر سابق، ص47.
10. Horvathova, perta, Op. cit, pp.53.
11. صيام، عزيزة عبد الرحمن، مصدر سابق، ص49.
12. Horvathova, perta, Op. cit, pp.53.
13. صيام، عزيزة عبد الرحمن، مصدر سابق، ص53.
14. Sjahruddin, Herman., Sudiro, Armanu, Achmad & Normijati, *"Organizational Justice, Organizational Commitment and Trust in Manager as predictor of Organizational Citizenship Behavior"*, **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research I Business**, Vol.4, No.12, 2013, pp.135.

15. جرينبرج، جيرالد و بارون، روبرت، *ادارة السلوك في المنظمات*، دار المريخ للنشر، الرياض، 2009، ص216.
16. فليه، فاروق عبده و عبد المجيد، السيد محمد، *السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية*، ط2، دار الميسرة للنشر، عمان، 2009 ، 286-287.
17. البياتي، سحراء انور حسين، "الاغتراب وعلاقته بالالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من المديرين والتنفيذيين في وزارة البلديات والاشغال العامة"، رسالة ماجستير في علوم ادارة العامة، غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، 2010، ص77.
18. عبد الحسين، باسم، "اثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسود والخزانات" ، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، العدد 31، ص 267، 2012.
19. سعيد، هديل كاظم، "العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين واثريهما في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني"، *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية* ، المجلد 11، العدد 63، ص131، 2011.
20. Azeem, Syed Mohammad, "Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman", *scientific research*, Vol.1,2010, pp.295
21. جرينبرج، جيرالد و بارون، روبرت، المصدر السابق، ص215.
22. الطائي، رنا ناصر، "الانماط القيادية والثقة التنظيمية واثريها في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، غير منشورة، جامعة بغداد، 2007، ص80.
23. البياتي، سحراء انور حسين، المصدر السابق، ص68.
24. عبد الحسين، باسم، المصدر السابق، ص268.
25. البياتي، سحراء انور حسين، المصدر السابق، ص74.
26. Adenguga, R. Alaba., Adenuga, F. Titilola & Ayodele, Kolawole Olanrewaju, "Organizational Commitment and Turnover Intention among Private Universities Employees in Ogun State", *Nigeria, Open Journal of Education*, Vol.1, No.2,2013, pp.31.
27. البياتي، سحراء انور حسين، المصدر السابق، ص85.
28. سعيد، هديل كاظم، المصدر السابق، ص132.
29. حسن، عبدالله كاظم، "الانماط القيادية لرؤساء الأقسام واثريها في الالتزام التنظيمي-دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسي كلية التربية /جامعة القادسية"، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية*، المجلد 2، العدد 14، ص155، 2009.
30. جرينبرج، جيرالد و بارون، روبرت، المصدر السابق، ص216.
31. حسين ، هالة فاضل و عبود ، سالم محمد، "تأثير ابعاد جودة الخدمة في درجة تفضيل المستهلك للشراء: الاسواق التجارية - المولات- انموذجا"، *المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك*، المجلد 5، العدد 1، ص101.
32. الطائي، رعد عبدالله، "ابعاد جودة خدمة التعليم العالي في الجامعة الخاصة: دراسة ميدانية"، *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية جامعة بغداد*، المجلد16، العدد58، ص29، 2010.

33. ال مراد، نجلة يونس محمد و حسن، ثائر طارق حامد، "التخطيط الاستراتيجي التسويقي واثره في جودة الخدمة المصرفية: دراسة استطلاعية في فروع مصرفي الرافدين والراشدين في مدينة الموصل"، *مجلة بحوث مستقبلية*، العدد 23، ص22، 2008.
34. الجبوري، حمزة محمد، "جودة الخدمة ودورها في الاداء المتميز: دراسة تحليلية لاراء عينة من موظفي شركة اسيا سيل فرع المنصور"، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، العدد 34، ص176، 2013.
35. حسين، عامر علي و الجنابي، اميرة هاتف، "التوجه نحو الزبون وولائه – تحقيق تجريبي لدور الوسيط لادراك جودة الخدمة: دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من زبائن المصارف الاهلية"، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية*، المجلد 2، العدد 9، ص96، 2008.
36. شلاش، فارس جعبار، المصدر السابق، ص177.
37. الجبوري، حمزة محمد، المصدر السابق، ص178.
38. بلحسن، سميحة، "تأثير جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون: دراسة حالة مؤسسة ميبليس"، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقله، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، 2012، ص13.
39. ابو معمر، فارس محمود، "قياس جودة الخدمة المصرفية في البنوك العاملة في قطاع غزة"، *مجلة الجامعة الاسلامية*، المجلد 3، العدد 1، ص78، 2004.
40. حسين، عامر علي و الجنابي، اميرة هاتف، المصدر السابق، ص97.
41. الجاسمي، باسم عباس كريدي، "جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر الزبون مدخل قيمي: دراسة اسطلاعية لاراء عينة من زبائن مصارف مدينة الديوانية"، *مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية*، المجلد 9، العدد 1، ص54، 2007.
42. الجبوري، حمزة محمد، المصدر السابق، ص177.
43. ال مراد، نجلة يونس محمد و حسن، ثائر طارق حامد، المصدر السابق، ص25.
44. حسين، عامر علي و الجنابي، اميرة هاتف، المصدر السابق، ص97.
45. الاسدي، كفاح صالح و ابو غنيم، ازهار نعمة، "استراتيجية التسويق الداخلي واثرها في جودة الخدمة المصرفية دراسة تطبيقية لعينة من المصارف العراقية"، *مجلة اداب الكوفة*، المجلد 1، العدد 7، ص11-54، 2012.
46. الحداد، حسون محمد، "اثر عناصر مناخ الابتكار التسويقي على رضا العملاء عن جودة الخدمة في المصارف التجارية في العراق"، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، مجلد مؤتمر الكلية، ص65-97، 2013.
47. Barkhuizen, Nicolene., Mogwere, Puleng & chute, Nico S, " *Talent Management, Work Engagement and Service Quality Orientation of Support Staff in a Higher Education Institution*", **Mediterranean Journal of Social Sciences**, Vol.5 , No.4, pp. 69-77, 2014.
48. Gussenhoven, Eline, " *Talent Management: from an individual perspective The effect of the amount of Talent Management practices on affective organizational commitment, with a mediating role of psychological fulfillment*", **mister theses in HRM**, Tilburg university, 2009.

49. Meyer, J. p & Allen, N., “*The Measurement and antecedents of affective, Continuance and normative Commitment to the organization*”, **Journal of Occupational Psychology** , 1990, vol. 63.
50. Tinuke, Fapohunda, “ *Increasing Organizational Effectiveness Through Better Talent Management*”, **Research journali’s Journal of Human Resource**, vol.2, No.4, pp.1-14, 2014.
51. Yafang Tsai & Shih-Wang Wu, “*Using internal marketing to improve organizational commitment and service quality*”, **Journal of Advanced Nursing**, Vol. 67, No.12, pp. 2593-2604, 2011.

Requirements of Talents Management and its Influence in Organizational Commitment and Services Quality: Application Study at Chief Center of Baghdad University

Sarmad Hamza Jasem(Assist.Prof.)Ph.D Alaa Abdulkareem haleb(Assist.Lecturer)

Abstract

The research aims to find out the nature of the talent management requirements and determine and diagnose the impact on the achievement of organizational commitment to human resources, and quality of services provided by the organization, the problem of research is expressed by many questions related with the nature of the interrelationships and effect among research's variables. the descriptions - analytical approach, has been working in the Presidency to choose the University of Baghdad as a sample search of employees they are in units of individuals, faculty and identities, , And what constitutes a sample size of 60 individuals were provided with a questionnaire form for each of them specially prepared for this topic and then collected data was reached to group results using some statistical methods, The most prominent conclusions of the research importance of talents management and effects in organizational commitment and services quality , As for the most prominent recommendations one was the need to be aware of the fact that the University of Baghdad examined, talents management is one of the crucial elements in shaping and building organizational and enhance commitment and improve services quality produced from

Key words: Talents Management, Organizational Commitment, Services Quality.

**Almustansiriyah Univercity

* Dijlah University College