

## تحليل العلاقة بين ممارسات نظام إدارة المواهب البشرية و الولاء العاطفي - دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في محافظة اسوان

دعاء عرفات محمد

باحثة بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

تحت اشراف

أ.د/ ياسر احمد مدني محمد

استاذ إدارة الموارد البشرية

وعميد كلية الإدارة والتكنولوجيا الأسبق

بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

أ.د/ أحمد عزمي زكي

أستاذ إدارة الموارد البشرية

بكلية التجارة

جامعة قناة السويس

### ملخص البحث

تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المواهب البشرية والولاء العاطفي بقطاع البنوك العاملة بمحافظة أسوان، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث تم إعداد قائمة استقصاء موجهة لمختلف العاملين بالبنوك وتكون مجتمع الدراسة من مديريين وموظفين بمختلف درجاتهم ومناصبهم (مدير فرع، أو مدرين الإدارات، أو رؤساء الأقسام، أو الموظفون)، بالتطبيق على البنوك (البنك الأهلي المصري، وبنك مصر، وبنك القاهرة، وبنك الإسكندرية) وتمثل ٧٥ % من مجتمع الدراسة، حيث بلغت عينة الدراسة (٢٧٠) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، كما تم الاستعانة ببرنامج ( SPSS ver.21 ) كحزمة إحصائية؛ لإدخال ومعالجة وتحليل البيانات.

وتمثلت أهم نتائج الدراسة في الآتي:

إن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين نظام إدارة المواهب البشرية والولاء العاطفي كأحد ابعاد الولاء التنظيمي في البنوك محل الدراسة، وفي ضوء ما تم الوصول إليه من نتائج، فقد أوصت الدراسة بوضع أنظمة متقدمة لعمليات الاستقطاب والاختيار للموظفين، وضع الاستراتيجية للمحافظة على أفضل العاملين المبدعين، استحداث إدارة للمواهب البشرية، توفير الميزانية الملائمة لتحفيز الموهوبين، تفعيل دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز الولاء العاطفي

**الكلمات المفتاحية :** إدارة المواهب البشرية - الولاء العاطفي - البنوك العاملة في محافظة اسوان

## Abstract:

The study aims to identify the relationship between human talent management and emotional loyalty in the banking sector operating in Aswan Governorate. The study relied on the descriptive approach, where a survey list was prepared directed to various bank employees, and the study population consisted of managers and employees of various grades and positions (branch manager, or department managers). , or department heads, or employees), by applying it to banks (the National Bank of Egypt, the Bank of Egypt, the Bank of Cairo, and the Bank of Alexandria) representing 75% of the study population, as the study sample reached (270) forms valid for statistical analysis, and the program ( SPSS ver.21) as a statistical package; To enter, process and analyze data.

The most important results of the study were as follows

There is a strong, statistically significant positive relationship between the human talent management system and emotional loyalty as one of the dimensions of organizational loyalty in the banks under study. In light of the results achieved, the study recommended developing advanced systems for recruitment and selection of employees, and developing a strategy to retain the best employees. Creators, creating a human talent department, providing an appropriate budget to motivate talented people, activating the role of human talent management in enhancing emotional loyalty.

**Keywords:** human talent management - emotional loyalty - banks operating in Aswan Governorate

## مقدمة

تعد الموارد البشرية العامل الرئيسي في تحقيق الابداع والابتكار فهي التي تحقق القيمة المضافة للعمليات في ظل التحديات التي يشهدها عالم اليوم ، والمتمثلة في التطورات التكنولوجية والاهتمام بالمعرفة والتقنية والنبوغ المعرفي ، وحيث أن العنصر البشري هو المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية ، وتحقيق النتائج المتميزة من خلال تخطي الحواجز والتميز والإبداع من أجل البقاء والنمو في ظل المنافسة الشديدة للمنظمات ، لذلك فإن امتلاك المنظمة للمواهب البشرية يساهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاعتماد على كفاءتهم وفعاليتهم في تحقيق أهداف المنظمة (رانية، ٢٠٢٠: ١٠١)

وظهر مفهوم إدارة المواهب البشرية لاكتشاف ورعاية المواهب داخل المنظمة باعتبارها أحد مصادر القوة التي يمكن تقليدها ، وزاد الدور الملقي على إدارة الموارد البشرية لاكتشاف المواهب وتحقيق التميز في الأداء ، و أشار (الزيادي، ٢٠١٦) إلى أهمية إبراز الدور الرائد لإدارة المواهب و الاستثمار في تحقيق التميز في منظمات

الاعمال كونها عنصرا حيويا يسهم في تحقيق الاداء العالي داخل المنظمة ، بينما اوضح ذلك إلي أن تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية تؤدي إلي تشجيع عمليات الابتكار والتطوير المستمر بما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ، ولحدثة موضوع إدارة المواهب البشرية وأهميته (احلام، ٢٠١٩: ١٠٩) وجاءت هذه الدراسة لقياس علاقة نظام إدارة المواهب البشرية في تنمية روح الولاء العاطفي كأحد ابعاد الولاء التنظيمي في البنوك العاملة لمحافظة أسوان و تركز هذه الدراسة على الاثر الفعلي لنظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الاداء الوظيفي المتميز

**اولا: مشكلة الدراسة وتساولاتها:**

نظراً للتغيرات والتطورات السريعة والمتلاحقة في بيئة العمل، وما شهدته من تطورات في كافة المجالات وكذلك التغيرات في متطلبات الوظائف، والتوسع الكبير في الحاجة إلى المهارات والخبرات والمعارف المميزة، بجانب تعقد العمل وحاجته لعاملين موهوبين لديهم القدرة على دعم المنظمة في بيئة العمل؛ استهدفت (رانية، ٢٠٢١: ١٠٤) على سعت جميع المنظمات إلى تعزيز قدراتها من خلال الاهتمام بوضع خطط الاستقطاب وجذب المواهب وتدريبهم والاحتفاظ بهم وتنمية الولاء العاطفي بهم .

وقد اهتمت دراسة (Hewitt & associate 2008) على أسس عملية استقطاب وجذب المواهب والاحتفاظ بها تحديا كبير أمام المنظمات خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها بيئة العمل، وسعي المنظمات للبقاء والاستمرار والنمو، وتحقيق الاستدامة التنظيمية، حيث تواجه معظم المؤسسات تحديات جمة في الوصول لمستوى عالٍ من الولاء والرضا العاطفي للعاملين بها، ولهذه الغاية وسائل شتى، وتنفق كثيراً من الأموال ؛ لتدريب وتأهيل العاملين لديها، وتقديم لهم عديداً من المزايا والعروض، ساعية دائماً للوصول لمستوى عالٍ من رضا الموظفين لديها، وتستعين بكل الطرق الحديثة ونتائج الأبحاث ؛ لتطبيق استراتيجيات فعالة، من أجل الوصول لهذا الغرض.

وفي محاولة من الباحثة ؛ زيادة في الاهتمام بموضوع الدراسة من الناحيتين الأكاديمية والتطبيقية ، والمساعدة في تحديد ظواهر المشكلة محل الدراسة\_ ووضع الفروض، وتحديد أهداف الدراسة، وتحديد نوع البيانات المطلوبة، ومصادرها،

وطرق جمعها، وتحليلها، إضافة إلى تحديد متغيرات الدراسة، وطرق قياسها، قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية، مع ٣٥ مفردة من العاملين في البنوك (البنك الأهلي المصري، بنك مصر، بنك القاهرة، بنك الإسكندرية) العاملة بمحافظة أسوان، تتمثل في كل من: "مديري الفروع، مدير إدارة، رئيس قسم، موظف"، وتم إجراء مقابلات شخصية مع بعض من القيادات المذكورة بعلية في البنوك السالفة الذكر؛ وذلك للوقوف على أهم الظواهر السلبيه لممارسات إدارة المواهب البشرية في الولاء العاطفي كأحد أبعاد الولاء التنظيمي بالبنوك محل الدراسة. وذلك من خلال استبيان مبسط يشمل على عدد من التساؤلات؛ للاستدلال على مشكلة الدراسة.

وقد أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية عن عديد من الظواهر والنتائج المبدئية أهمها:

- إدراك ٧٠% من المديرين لأهمية التواصل في ميدان العمل؛ لتنمية المواهب البشرية لهم، حيث تمنحهم الوعي الكامل بالمعلومات الفورية، ولكن تختلف من وقت إلى آخر؛ بسبب عدم القدرة على توافر وقت كافٍ وملئم لطبيعة العمل. هذا وتعتبر المعلومات المناسبة في الكم، والكيف، والوقت طبقاً لمفردات العينة الاستطلاعية، عنصراً مهماً جداً؛ لاتخاذ قرارات مناسبة في الوقت المناسب طبقاً لمفردات العينة الاستطلاعية، تختلف درجة إدارة المواهب البشرية بحسب ظروف العمل وعملية التفويض المتاحة.
- بلغت نسبة ٥٠% من توافر الولاء العاطفي كأحد أبعاد الولاء التنظيمي، على الرغم من وجود عديد من المعوقات الإدارية والتنظيمية والتكنولوجية.
- يوجد اتفاق بين مفردات العينة الاستطلاعية، حول أهمية إدارة المواهب البشرية؛ للحصول على الكم المناسب من المعلومات في الوقت المناسب، وبالتالي إمكانية تطبيق الولاء العاطفي كأحد أبعاد الولاء التنظيمي.

تبين للباحثة من خلال الدراسة الاستطلاعية ما يأتي:

- عدم وجود إدارة خاصة للمواهب لا تمكن من رعاية ومتابعة الموظفين من خلال إدارة الموارد البشرية، حيث لا يوجد آلية لاكتشاف أفضل الطاقات البشرية الكامنة.

- القصور في العناية بالموظفين الموهوبين والتسكين في المواقع الوظيفية المناسبة لقدراتهم.
  - إحساس الموظفين بعدم الاهتمام الكافي من قبل الإدارة العليا بالبنك.
  - حداثه البرامج التدريبية خاصة في الصناعة البنكية للموهوبين.
  - قلة في الكفاءات البنكية المتخصصة خصوصاً الوظائف في المناصب العليا، هناك مصاعب عديدة في الحفاظ على مواردها البشرية المميزة، وعدم تشجيع تطبيق أى أفكار إبداعية، عدم وجود معايير للأداء الوظيفي المتميز وآليات التحفيز للمتميزين منهم، مما يستدعي دراسة الاسباب ووضع مقترحات لها.
- وبناء على ذلك تتلخص مشكلة الدراسة في تحديد أهم العوامل والمتغيرات التي تدعم نجاح إدارة المواهب البشرية، وأثر تبني إدارة المواهب البشرية في تنمية روح الولاء العاطفى كأحد ابعاد الولاء التنظيمى في البنوك العاملة بمحافظة أسوان.
- ولذلك تم إجراء دراسة استطلاعية بهدف استكمال بيانات الدراسة الحالية فيما يشبه دراسة كلا من (Ellstrom & Nilsson: 2012)، وللإسهام في تحديد المشكلة البحثية وتساؤلاتها، وتحديد المتغيرات وتأثيراتها بشكل أدق، تمكنت الباحثة من خلالها رصد عديد من الظواهر المتعلقة بالجوانب المختلفة لموضوع الدراسة وقد كشفت الدراسة الاستطلاعية عن استهداف التعرف على عالقة نظام إدارة المواهب البشرية بتحقيق الأداء المتميز، والأثر الفعلي لنظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز بالتطبيق على موظفي البنوك العامة، حيث تمت التغطية على هذه التساؤلات كما يأتي:
- ١/١ ما معايير الكفاءة والموهبة التي يتم اعتمادها بالبنك ؟ كيف يمكن تنمية الموهوبين من الموظفين ؟
- ٢/١ هل بيئة البنك تدعم الموهوبين ؟ ما نوعية الدعم المقدم للأفكار الإبداعية المقدمة من البنك للموظفين الموهوبين ؟
- ٣/١ هل هناك دورات تدريبية تدعم الولاء العاطفى ؟ ما نوع المزايا التي يقدمها البنك لتنمية روح الولاء العاطفى لهم ؟



**دراسة ( ٢٠٢١، باغة، محمد أحمد )** هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة المواهب البشرية والاستثمار في الكفاءات المحورية على عينة الدراسة ١٧٢. وذلك من خلال الكشف عن سمات عمالة المعرفة الممكنة، والعلاقة بين رأس المال البشري وعمالة المعرفة، وإدارة المواهب البشرية والاستثمار في رأس المال البشري، وأبرز المبادئ الخاطئة التي يسلكها المديرون في إدارة المواهب.

**دراسة ( ٢٠٢١ ، زياد ،رانية محمد )** حيث استهدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين نظام إدارة المواهب البشرية والأداء الوظيفي المتميز، كذلك التعرف على أثر نظام إدارة المواهب البشرية على الأداء الوظيفي ،وقد تم تطبيق الدراسة علي موظفي مصرف الراجحي فرع أبها ، واجريت الدراسة على ٢٢٣ استمارة من الموظفين ، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة ، وتوصلت الدراسة الى وضع أنظمة متقدمة لعمليات الاستقطاب والاختيار للموظفين، وضع الاستراتيجية للمحافظة علي أفضل العاملين المبدعين

**دراسة ( ٢٠٢٠ , Pillai & Sivathanu )** وقد استهدف الدراسة إلي فحص استخدام التكنولوجيا ادارة المواهب وتأثيرها علي الاداء التنظيمي ، وكان عينة الدارسة مكونة من ١٢٢ مفردة من كبار موظفي الموارد البشرية في الشركات الوطنية والمتعددة الجنسيات، ولخلصت الدراسة إلي مساهمة التكنولوجيا لادارة المواهب في تحليل المواهب وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، مما يساهم في تطوير المواهب عالية الاداء وتطوير الاداء التنظيمي.

**دراسة ( ٢٠١٨ ، عمراوى & سمية )** هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب بالمؤسسة، باعتبار الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها، فاستدامة المؤسسات مرهون بتميز مواردها البشرية وخاصة الموهوبين منهم وكانت عينة الدراسة على ١٥٤ عامل بها وخلصت الدراسة إلى أن للثقافة التنظيمية أثرا إيجابيا إذا كانت تدعم عمليات إدارة المواهب بالمؤسسة وأثرا سلبيا إذا كانت ثقافة ضعيفة لا تعتبر مواهب الموظفين أصولا تنبغي اكتشافها وتطويرها والمحافظة عليها

هكذا اوضحت دراسة ( Alferaih, ٢٠١٧ ) حيث استهدف الدراسة اقتراح نموذج لفحص الموهبة داخل المنظمة وآلية تحقيق الرضا الوظيفي للموهوبين والاداء الوظيفي المتميز، وخلص الدراسة إلي أن هناك 16 مقترح للعلاقات المهمة داخل الهياكل التنظيمية لتحقيق الرضا والاداء الوظيفي وتقليل دوران العمل.

دراسة ( ٢٠١٥ ، محمد ،ياسر أحمد مدنى ) حيث استهدفت تفعيل دور نظام إدارة المواهب البشرية في تقييم الاداء المصرفي وتمت دراسة ميدانية بالتطبيق علي البنوك المصرية واجريت الدراسة على ٢٣ بنكا تمثلت في ٦.٦٦% من مجتمع الدراسة وقد تم استخدام المنهج الوصفى التحليلي فى هذه الدراسة ، وتوصلت الى وجود علاقة ربط قوية بين المبادئ الجوهرية لنظام ادارة المواهب البشرية وتقييم الاداء المصرى للبنوك .

دراسة ( Kehinde , ٢٠١٥ ) هدف الدراسة إلي فحص تأثير إدارة المواهب علي الاداء التنظيمي ، وكشف علي أن نظام إدارة المواهب له تأثير إيجابي علي الاداء العام للمنظمة وكانت عينة الدراسة على العاملين ٢٥٠ عينه ،علي أداء الشركات متعددة الجنسيات والوطنية ، وأوصت الدراسة بضرورة استخدام نظام إدارة المواهب للموظفين كما ينبغي الفصل بين نظام إدارة المواهب ونظام إدارة الموارد البشرية.

دراسة ( Others & nasir Abdui , ٢٠١٢ ) هدفت إلى: فهم ممارسة إدارة المواهب والنظر في تعريفها وتحديد منهج إدارة المواهب الذى تطبقه الشركات وتحديد الاختلافات في نهج إدارة المواهب وتحديد المشاكل في إدارة المواهب في الشركات، وأخيرا التعرف على فعالية المواهب، وقد أجري دراسة استطلاعية من بضعه أبحاث ذات الصلة في ماليزيا متعلقة بممارسات إدارة المواهب في المنظمة ، كما أجري مقابلات متعمقة مع مديري الموارد البشرية ، للحصول على فكرة عن الكيفية التي يتم بها ممارسة إدارة المواهب ، وأجري أيضا دراسة مقطعية خلال فترة أثنى عشر شهرا عن طريق مقابلات متعمقة مع الافراد زوى الصلة.

دراسة ( Others & Kamil, ٢٠١١ ) حيث هدف هذه الدراسة لاستكشاف المواهب ومدى تنفيذ ممارسات الادارة عليها وتأثير الممارسات على مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم ،واستندت نتائج الدراسة إلى مجموعة مقابلات مختارة بين ممارسين

الموارد البشرية من ٦ شركات ماليزية ، وتوصل إلى: اعتبار إدارة المواهب استراتيجية المنظمة للاحتفاظ بالموظفين الموهوبين ،وتستند هذه الاستراتيجية إلى أنشطة الموارد البشرية مثل : التوظيف ، التدريب ، و اختبار وتطوير إدارة الاداء ، مشاركة الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم من أجل نجاح المنظمة وتحسين الاداء ، كما اعتبرت الموظف الموهوب هو السبيل لضمان النجاح التنظيمي في السوق التنافسية ، وأوصت الدراسة بضرورة خلق فرصة لتطوير إستراتيجية لإدارة المواهب من شأنها أن تؤدي إلى فوائد إضافية للمنظمة وموظفيها

## ٢/٢ الدراسات التي تناولت الولاء العاطفي :

لم يسبق دراسة الولاء العاطفي من قبل على حد علم الباحثة .

## ٣/٢ الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة المواهب البشرية والولاء العاطفي.

دراسة ( ٢٠٢١ ، باغة ) هدفت الدراسة الى إدارة المواهب البشرية والاستثمار في الكفاءات المحورية الورقة إلى التعرف على إدارة المواهب البشرية والاستثمار في الكفاءات المحورية. وذلك من خلال الكشف عن سمات عمالة المعرفة الممكنة، والعلاقة بين رأس المال البشري وعمالة المعرفة، وإدارة المواهب البشرية والاستثمار في رأس المال البشري، وأبرز المبادئ الخاطئة التي يسلكها المديرون في إدارة المواهب. وختاما فمن أجل إنجاح نظام إدارة المواهب البشرية في المنظمة يجب دعم الإدارة العليا لخطط ومبادرات ولعمليات تنمية الموارد البشرية من خلال اعتماد النظام وتوفير الموارد المطلوبة، دعم المديرين التنفيذيين لهذا النظام، التقييم الذاتي المستمر للأداء وتحديد الجوانب التي تتميز بالأداء المتميز

هدفت دراسة ( ٢٠٢١ ، دراتو وهب ) الى أثر إدارة المواهب على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على هيئة أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا والتي تمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في التوصل إلى تصور مقترح لواقع إدارة المواهب بالهيئة الليبية لأبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا، وقد تكون مجتمع الدراسة من عينة من الأفراد العاملين بالهيئة الليبية لأبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا، بليبيا، وعينة عشوائية تقدر ب ١٠%، من إجمالي العاملين بالهيئة ومن جميع المستويات الوظيفية

بها، والبالغ عددها (٨٨)، وطُبقت الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام استبانة تكونت من ثلاث محاور، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً للحالة الاجتماعية حيث أن نسبة المتزوجين أعلى من نسبة الغير متزوجين، وأيضاً يوجد فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً للمستوى الوظيفي حيث جاءت من هم في مستوى (الإدارة الدنيا) بنسبة أعلى من غيرها من المستويات، بينما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً لاستراتيجية جذب المواهب، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً لاستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب، ويوجد فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً لاستراتيجية تنمية المواهب، أنه يوجد أثر لكل بعد من أبعاد إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية

**دراسة ( ٢٠١٧ ، العمري )** تهدف الى واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية دراسة ميدانية على القطاع الصناعي السعودي وهدف إلي معرفة الواقع التطبيقي لنظام إدارة المواهب البشرية في القطاع الخاص الصناعي وتأثير الصفات الشخصية العمر - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - الخبرة ( علي هذا النظام ، توصل الدراسة إلي أهمية تأكيد ثقافة الاهتمام بالمواهب البشرية من خلال العمل علي اكتشاف الموهوبين والاحتفاظ بالمواهب الحالية

**دراسة ( ٢٠١٧ ، العلي )** والتي هدفت الى أثر إدارة المواهب في الاداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية ، هدف إلى قياس أثر إدارة المواهب في الاداء الوظيفي للمنظمات الحكومية في المملكة وقد تم قياس إدارة المواهب من خلال أربعة أبعاد هي: جذب المواهب - والاحتفاظ بالمواهب - وتنمية المواهب - وإحلال المواهب ، كما تم قياس الاداء الوظيفي من خلال ثلاثة أبعاد هي: جودة العمل - وإنجاز المهام - والانضباط وتم الاعتماد على عينة من ٤٠٠ مبحوث عشوائياً، ومن أهم النتائج التي توصل إليها: أن درجة تبني إدارة المواهب في المنظمات الحكومية في

المملكة جاءت بدرجة مرتفعة، و مستوى تصورات الموظفين في المنظمات الحكومية في المملكة للاداء الوظيفي، يوجد تأثير معنوي ذلك دلالة إحصائية لادارة المواهب بأبعادها في أداء الموظفين، وتوصل الدراسة إلى ما يلي: المحافظة على المواهب البشرية وتنميتها والاهتمام بها من خلال استراتيجيات جذب المواهب بسبب ندرتها في سوق العمل، وزيادة حدة التنافس على استقطاب هذه المواهب في الوقت الحالي والتي سوف تزداد مع تطورات التقنيات والاساليب العلمية في تأدية الوظائف

هدفت دراسة ( ٢٠١٦ ، الزيدى ) الى أثر إدارة المواهب علي تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية دراسة مقارنة بين البنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص" وهدف إلي التعرف علي مدى توافر مكونات إدارة المواهب في البنوك التجارية ومدى الاهتمام بتعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية ، التعرف علي تأثير مكونات إدارة المواهب علي تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية ، ومن أهم ما توصل إليه: العمل علي خلق ثقافة تنظيمية داعمة للمواهب ، وبيئة عمل تقدر قيمة المواهب ، وضرورة الاهتمام المتزايد بأبعاد إدارة المواهب ووضع معايير محددة وواضحة لقياس ، و إنشاء قاعدة بيانات لجميع الموهوبين

وأوضحت دراسة ( ٢٠١٦ ، بكر فخرى محمد ) الى استقطاب المواهب البشرية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسات الصناعية في بغداد وهدف إلى: التعرف على دور استقطاب المواهب والتعيين لتحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسات الصناعية في بغداد ، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة للبحث ، و من النتائج : وجود عالقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين استقطاب الموهبة والتعيين لتحقيق التميز التنظيمي ، وخلص إلى: يجب العمل على استقطاب الموهبة من داخل وخارج المنظمة ليسهل عملية الاستقطاب والتعيين مستقبلا حسب الاحتياجات المطلوبة مع إيجاد المواقع الوظيفية الشاغرة التي تتناسب مع مواهبهم

#### ٤/٢ التعقيب العام على الدراسات السابقة

من خلال العرض السابق تبين للباحثة ما يلي :

٤/٢/١ تم التطبيق في العديد من الدراسات على المجال التنظيمي في البنوك



#### رابعاً : اهمية الدراسة:

**من الناحية العلمية :** تستمد الدراسة اهميتها من اهمية موضوع الدراسة حيث سد الفجوة في الدراسات العربية نظرا للدور الحيوى الذى يمكن أن يلعبه نظام إدارة المواهب البشرية في تنمية الولاء العاطفى المتميزة كأحدث المجالات في إدارة الموارد البشرية التي تستحق الكثير من الدراسات البحثية.

**من الناحية العلمية :** تسهم نتائج الدراسة في تقديم معلومات ورؤية متكاملة تساعد المسؤولين وذوى العلاقة في التعرف على الواقع الفعلي لادارة المواهب البشرية بالبنوك العاملة فى محافظة اسوان ، وبيان تحليل إدارة المواهب البشرية علي تنمية الولاء العاطفى كأحد ابعاد الولاء التنظيمى وذلك لمواكبة التطورات وتعزيز القدرات التنافسية.

#### خامساً : مصطلحات الدراسة

**ادارة المواهب البشرية :** هى احد مهام الموارد البشرية التى تعنى بجذب وتطوير واستبقاء الموظفين ذوى الاداء العالى وهو مفهوم يصف جميع الوسائل التى تحاول من خلالها الشركة استقطاب وادارة وتحفيز وتشجيع ومكافأة وتطوير الموظفين وتسعى البنوك فى ظل السوق المنافس الي استقطاب افضل الكفاءات لضمان تسيير اعمالها بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية مع الحرص على تخفيض النفقات والتكاليف ويعتبر نظام ادارة المواهب البشرية وسيلة لتحويل الموظف العادي الي استثنائى او يفوق التوقعات مما يساعد على تحسن الاداء الكلى للبنوك وتحقيق تلك الغاية وتسعى البنوك ايضا الى تحسين بيئة العمل لتحافظ على الكوادر المميزة

وهي عملية مستمرة تتضمن جذب موظفين ذوي كفاءة عالية والاحتفاظ بهم ، وتطوير مهاراتهم ، وتحفيزهم باستمرار على تحسين أدائهم، وذلك لتحقيق أهداف العمل طويلة المدى (سها بهجت ، ٢٠٢١).

**الولاء العاطفى :** هو قوة الأفراد مع منظماتهم ، وولاء الموظف هو حالته النفسية وتعتبر رابطته نفسية بين الإدارة التنظيمية والموظفين والتي تعكس علاقة الفرد في المنظمة التي يعمل فيها ، الولاء هو قوة ارتباط بين الفرد الذي يعمل في المنظمة ، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالٍ من الولاء العاطفى في المنظمة التي ينشط فيها لديه ثقة قوية في أخذ

أهداف المنظمة وقيمها ، وعلى استعداد لتقديم كل جهد ممكن لخدمة المنظمة ، ولديه طموح قوية لمواصلة العمل في هذه المنظمة ، ركز الولاء التنظيمي على التفاهم المتبادل بين أعضاء المنظمة ان توافر مثل هذا التفاهم المتبادل يساعد على تحقيق أهداف المنظمة ومن وجهة النظر هذه حيث يجب على المنظمة أن تأخذ في الاعتبار أن معرفة العاملين التنظيميين بموقفهم في تسلسل الأحداث التي تمر في المنظمة يؤدي إلى تحقيق ولاء العمال من خلال انتباههم لواجباتهم المهمة في المنظمة وبالتالي يؤدي إلى ولاء العملاء والوصول إلى الأهداف المستهدفة (محمد حمزة، ٢٠٢٢) .

#### سادساً : منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، والذي تحاول الباحثة من خلاله وصف الظاهرة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها، حيث تشمل: متغيرات الدراسة، ونموذج الدراسة، وفروض الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وكيفية جمع وتحليل البيانات المطلوبة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في اختيار فروض الدراسة. أما الأساليب الإحصائية المستخدمة في جمع البيانات سوف تستخدم الباحثة في الدراسة أساليب الأحصاء التحليلي الآتية :

- ١/ اختبار الصدق والثبات: لتحديد درجة صدق وثبات أداة الدراسة، سوف يتم استخدام معامل الفايكنغرونباخ Alpha Cronbach .
- ٢/ الإحصاءات الوصفية: مثل الوسط الحسابي Means ، والانحراف المعياري Deviation Tandard، والتي تساعد في عرض البيانات بصورة أكثر تقدماً، إضافة إلى استخدام أسلوب تحليل الارتباط Correlation liner ، واختبار درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- ٣/ تحليل الانحدار البسيط Analysis Regression Simple ، واختبار العلاقة بين رأس المال النفسي والصمت التنظيمي.

### سابعاً : فروض الدراسة :

من خلال مشكلة الدراسة و مراجعة الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية ، وتحقيقاً لأهداف الدراسة ، يمكن صياغة الدراسة على النحو التالي :

#### - الفرض الرئيسي H

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسات ادارة المواهب البشرية ، والمتمثلة في ممارسة اكتشاف الحقائق ، وممارسات تحسين العلاقات ، ممارسه التحفيز ، ممارسة التطوير والإبداع ، ممارسة التغذية المرتدة على بعد الولاء العاطفي كأحد ابعاد الولاء التنظيمي بالبنوك العاملة في محافظة اسوان .

#### - الفرض الاول الفرعى H1

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسات إدارة المواهب البشرية، والمتمثلة في ممارسة اكتشاف الحقائق على بعد الولاء العاطفي كأحد أبعاد الولاء التنظيمي بالبنوك العاملة في محافظة أسوان.

#### - الفرض الثانى الفرعى H2

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسات إدارة المواهب البشرية، والمتمثلة في ممارسة تحسين العلاقات على بعد الولاء العاطفي كأحد أبعاد الولاء التنظيمي بالبنوك العاملة في محافظة أسوان.

#### - الفرض الثالث الفرعى H3

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسات إدارة المواهب البشرية، والمتمثلة في ممارسة التحفيز على بعد الولاء العاطفي كأحد أبعاد الولاء التنظيمي بالبنوك العاملة في محافظة أسوان.

#### - الفرض الرابع الفرعى H4

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسات إدارة المواهب البشرية، والمتمثلة في ممارسة التطوير والإبداع على بعد الولاء العاطفي كأحد أبعاد الولاء التنظيمي بالبنوك العاملة في محافظة أسوان.





### تاسعا : مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك العاملة بمحافظة اسوان ويبلغ عددها (١٦) بنك ، وكذلك يتكون المجتمع من جميع العاملين بجميع المستويات الادارية بالمديرات الاساسية بمحافظة اسوان

وقامت الباحثة بالاعتماد على اسلوب العينة العشوائية البسيطة ، بالنسبة للبنوك العاملة بمحافظة اسوان ، ويرجع ذلك الى محدودية عدد البنوك ، وتقاربها الجغرافي ، وذلك لانها موجودة جمعاً بمحافظة اسوان ، وقد قامت الباحثة بالاعتماد على اسلوب العينة العشوائية البسيطة عند جمع البيانات من العاملين في المستويات الادارية المختلفى بالبنوك بمحافظة اسوان ، ويرجع ذلك لكبر مجتمع الدراسة .

### مبررات اختيار العينة :

اعتمدت الدراسة على اسلوب العينة العشوائية البسيطة حيث انها :

١. تمثل المجتمع تمثيلاً دقيقاً

٢. ساعدة في الحصول على نتائج في اقل وقت ممكن

٣. تعتبر العينة العشوائية اكثر الاساليب الدقيقة لتحقيق النتائج

٤. تمكنت الباحثة من الحصول على مجموعه كبيرة من المعلومات

وعليه يكون حجم العينة في هذه الدراسة (٣٦٤) مفردة واعتمد الباحث علي أسلوب العينة العشوائية الطبقية في اختيار مفردات العينة من مجتمع العاملين بالبنوك فى محافظة اسوان محل الدراسة ، نظرا لوجود إطار كامل وغير متقادم بأسماء وعناوين المفردات الداخلة في مجتمع الدراسة ، بالاضافة الي أن المفردات غير متجانسة من حيث النشاط وقد تم توزيع العينة علي العاملين بكل الاقسام بطريقة التوزيع المتناسب وقد تم اختيار مفردات العينة داخل كل قسم من اقسام البنك محل الدراسة عشوائياً Randomly ، ويوضح الجدول التالي هذا التوزيع:

دعاء عرفات محمد

| م  | البنوك           | عدد العاملين | عينة الدراسة |
|----|------------------|--------------|--------------|
| ١  | مصر              | ٨٨٢          | ٤٦           |
| ٢  | الاهلى           | ٢٥٢١         | ١٣٢          |
| ٣  | القاهرة          | ٤٥٤          | ٢٤           |
| ٤  | الاسكندرية       | ٣٧٢          | ١٩           |
| ٥  | العربى الافريقى  | ١١٩          | ٦            |
| ٦  | CIB              | ٢١٢          | ١١           |
| ٧  | الامارات دبى     | ١٤٠          | ٧            |
| ٨  | التعمير والاسكان | ٥٧           | ٣            |
| ٩  | ناصر الاجتماعى   | ١٨٦          | ١٠           |
| ١٠ | فيصل الاسلامى    | ١٠٦          | ٦            |
| ١١ | التنمية الزراعى  | ١٠٢٠         | ٥٣           |
| ١٢ | كريدى اجريكول    | ٣٤٤          | ١٨           |
| ١٣ | وفا التجارى      | ١١٢          | ٦            |
| ١٤ | ABC              | ١٠٤          | ٦            |
| ١٥ | الاهلى الكويتى   | ٢٣٠          | ١٢           |
| ١٦ | QNB              | ٩٥           | ٥            |
|    | الاجمالى         | ٦٩٥٤         | ٣٦٤          |

## عاشراً : الدراسة التطبيقية

## ١- أسلوب الدراسة

تتطلب طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الاعتماد على المنهج المناسب والذي يحقق تلك الأهداف ودراسة المشكلة بصورة أفضل لذا لجأت الباحثة إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة المشكلة كما هي في الواقع العملي، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً وتحليلها كمياً ونوعياً، وربط المعلومات

حول المشكلة وتفسيرها وتحليلها بطريقة تؤدي إلى الاستنتاجات الدقيقة حول المشكلة وطرق علاجها، ولقد استخدمت الباحثة نوعين من مصادر البيانات وذلك كما يلي:

أ. المصادر الثانوية:

يمكن تحديد البيانات التي تم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة في ضوء مشكلة الدراسة والمتغيرات المتعلقة وتكوين الإطار النظري على الكتب العربية والأجنبية، والمجلات والدوريات العلمية، والأبحاث العلمية المتخصصة المنشورة منها وغير المنشورة أيضاً، والتي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبها، بالإضافة إلى ذلك اعتمدت الباحثة على التقارير والنشرات المختلفة.

تم الاعتماد على بعض البيانات الثانوية المنشورة وغير المنشورة ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي أتيح للباحثة الحصول عليها من خلال الرجوع إلى المكتبات، والدراسات والدوريات والنشرات والمقالات، وغيرها من مصادر جمع المعلومات، بالإضافة إلى البيانات المتعلقة بالأنشطة المختلفة لدى البنوك العاملة في محافظة أسوان في جمهورية مصر العربية، ويمكن إيجاز أهم هذه البيانات فيما يلي:

- عدد العاملين لدى البنوك العاملة في محافظة أسوان بجمهورية مصر العربية.
- مؤشرات حول ممارسات نظام إدارة المواهب البشرية لدى البنوك العاملة في محافظة أسوان بجمهورية مصر العربية.
- مؤشرات حول الولاء العاطفي لدى البنوك العاملة في محافظة أسوان بجمهورية مصر العربية.
- اعتمدت الباحثة في جمع البيانات الثانوية على:
- التقارير السنوية الصادرة عن البنوك العاملة في محافظة أسوان في جمهورية مصر العربية.
- المراجع العربية والأجنبية والأبحاث المنشورة وغير المنشورة المتعلقة بموضوع الدراسة.
- الدوريات العربية والأجنبية والنشرات والتقارير والإحصاءات المختلفة.

## ب. المصادر الأولية:

تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من العاملين لدى البنوك العاملة في محافظة أسوان في جمهورية مصر العربية من خلال قائمة الاستبيان، وذلك للحصول على آراء واتجاهات العاملين لدى تلك البنوك التي تخدم موضوع الدراسة والتي تتعلق بما يلي:

- التعرف على آراء العاملين حول أهمية ممارسات نظام إدارة المواهب البشرية لدى البنوك العاملة في محافظة أسوان في جمهورية مصر العربية.
- التعرف على آراء العاملين بشأن طرق تحقيق الولاء العاطفي كأحد أبعاد الولاء التنظيمي لدى البنوك العاملة في محافظة أسوان بجمهورية مصر العربية.
- قياس وتحليل أثر ممارسات نظام إدارة المواهب البشرية وأبعاده المختلفة في تحقيق الولاء العاطفي كأحد أبعاد الولاء التنظيمي لدى البنوك العاملة في محافظة أسوان بجمهورية مصر العربية.

لقد قامت الباحثة بإعداد جانب تطبيقي ميداني يعتمد على قائمة استبيان موجهة لعينة من العاملين لدى البنوك العاملة في محافظة أسوان في جمهورية مصر العربية، وذلك لاختبار الفروض الخاصة بالدراسة ، بالإضافة إلى إجراء الدراسة التحليلية ، ويتضح ذلك على النحو التالي:

### ١ - قائمة الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان - قائمة الاستقصاء- الأداة الأكثر شيوعاً وملائمة في تقصي الآراء ووجهات النظر حول مسألة أو قضية ما، وتم في هذه الدراسة استخدام قائمة الاستبيان كأداة رئيسية للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة ، ولقد تم تصميم قائمة استبيان من أجل معرفة آراء العاملين بمختلف تخصصاتهم ودرجاتهم الوظيفية والتي شملت المديرين ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام وكافة العاملين في التخصصات المختلفة في البنوك العاملة في محافظة أسوان بجمهورية مصر العربية محل الدراسة.

## ٢- الدراسة التحليلية:

تم تفريغ البيانات من استمارات الاستبيان وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها وتفسيرها، وذلك لاستخلاص النتائج منها، ولقد تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة لاختبارات الفروض.

### أ- مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين لدى البنوك العاملة في محافظة أسوان في جمهورية مصر العربية بمختلف درجاتهم ومناصبهم الإدارية (مدير، نائب مدير، مدير إدارة، رئيس قسم، موظف) ودرجة تعليمهم (مؤهل جامعي، ماجستير، دكتوراه) وتخصصاتهم حيث بلغ عددهم ٦٩٥٤ مفردة

### ب- عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، ولذا تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين لدى البنوك العاملة في محافظة أسوان بجمهورية مصر العربية، وتم تحديد عينة الدراسة من مجتمع الدراسة باستخدام المعادلة التالية: <sup>(١)</sup>

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{N - 1 \times (d^2 \div z^2) + p(1 - p)}$$

<sup>(١)</sup> Steven K. Thompson, Sampling, Third Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2012, p. 59.

## حجم المجتمع

**N**

### حجم العينة

$$n$$

الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة ٩٥%، وبذلك تكون الدرجة المعيارية المقابلة تساوي ١.٩٦

**Z**

نسبة الخطأ المسموح بها وتساوي ٠.٠٥

**d**

نسبة الحد الأقصى لتوافر الخصائص المطلوب دراستها في مجتمع الدراسة وتساوى

p

、〇、

ويمكن حساب حجم عينة الدراسة المطلوب توزيعها على مجتمع الدراسة من خلال التعويض في المعادلة السابقة وذلك كما يلي:

$$n = \frac{6954 \times 0.5(1 - 0.5)}{6954 - 1 \times (0.05)^2 \div (1.96)^2 + 0.5(1 - 0.5)}$$

$$n = \frac{6954 \times 0.5(0.5)}{6953 \times (0.0025) \div (3.8416) + 0.5(0.5)}$$

$$n = \frac{6954 \times 0.25}{6953 \times (0.000650771) + 0.25}$$

$$n = \frac{1738.5}{4.774807372}$$

$$n = 364.09$$

يتضح من خلال التعويض في المعادلة السابقة أن حجم عينة الدراسة المطلوب توزيعها على مجتمع الدراسة بلغ ٣٦٤ مفردة، ويوضح الجدول التالي توزيع عينة

الدراسة على فئات مجتمع الدراسة المختلفة وذلك حسب تمثيل نسبة كل فئة في مجتمع الدراسة وذلك كما يلي:

جدول رقم (٢)  
توزيع مجتمع وعينة الدراسة

| م.  | البنوك           | عدد العاملين | العينة |
|-----|------------------|--------------|--------|
| ١.  | مصر              | ٨٨٢          | 45     |
| ٢.  | الأهلي           | ٢٥٢١         | 132    |
| ٣.  | القاهرة          | ٤٥٤          | 24     |
| ٤.  | الاسكندرية       | ٣٧٢          | 20     |
| ٥.  | العربي الإفريقي  | ١١٩          | 6      |
| ٦.  | CIB              | ٢١٢          | 11     |
| ٧.  | الإمارات دبي     | ١٤٠          | 7      |
| ٨.  | التعمير والإسكان | ٥٧           | 3      |
| ٩.  | ناصر الاجتماعي   | ١٨٦          | 10     |
| ١٠. | فيصل الاسلامي    | ١٠٦          | 6      |
| ١١. | التنمية الزراعي  | ١٠٢٠         | 53     |
| ١٢. | كريدي أجريكول    | ٣٤٤          | 18     |
| ١٣. | وفا التجاري      | ١١٢          | 6      |
| ١٤. | ABC              | ١٠٤          | 6      |
| ١٥. | الأهلي الكويتي   | ٢٣٠          | 12     |
| ١٦. | QNB              | ٩٥           | 5      |
|     | المجموع          | ٦٩٥٤         | 364    |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات البنوك

لقد اعتمدت الباحثة على العينة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة لدى البنوك محل الدراسة، وذلك نظراً لأن مجتمع الدراسة غير متجانس حيث يضم مجموعة من العاملين تختلف أعدادهم في البنوك محل الدراسة من بنك إلى آخر.

### ج- طرق جمع البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها قامت الباحثة بإعداد وتصميم قائمة استبيان موجهة إلى العاملين لدى البنوك العاملة في محافظة أسوان بجمهورية مصر العربية.

تم استخدام تدريج المكون من خمسة درجات وفق مقياس ليكرت ( Likert Scale) لتصحيح أداة الدراسة ، بحيث تعرض فقرات الاستبيان على عينة الدراسة ومقابل كل فقرة ٥ إجابات تحدد مستوى موافقتهم عليها وتُعطى الإجابات أوزان رقمية تمثل درجة الاجابة على الفقرة يستفاد منها في التعبير عن مستوى انخفاض أو ارتفاع الموافقة على فقرات الاستبيان .

بالإضافة إلى ما سبق هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على آراء عينة الدراسة حول أبعاد الدراسة وذلك على النحو التالي:

- ١- التعرف على آراء عينة الدراسة حول مدى الاهتمام بتطبيق ممارسات نظام إدارة المواهب البشرية لدى البنوك محل الدراسة.
- ٢- التعرف على آراء عينة الدراسة حول مدى تحقيق الولاء العاطفي لدى كأحد ابعاد الولاء التنظيمي في البنوك محل الدراسة.
- ٣- معرفة آراء عينة الدراسة حول تأثير ممارسات نظام إدارة المواهب البشرية على الولاء العاطفي كأحد ابعاد الولاء التنظيمي لدى البنوك محل الدراسة.

#### أساليب التحليل الإحصائي

تم استخدام الحاسب الآلي بعد الانتهاء من جمع البيانات بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصاراً بالرمز SPSS، وذلك لتفريغ البيانات وجداولتها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتلك البيانات واختبارات فروض الدراسة ، وتطلب ذلك تطبيق بعض أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي وذلك كما يلي:

#### أ. الإحصاء الوصفي:

تم الاستعانة ببعض المقاييس الإحصائية الوصفية ومنها المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لتوصيف فقرات ومتغيرات الدراسة من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها ، وكذلك تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ الذي يستخدم لقياس مدى الثبات لفقرات قائمة الاستبيان ومن ثم تم التأكد من صدق تلك الفقرات.

## ب. الإحصاء الاستدلالي:

اعتمدت الباحثة في تحليل بيانات الدراسة على أساليب الإحصاء التحليلي

لاختبارات الفروض الخاصة بالدراسة وهذه الأساليب ما يلي:

١. معامل الارتباط لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

٢. معامل التحديد لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

٣. تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA.

٤. تحليل الانحدار الخطي البسيط واختبار (t).

## اختبارات الثبات والصدق

### ١. ألفا كرونباخ "Cronbach's Alph"

يُعتبر معامل الثبات الاستقرار النسبي للنتائج عن مدى استجابات أفراد العينة إذا ما تم إعادة أو تكرار الاستبيان عليهم مرة أخرى في ظل نفس الظروف وخلال فترة محددة، ويوضح الجدول التالي أن درجة معامل ثبات جميع أبعاد محاور الاستبيان تتراوح ما بين (٠.٨٤٥ - ٠.٨٤٩) وهذا يعني أن قيمة معامل الثبات لجميع الأبعاد مرتفعة وهي بذلك أعلى من الحد الأدنى لمستوى الثبات المقبول (٠.٧٠) وبذلك تعتبر درجة الثبات لجميع مجالات الاستبيان مقبولة.

### جدول رقم (٣)

نتائج معاملات الصدق والثبات لأبعاد الاستبيان

| المتغير                            | عدد الفقرات | معامل الثبات | معامل الصدق |
|------------------------------------|-------------|--------------|-------------|
| ممارسات نظام إدارة المواهب البشرية | ٢٠          | 0.845        | 0.919       |
| الولاء العاطفي                     | ١٠          | 0.849        | 0.921       |
| جميع فقرات الاستبيان               | ٣٠          | 0.908        | 0.953       |

المصدر: من إعداد الباحثة.

يشير معامل الصدق إلى مدى صلاحية أداة الدراسة (الاستبيان) للغرض الذي استخدمت من أجله ، ويتبين من الجدول السابق أن جميع معاملات الصدق لجميع

أبعاد محاور الاستبيان تتراوح ما بين (٠.٩١٩ - ٠.٩٢١) وهذا يعني أن قيمة معاملات الصدق لجميع أبعاد الاستبيان مرتفعة وهي أعلى من مستوى الحد الأدنى لمستوى الصدق المقبول (٠.٧٠) وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبيان صادقة لما وضعت له.

## ٢. التجزئة النصفية

تم استخدام أسلوب التجزئة النصفية لتحليل ثبات فقرات الاستبيان ، وتم استخدام معامل ارتباط "بيرسون" لحساب الارتباط بين الفقرات الفردية والزوجية وصحت النتائج باستخدام معامل تصحيح "سيرمان براون"، وذلك بعد التأكد من تساوي تباين نصفي المقياس للتأكد من صلاحيتها، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

### جدول رقم (٤)

#### اختبارات التجزئة النصفية لفقرات الاستبيان

| القيمة | الاختبارات             |
|--------|------------------------|
| 0.699  | الارتباط بين المتغيرات |
| 0.823  | Spearman-Brown         |
| 0.823  |                        |
| 0.823  | Guttman                |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن معاملات اختبارات التجزئة النصفية ملائمة لعمليات التحليل الإحصائي لبيانات استبيان الدراسة.

## ٣. التحليل العاملي

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار التأكد من جودة القياس KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) وذلك كما يلي:

جدول رقم (٥)  
نتائج اختبار مصفوفة العوامل

| الاختبار                 | القيمة   | مستوى المعنوية |
|--------------------------|----------|----------------|
| KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) | ٠.٧٣٣    | ٠.٠٠٠          |
| Chi-Square               | ٧٥٨٦.٣٦٣ |                |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة KMO تساوي (٠.٧٣٣) وهي بذلك تعتبر مرتفعة حيث أن الحد الأدنى للقيمة يجب أن لا يقل عن (٠.٦٠) وهذا يعني قيمة القياس مقبولة، كما بلغ مستوى المعنوية للمقياس (٠.٠٠٠) مما يؤكد صلاحية المقياس.

الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية  
أ. تحليل فقرات ممارسات نظام إدارة المواهب البشرية

جدول رقم (٦)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات ممارسات نظام إدارة المواهب البشرية

| م.م | الفقرة                                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | الترتيب |
|-----|--------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|---------|
| ١.  | يستخدم المسئول أسلوب عملي في تقييم الموظفين                              | 4.91            | 0.289             | 98.30%          | 1       |
| ٢.  | يعمل المسئول على عقد اجتماعات دورية مع الموظفين لمناقشة تطوير العمل معهم | 4.73            | 0.459             | 94.51%          | 5       |
| ٣.  | يستخدم المسئول دورية المتابعة على الموظفين                               | 4.72            | 0.456             | 94.40%          | 10      |
| ٤.  | متابعة المسئول المواهب البشرية أثناء العمل                               | 4.74            | 0.473             | 94.89%          | 4       |
| ٥.  | يستخدم المسئول الرقابة الذاتية لدى الموظفين أثناء العمل                  | 4.69            | 0.539             | 93.85%          | 17      |
| ٦.  | يقوم المسئول بتحديد ومعالجة المشاكل                                      | 4.73            | 0.499             | 94.51%          | 5       |
| ٧.  | التعرف عن قرب بالموظفين أثناء العمل                                      | 4.70            | 0.519             | 94.07%          | 15      |
| ٨.  | اهتمام المسئول بتحسين العلاقات مع الموظفين أثناء العمل                   | 4.72            | 0.523             | 94.40%          | 10      |
| ٩.  | يعمل المسئول على عقد ورش عمل لتبادل المهارات فيما بين الموظفين           | 4.73            | 0.509             | 94.56%          | 5       |

## تحليل العلاقة بين ممارسات نظام ادارة المواهب البشرية و الولاء العاطفى - دراسة تطبيقية على البنوك ...

دعاء عرفات محمد

|    |                                                                    |      |       |        |    |
|----|--------------------------------------------------------------------|------|-------|--------|----|
| ١٠ | تحديد المكافآت المناسبة لتشجيع الموظفين لتنمية المواهب البشرية لهم | 4.73 | 0.52  | 94.56% | 5  |
| ١١ | التنقيح في اداء الموظفين للتعرف على المواهب البشرية لكل موظف       | 4.76 | 0.501 | 95.11% | 3  |
| ١٢ | وضع المواهب البشرية من الموظفين فى المكان المناسب                  | 4.70 | 0.522 | 93.96% | 15 |
| ١٣ | تشجيع المواهب البشرية لدى العاملين تزيد من قدرة الولاء لهم         | 4.72 | 0.517 | 94.45% | 10 |
| ١٤ | تعمل المواهب البشرية على زيادة التحفيز للعمل لديهم                 | 4.66 | 0.573 | 93.30% | 20 |
| ١٥ | تحديد المواهب لبشرية يزيد من القدرة الانتاجية                      | 4.78 | 0.466 | 95.55% | 2  |
| ١٦ | توليد الافكار الجديدة يأتى من تبادل المواهب البشرية للموظفين       | 4.71 | 0.51  | 94.29% | 14 |
| ١٧ | مراقبة المسئول تحدد الاحتياجات الخاصة لتنمية المهارات للموظفين     | 4.73 | 0.51  | 94.51% | 5  |
| ١٨ | المواهب البشرية تساعد فى تطوير القدرات التنظيمية للموظفين          | 4.69 | 0.504 | 93.74% | 17 |
| ١٩ | إدارة المواهب البشرية تساعد على تقييم الاداء للموظفين              | 4.72 | 0.513 | 94.40% | 10 |
| ٢٠ | ادارة المواهب البشرية تعمل على تطوير الاداء للموظفين               | 4.68 | 0.539 | 93.57% | 19 |
|    | متوسط البعد                                                        | 4.73 | 0.252 | 94.54% |    |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد ممارسات نظام إدارة المواهب البشرية جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٧٣) وبانحراف معياري (٠.٢٥٢)، وجاءت أعلى إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على "يستخدم المسئول أسلوب عمل في تقييم الموظفين"، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على "تعمل المواهب البشرية على زيادة التحفيز للعمل لديهم".

### ب. تحليل فقرات الولاء العاطفى

#### جدول رقم (٧)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات الولاء العاطفى

| م. | الفقرة                                                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | الترتيب |
|----|---------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|---------|
| ١  | الاطلاع على تغيرات استخدام اساليب التكنولوجيا فى البنوك | 4.67            | 0.526             | 93.41%          | 18      |
| ٢  | التعرف على احتياجات الموظفين التى تواكب سوق العمل       | 4.75            | 0.483             | 94.95%          | 4       |
| ٣  | عدم تطوير الفكر الاستراتيجي لدى مديرين البنوك           | 4.79            | 0.46              | 95.77%          | 1       |
| ٤  | يملك ادارة البنك والمديرين سرعة اتخاذ القرار            | 4.73            | 0.494             | 94.51%          | 6       |



جدول رقم (٨)  
معامل الارتباط للفرض الفرعي الأول

| المتغير                            | الاختبار       | الولاء العاطفي |
|------------------------------------|----------------|----------------|
| ممارسات نظام إدارة المواهب البشرية | معامل الارتباط | ٠.٧٣٥          |
|                                    | المعنوية       | ٠.٠٠٠          |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٧٣.٥% عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين ممارسات نظام إدارة المواهب البشرية و الولاء العاطفي كأحد ابعاد الولاء التنظيمي .  
ب. معامل التحديد:

جدول رقم (٩)  
معامل التحديد للفرض الفرعي الأول

| المتغير المستقل                    | معامل التحديد | معامل التحديد المعدل | الخطأ المعياري |
|------------------------------------|---------------|----------------------|----------------|
| ممارسات نظام إدارة المواهب البشرية | 0.541         | 0.539                | 0.1726         |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد  $R^2 = 0.541$  وهو ما يعني أن ممارسات نظام إدارة المواهب البشرية تفسر التغير في الولاء العاطفي كأحد ابعاد الولاء التنظيمي بنسبة ٥٤.١%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية ، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

ج. تحليل التباين ANOVA Test:

### جدول رقم (١٠) تحليل التباين للفرض الفرعي الأول

| البيان   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | F      | المعنوية |
|----------|----------------|--------------|----------------|--------|----------|
| الانحدار | 12.692         | 1            | 12.692         | 425.88 | 0.000    |
| البواقي  | 10.788         | 362          | 0.03           |        |          |
| المجموع  | 23.48          | 363          |                |        |          |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين ممارسات نظام إدارة المواهب البشرية و الولاء العاطفي كأحد ابعاد الولاء التنظيمي ، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهى دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

د. تحليل الانحدار:

### جدول رقم (١١) تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الأول

| النموذج | المعاملات الغير معيارية            |                | المعاملات المعيارية | اختبارات | المعنوية |
|---------|------------------------------------|----------------|---------------------|----------|----------|
|         | بيتا                               | الخطأ المعياري |                     |          |          |
| 1       | الثابت                             | 1.212          | 0.17                | 7.121    | 0.000    |
|         | ممارسات نظام إدارة المواهب البشرية | 0.742          | 0.036               | 20.637   | 0.000    |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لمتغير ممارسات نظام إدارة المواهب البشرية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين ممارسات نظام إدارة المواهب البشرية و الولاء العاطفي كأحد ابعاد الولاء التنظيمي .

### نستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاصة بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات نظام إدارة المواهب البشرية و الولاء العاطفى كأحد ابعاد الولاء التنظيمى.
- كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات نظام إدارة المواهب البشرية و الولاء العاطفى كأحد ابعاد الولاء التنظيمى.
- كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
- قيم معامل Beta تشير إلى أن ممارسات نظام إدارة المواهب البشرية يؤثر في الولاء العاطفى كأحد ابعاد الولاء التنظيمى بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.
- مما سبق يمكن للباحثة قبول الفرض أي أنه:  
يوجد أثر ذو دلالة معنوية ل ممارسات نظام إدارة المواهب البشرية على الولاء العاطفى كأحد ابعاد الولاء التنظيمى.
- ومن خلال ما سبق يتضح صحة الفرض الرئيس للدراسة أي أنه:  
يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسات نظام إدارة المواهب البشرية على الولاء العاطفى كأحد ابعاد الولاء التنظيمى .
- ولقد تم تقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية الآتية:

#### ١. الفرض الفرعى الاساسى:

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسات نظام إدارة المواهب البشرية (اكتشاف الحقائق، الاتصالات، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية المرتد) على ولاء العاطفى كأحد ابعاد الولاء التنظيمى .
- لاختبار هذا الفرض قامت الباحثة بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

## أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين ممارسات نظام إدارة المواهب البشرية كمتغير مستقل والولاء العاطفي كمتغير تابع.

### جدول رقم (١٢)

#### معامل الارتباط للفرض الفرعي الثاني

| الولاء العاطفي | الاختبار       | المتغير                            |
|----------------|----------------|------------------------------------|
| ٠.٧٨٥          | معامل الارتباط | ممارسات نظام إدارة المواهب البشرية |
| ٠.٠٠٠          | المعنوية       |                                    |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٧٨.٥% عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين ممارسات نظام إدارة المواهب البشرية و لاء العاطفي كأحد ابعاد الولاء التنظيمي.

## ب. معامل التحديد:

### جدول رقم (١٣)

#### معامل التحديد للفرض الفرعي الثاني

| الخطأ المعياري | معامل التحديد المعدل | معامل التحديد | المتغير المستقل                    |
|----------------|----------------------|---------------|------------------------------------|
| 0.200          | 0.615                | 0.616         | ممارسات نظام إدارة المواهب البشرية |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد  $R^2 = 0.616$  وهو ما يعني أن ممارسات نظام إدارة المواهب البشرية تفسر التغير في ولاء العاطفي كأحد ابعاد الولاء التنظيمي بنسبة ٦١.٦%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

## ج. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (١٤)

تحليل التباين للفرض الفرعي الثاني

| البيان   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | F      | المعنوية |
|----------|----------------|--------------|----------------|--------|----------|
| الانحدار | 23.246         | 1            | 23.246         | 581.37 | 0.000    |
| البواقي  | 14.474         | 362          | 0.04           |        |          |
| المجموع  | 37.72          | 363          |                |        |          |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين ممارسات نظام إدارة المواهب البشرية الولاء العاطفى كأحد ابعاد الولاء التنظيمى ، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهى دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

د. تحليل الانحدار:

جدول رقم (١٥)

تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الثاني

| النموذج                              | المعاملات الغير معيارية |                | المعاملات المعيارية |        | اختبار ت | المعنوية |
|--------------------------------------|-------------------------|----------------|---------------------|--------|----------|----------|
|                                      | بيتا                    | الخطأ المعياري | بيتا                |        |          |          |
| الثابت                               | ٠.048                   | 0.197          |                     | ٠.244  | 0.٨٠٧    |          |
| 1 ممارسات نظام إدارة المواهب البشرية | 1.004                   | 0.042          | 0.785               | 24.112 | 0.000    |          |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لمتغير ممارسات نظام إدارة المواهب البشرية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين ممارسات نظام إدارة المواهب البشرية و الولاء العاطفى كأحد ابعاد الولاء التنظيمى.

### نستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاصة بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات نظام إدارة المواهب البشرية و الولاء العاطفى كأحد ابعاد الولاء التنظيمى.
- كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات نظام إدارة المواهب البشرية و الولاء العاطفى كأحد ابعاد الولاء التنظيمى.
- كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
- قيم معامل Beta تشير إلى أن ممارسات نظام إدارة المواهب البشرية تؤثر في الولاء العاطفى كأحد ابعاد الولاء التنظيمى بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.
- مما سبق يمكن للباحثة قبول الفرض أي أنه:

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسات نظام إدارة المواهب البشرية (اكتشاف الحقائق، الاتصالات، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية المرتدة) على الولاء العاطفى كأحد ابعاد الولاء التنظيمى

### الحادى عشر: النتائج

١. بينت الدراسة وجود علاقة طردية بين ممارسات نظام إدارة المواهب البشرية والولاء العاطفى كأحد ابعاد الولاء التنظيمى في البنوك محل الدراسة، ووجود أثر ايجابى لممارسات نظام إدارة المواهب البشرية على زيادة الولاء العاطفى لدى تلك البنوك.
٢. استنتجت الدراسة أنه لا توجد إستراتيجيات واضحة سياسات وبرامج ومحددة لمتابعة المواهب البشرية أثناء العمل حيث أن اكتشاف تلك المواهب لا يركز بشكل أساسى علي قياس تحديد الإمكانيات والقدرات الفكرية والمعرفية.

٣. أوضحت الدراسة ضعف الاهتمام بالمتابعة الدورية لاكتشاف المواهب البشرية وتطويرها وتنميتها حيث لا توجد برامج تدريبية تنسم بالتجديد والاستمرارية يمكن أن تساهم في تحسين المهارات الوظيفية لدى المواهب البشرية.
٤. أظهرت الدراسة ضعف الاهتمام بتحسين العلاقات والاتصالات مع الموظفين مما يؤدي تدني القدرة على تحديد المواهب البشرية المتميزة في جميع المستويات الإدارية حيث لا تعطى لهم الأولوية للموهوبين لشغل المناصب القيادية.
٥. استنتجت الدراسة ضعف الاهتمام بتقديم الحوافز والمكافآت لأصحاب المواهب مما يؤدي إلى تدني الاستفادة منهم في زيادة جودة الخدمات بالإضافة إلى أنه يقلل من قدرة البنوك على تحقيق نتائج أفضل أو معدلات نمو مرتفعة.
٦. أظهرت نتائج الدراسة انخفاض الاهتمام بتطوير الأداء من خلال التغذية المرتدة حيث لا يتم تشجيع المواهب البشرية على طرح الأفكار وتوضيح المشكلات التي تواجههم في العمل من أجل وضع الحلول السريعة لمواجهة تلك المشكلات أو تحديد طرق تقليلها أو القضاء عليها.

## الثاني عشر: التوصيات

### جدول رقم (١٦)

| الامكانيات المادية والبشرية              | مدة التنفيذ | جهة التنفيذ                          | التوصية                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------|-------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| توفير موارد بشرية لنظم المتابعة المستمرة | مستمرة      | رئيس مجلس الإدارة والموارد البشرية   | ١- العمل على الاهتمام بطبيعة العلاقة التي تربط بين ممارسات نظام إدارة المواهب البشرية وزيادة الواء التنظيمي في البنوك محل الدراسة، ضرورة الاستفادة من طبيعة الأثر الايجابي لممارسات نظام إدارة المواهب البشرية من أجل زيادة الولاء التنظيمي لدى تلك البنوك. |
| توفير خطة استراتيجية سنوية               | سنة         | مدير الفرع ومديرين الاقسام           | ٢- وضع استراتيجيات واضحة وتطوير السياسات والبرامج الإدارية لمتابعة المواهب البشرية أثناء العمل حيث ينبغي أن يتم التركيز في عملية اكتشاف المواهب بشكل أساسي على قياس وتحديد القدرات والإمكانيات المعرفية والفكرية التي يمتلكونها.                            |
| توافر ميزانية سنوية                      | مستمرة      | مدير الفرع ورئيس قسم الموارد البشرية | ٣- أن تهتم البنوك بالمتابعة الدورية لاكتشاف المواهب البشرية بحيث يتم تطويرها وتنميتها من خلال توفير البرامج التدريبية التي تنسم بالتجديد والاستمرارية بالشكل الذي يمكن أن يساهم في تحسين المهارات الوظيفية للمواهب البشرية.                                 |

## تحليل العلاقة بين ممارسات نظام ادارة المواهب البشرية و الولاء العاطفي - دراسة تطبيقية على البنوك ...

دعاء عرفات محمد

|                                      |           |                      |                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------|-----------|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| توفير عدد من المدربين                | مستمرة    | رؤساء الاقسام        | ٤- ضرورة الاهتمام بتحسين العلاقات والاتصالات مع الموظفين من أجل تحديد المواهب البشرية المتميزة في المستويات الإدارية المختلفة بحيث تعطى لهم الأولوية عند الحاجة لتولي المناصب القيادية مستقبلاً.           |
| توفير ميزانية سنوية                  | شهرية     | مدير الموارد البشرية | ٥- الاهتمام بتقديم الحوافز والمكافآت لأصحاب المواهب بالشكل الذي يؤدي إلى تعظيم الاستفادة منهم في زيادة جودة الخدمات وبما يزيد من قدرة البنوك على تحقيق نتائج أفضل ومعدلات نمو مرتفعة في العمل              |
| توفير عدد من الموظفين لتلقى المشكلات | كل ٦ شهور | رؤساء الاقسام        | ٦- الاهتمام بتطوير الأداء من خلال التغذية المرتدة بحيث ينبغي تشجيع المواهب البشرية على طرح الأفكار وتوضيح المشكلات التي تواجههم في العمل من أجل وضع الحلول السريعة لمواجهة تلك المشكلات وتحديد طرق تقليلها |

المصدر/ من اعداد الباحثة

### الثالث عشر : المراجع

#### أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم ، محمد وعابدين ( ٢٠١٩ ) دور نظم ذكاء الاعمال في بناء البراعة التنظيمية : بالتطبيق على البنوك العاملة في فلسطين ، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، ٢٧( ١)، ١٧٦-٢٠١.
- ابو النجا ، مي ، عواد، عمرو ومحمد، عنايات ( ٢٠٢٠ ) أثر القيادة الملهمة علي البراعة التنظيمية : دراسة ميدانية علي شركة سياك للبناء والتشييد ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٣، ١٩٣-٢٢١.
- ابو رحمة، إبراهيم ( ٢٠٢١ ) دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية علي جامعة غزة، مجلة جامعة السراء للعلوم الإنسانية، ١٠، ٤٥٣-٤٨٧.
- ابو زيادة، زكي ( ٢٠٢٠ ) دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق البراعة التنظيمية : دراسة تطبيقية علي شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية ، مجلة عجمان للدراسات والبحوث ، ١٨( ٢)، ٣٩-١٠٣.
- أبو غزالة، ضحي ( ٢٠١٩ ) أثر إدارة المواهب علي رشاقة الموارد البشرية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الاردن، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاعمال ، جامعة عمان العربية.
- ابوزيد، سليمة ( ٢٠٢٠ ) إستراتيجية التمكين الاداري مدخل لتحقيق الولاء التنظيمي ، مجلة العلوم الانسانية ، ٢٠(١)، ٥٣١-٥١٧.
- جبر، عبد الرحمن محمد(٢٠١٠) الابداع الاداري وأثره على الاداء الوظيفي: دراسة تطبيقية علي مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة. ( رسالة ماجستير غير منشورة)الجامعة الاسلامية ، غزة.
- الجناعي ، نوري وعلي، عمرو ( ٢٠٢١ ) أثر الثقافة التنظيمية في الاداء الوظيفي من خلال التمكين الاداري :دراسة ميدانية في المستشفيات الاهلية بأمانة العاصمة صنعاء ، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال (١٧) ١٤٧-١٥٤

- الحدراوي، ارفد والذبحاوي، عامر (٢٠٢٠) دور الوعي الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة التنظيمية : دراسة استطلاعية في معمل سمنت النجب الاشرف، مجلة آداب الكوفة ، ١٢ (٤٣) ٤٩٩-٥٢٢.
- الخطيب، محمد (٢٠٢٠) القيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس ، الجزائر .
- الزيايدي ، بسنت عادل رمضان (٢٠١٦) أثر إدارة المواهب على تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية (دراسة مقارنة بين البنوك التجارية بالقطاع العام والخاص). المجلة العلمية للاقتصاد والادارة، جامعة عين شمس كلية التجارة ٣ يوليو ٩-٨٠ .
- الزيايدي، بسنت (٢٠٢٠) أثر الرسوخ الوظيفي في دعم سمعة المنظمة ، المجلة العربية للإدارة ، ٤٠ (٤) ٧١ - ٩٤ .
- السعيد، عيد ضويحي (٢٠١٧) آليات تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت المجلة التربوية ، جامعة سوهاج كلية التربية، ٠٢، يناير، ٦٦٧-٧١١ .
- الشرافي، صهيب (٢٠٢٠) نظام إدارة الجودة ISO ٩٠٠١ وأثره في التحول إلى منظمة ذكية - دراسة ميدانية علي مجموعة الاتصالات الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والتمويل ، جامعة الاقصى - غزة.
- الشربيني ، نهى (٢٠٢٠) أثر القيادة الاخلاقية علي البراعة التنظيمية : دراسة تطبيقية علي العاملين بالبنوك التجارية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، ١١ (٤) ، ١٠٤٠-١٠٦٥ .
- الطيب ، مرام (٢٠٢٠) أثر القيادة الادارية علي جودة بيئة العمل والابداع الاداري بالتطبيق علي كليات محافظة أبها جامعة الملك خالد، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية ، ٢٨ (٤) ١١٥-١٤٧ .
- عابدين ، شيرين حسين كامل (٢٠١٩) العلاقة بين استراتيجية إدارة المواهب البشرية وفاعلية الاداء الوظيفي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات (دراسة ميدانية علي عينة من الشركات متعددة الجنسيات في مصر) المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بلا سماعيليه ١٠ (٢) ، ٣٦١، ٣٣٤ .
- العبادي، هاشم والعميدي، ضرغام (٢٠٢٠) مقدرات القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية: دراسة تحليلية في شركة أسياسيل للاتصالات ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، 379-398، 12(28)
- عباس ، أنس (٢٠١١) إدارة الموارد البشرية. (د.ط) عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع

- عباس عمر عزيز (٢٠١٨) دور استقطاب المواهب البشرية في إعداد وبناء القيادات المستقبلية (دراسة ميدانية علي بعض دوائر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق) المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، ٩ (٢) ، ١٥٢-١٧٢ .
- العبيدي، رأفت ( ٢٠٢٠ ) دور القدرات التكنولوجية في تعزيز أبعاد البراعة التنظيمية : دراسة استطلاعية الاراء عينة من العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوي، المجلة العربية للإدارة ، ٤٠ (٣) ١٤٥- ١٦١
- محمد ،ياسر أحمد مدني (٢٠١٥) تفعيل دور نظام إدارة المواهب البشرية في تقييم الاداء المصرفي : دراسة ميدانية بالتطبيق علي البنوك المصرية . مجلة البحوث التجارية المعاصرة ٢٩(١)، يونيو ٥٠١-٥٦٣ .
- قريشي ،هاجر، بوقفة، أحالم (٢٠١٩) إدارة المواهب البشرية كميزة تنافسية في منظمات الاعمال: نماذج عالمية . مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الشهيد جمة لخضر الوادي - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير ، ٢ (١) يوليو، ٢٤٩-٢٦٦ .
- لشوادي ،شروق أحمد عبد المحسن(٢٠١٦) أثر أبعاد إدارة المواهب علي تفعيل المزايا التنافسية للمنظمة دراسة تطبيقية علي شركات الاتصالات المحمولة. المجلة العلمية للاقتصاد والادارة ، جامعة عين شمس - كلية التجارة ٤ أكتوبر ١٣-٣٢ .
- لعسال ،مروة محمد رضا حسن محمود (٢٠١٦) استراتيجية إدارة المواهب لتعزيز ميزة تنافسية للمنظمة. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ايناير ، ١١٣-١٣٦ .
- لعللي ،فهد معيقل ( ٢٠١٧ ) أثر إدارة المواهب في الاداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية ، جامعة زيان عاشور بالجلفة ، ١٠ ملحق، إبريل ١،٩ .

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Dixon, M.A., Cunningham. G.B., Sagas. M., Turner, B.A., & Kent, A.(2005).Challenge is Key: An Investigation of Affective Organizational Commitment in Under Graduate Interns. Journal of Education for Buissness.80 (3).
- Abbas, M., & Raja, U. (2015). Impact of psychological capital on innovative performance and job stress. Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 32(2), 128-138.

- Al- Kahtani, M.A. (2005). An Assessment of Organizational Commitment In the Institute of Public Administrative In the Lingdom of Saudi Arabia, The effect of personal demographics and job- related factors on factors on faculty commitment. DAL-B65/07.P.3754.Jan.2005.AAT3140906.
- Alagah, A. D., & TENDE, F. B. (2017). Talent retention and organizational agility of insurance companies in Port Harcourt, Nigeria. International Journal of Advanced Academic Research/Social & Management Sciences, 3(8), 1-14.
- Azbari, M. E., Akbari, M., &Chaijani, M. H. (2015). The effect of strategic leadership and empowerment on job satisfaction of the employees of University of Guilan. International Journal of Organizational Leadership, 4(4), 453-464.
- Coberly, B.M. ( 2004) Faculty Satisfaction and Organization Commitmen with Industry. University Research Center Ph.D. Dissertation- North Carolina State University
- Dolatabadi, H. R., Ghujali, T., &Shahmohammadi, M. (2012). Analysis of employees' awareness from their manner of impact on the organizational reputation. International Journal of Business and Social Science, 3(3), 220-228.
- Gefen, D., Straub, D., & Boudreau, M. (2010). Structural equation modeling and regression: Guidelines for research practice. Communications of the association for information systems, 4(1), 1-70
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). Multivariate Data Analysis. 7 th ed., Pearson prentice Hall.
- Hossinzadeh, B. (2020). Modeling the effect of agility on organizational sustainability with the mediating role of organizational Culture in principals and deputies of public schools in the first period of high school. Journal of Process Engineering, 7(13), 1-20

- Hu, L., &Bentler, P. (2019). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. Structural equation modeling: a multidisciplinary journal, 6(1), 1-55.
- Lozano, R., Barreiro-Gen, M., & Zafar, A. (2021). Collaboration for organizational sustainability limits to growth: Developing a factors, benefits, and challenges framework. Sustainable Development, 1-10.
- Marchiori, D.M., and Henkin, A.B. (2004). Organizational Commitment of a Health Profession Faculty Dimension Correlates and Conditions – Medical Teacher. 26 (4) pp. 12-23.
- Martin, A. (2015). Talent management: Preparing a “Ready” agile workforce. International Journal of Pediatrics and Adolescent Medicine, 2(3-4), 112-116.
- Meng, F., Wang, X., Chen, H., Zhang, J., Yang, W., Wang, J., & Zheng, Q. (2016). The influence of organizational culture on talent management: A case study of a real estate company. Journal of Chinese Human Resource Management, 7(2), 129- 146.
- Najjari, R., Farzad, H., &Kermani, B. (2014). The Relationship between Organizational Culture and Empowerment in Telecommunications Industry.ArthPrabhand: A Journal of Economics and Management, 3(7), 191-200.
- Nima K., (2016), "Analysis of Factors Affecting Organizational Agility", Singaporean Journal of Business Economics and Management Studies, 5(2),102-108.
- Palladan, A. A., Abdulkadir, K. B., & Chong, Y. W. (2016). The effect of strategic leadership, organization innovativeness, information technology capability on effective strategy implementation: A study of tertiary institutions in Nigeria. Journal of Business and Management, 18(9), 109-115.

- Rahman, M. S., & Hosain, M. S. (2021). E-HRM Practices for Organizational Sustainability: Evidence from Selected Textile Firms in Bangladesh. Asian Journal of Economics, Business and Accounting, 21(1), 1-16.
- Salih, A. A., & Alnaji, L. (2014). The impact of talent management in enhancing organizational reputation: An empirical study on the Jordanian Telecommunications Companies. Journal of Applied Business Research (JABR), 30(2), 409-418.
- Schumacker, R., & Lomax, R. (2010). Structural Equation Modeling. 3rd ed., Routledge, New York.
- Silzer R. & Adler, S: " Selecting Managers and Executives: The Challenge of Measuring Success in J.edwards, Jscott, & nraju" (Eds), the human resources program evaluation Handbook, Thousand oaks, CA: SAGA.
- Singh, N. (2002). Human Relations And Organizational Behavior. New Delhi, Deep and Deep publications pvt.ltd.
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2010). Using Multivariate Statistics. 4th ed., Boston Allyn and Bacon.
- Tajuddin, Dewi & Ali, Rosalan and Kamar Uddin, Badrul Hisham, (2015) "Developing Talent Management Crisis Model For Quilt Life of Bank Employees in Malaysia, Asian conference on environment – behavior studies, pericardia- Social and Behavioral Sciences-84.
- Yaghoubi, N. & Dahmardeh, M., (2010), "Analytical Approach to Effective Factors on Organizational Agility", Journal of Basic and Applied Scientific Research, 1(1), 76-87.
- Young, A., (2013), "Identifying the Impact of Leadership Practices on Organizational Agility", Master Thesis of Science in Organization Development, Pepperdine University, School of Business and Management.

## ملاحق الدراسة

### ملحق ( ١ )

#### قائمة استقصاء الدراسة الاستطلاعية

الرجاء من سيادتكم تحديد مدى تعرضكم لهذه السلوكيات بصدق ودقة تامة ، وذلك بوضع علامة ( √ ) تحت الاختيار الذى يعبر عن رأيكم ، والموزع على خمس مستويات لدرجات الموافقة كما تراها ، وإمام كل عبارة

| م  | العبارات                                                                 | موافق<br>تماما | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>تماما |
|----|--------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|-------|--------------|-----------------------|
| ١  | يعمل المسئول على عقد اجتماعات دورية مع الموظفين لمناقشة تطوير العمل معهم |                |       |       |              |                       |
| ٢  | يقوم المسئول بتحديد ومعالجة المشاكل                                      |                |       |       |              |                       |
| ٣  | وضع المواهب البشرية من الموظفين فى المكان المناسب                        |                |       |       |              |                       |
| ٤  | المواهب البشرية تساعد فى تطوير القدرات التنظيمية للموظفين                |                |       |       |              |                       |
| ٥  | ادارة المواهب البشرية تساعد على تقييم الاداء للموظفين                    |                |       |       |              |                       |
| ٦  | يستخدم المسئول اسلوب عملى فى تقييم الموظفين                              |                |       |       |              |                       |
| ٧  | الاطلاع على تغيرات استخدام اساليب التكنولوجيا فى البنوك                  |                |       |       |              |                       |
| ٨  | يملك ادارة البنك والمديرين سرعة اتخاذ القرار                             |                |       |       |              |                       |
| ٩  | تمتلك البنوك القدرة على التعرف على امكانيات ومزايا البنوك الاخرى         |                |       |       |              |                       |
| ١٠ | استقطاب التكنولوجيا الحديثة فى التسويق للمنتجات البنك فى الوقت المناسب   |                |       |       |              |                       |
| ١١ | العمل على التوافق بين اساليب الادارة ومدة سرعة تنفيذ العاملين لها        |                |       |       |              |                       |
| ١٢ | تحديد مستويات الموظفين فى البنك ووضع المواهب البشرية فى المكان المناسب   |                |       |       |              |                       |

## ملحق ( ٢ )

### قائمة استقصاء الدراسة الميدانية

فيما يلي مجموعة من العبارات ، برجاء وضع علامة ( √ ) اسفل ما يتفق مع ارائكم ، وامام كل عبارة :

### القسم الاول : ممارسات ادارة المواهب البشرية

| م  | العبارات                                                                 | موافق<br>تماما | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>تماما |
|----|--------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|-------|--------------|-----------------------|
| ١  | يستخدم المسئول اسلوب عملي فى تقييم الموظفين                              |                |       |       |              |                       |
| ٢  | يعمل المسئول على عقد اجتماعات دورية مع الموظفين لمناقشة تطوير العمل معهم |                |       |       |              |                       |
| ٣  | يستخدم المسئول دورية المتابعة على الموظفين                               |                |       |       |              |                       |
| ٤  | متابعة المسئول المواهب البشرية اثناء العمل                               |                |       |       |              |                       |
| ٥  | يستخدم المسئول الرقابة لذاتية لدى الموظفين اثناء العمل                   |                |       |       |              |                       |
| ٦  | يقوم المسئول بتحديد ومعالجة المشاكل                                      |                |       |       |              |                       |
| ٧  | التعرف عن قرب بالموظفين اثناء العمل                                      |                |       |       |              |                       |
| ٨  | اهتمام المسئول بتحسين العلاقات مع الموظفين اثناء العمل                   |                |       |       |              |                       |
| ٩  | يعمل المسئول على عقد ورش عمل لتبادل المهارات فيما بين الموظفين           |                |       |       |              |                       |
| ١٠ | تحديد المكافآت المناسبة لتشجيع الموظفين لتنمية المواهب البشرية لهم       |                |       |       |              |                       |
| ١١ | التدقيق فى اداء الموظفين للتعرف على المواهب البشرية لكل موظف             |                |       |       |              |                       |
| ١٢ | وضع المواهب البشرية من الموظفين فى المكان المناسب                        |                |       |       |              |                       |
| ١٣ | تشجيع المواهب البشرية لدى العاملين تزيد من قدرة الولاء لهم               |                |       |       |              |                       |
| ١٤ | تعمل المواهب البشرية على زيادة التحفيز للعمل لديهم                       |                |       |       |              |                       |
| ١٥ | تحديد المواهب لبشرية يزيد من القدرة الانتاجية                            |                |       |       |              |                       |
| ١٦ | توليد الافكار الجديدة يأتى من تبادل المواهب البشرية للموظفين             |                |       |       |              |                       |
| ١٧ | مراقبة المسئول تحدد الاحتياجات الخاصة لتنمية المهارات للموظفين           |                |       |       |              |                       |
| ١٨ | المواهب البشرية تساعد فى تطوير القدرات التنظيمية للموظفين                |                |       |       |              |                       |
| ١٩ | ادارة المواهب البشرية تساعد على تقييم الاداء للموظفين                    |                |       |       |              |                       |
| ٢٠ | ادارة المواهب البشرية تعمل على تطوير الاداء للموظفين                     |                |       |       |              |                       |

## القسم الثانى : الولاء العاطفى

| م  | العبارات                                                               | موافق<br>تماما | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>تماما |
|----|------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|-------|--------------|-----------------------|
| ٢١ | الاطلاع على تغيرات استخدام اساليب التكنولوجيا فى البنوك                |                |       |       |              |                       |
| ٢٢ | التعرف على احتياجات الموظفين التى تواكب سوق العمل                      |                |       |       |              |                       |
| ٢٣ | عدم تطوير الفكر الاستراتيجى لدى مديرين البنوك                          |                |       |       |              |                       |
| ٢٤ | يملك ادارة البنك والمديرين سرعة اتخاذ القرار                           |                |       |       |              |                       |
| ٢٥ | عدم التأخير فى تلبية احتياجات الموظفين فى البنك                        |                |       |       |              |                       |
| ٢٦ | تحليل التطورات الخارجية فى البنك لقياس مدى التأقلم مع هذه التغيرات     |                |       |       |              |                       |
| ٢٧ | استغلال الفرص والحد من التهديدات فى القطاع البنوك                      |                |       |       |              |                       |
| ٢٨ | يمكن للبنك اعداد ترتيب الاجراءات طبقا لمتطلبات البنك المركزى           |                |       |       |              |                       |
| ٢٩ | يملك البنك الخطة الاستراتيجية ممكنة التنفيذ وبسهولة                    |                |       |       |              |                       |
| ٣٠ | استقطاب التكنولوجيا الحديثة فى التسويق للمنتجات البنك فى الوقت المناسب |                |       |       |              |                       |

## القسم الثالث : البيانات الشخصية

| النوع            | ( ) ذكر ( ) انثى                                                                    |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| الجنسية          | .....                                                                               |
| المؤهل العلمى    | ( ) مؤهل متوسط ( ) مؤهل فوق متوسط ( ) مؤهل على                                      |
| المسمى الوظيفى   | ( ) موظف ( ) رئيس قسم ( ) مديرادارة ( ) مدير فرع                                    |
| عدد سنوات الخبرة | ( ) من ٥ سنوات واقل من ١٠ سنوات. ( ) من ١٠ سنوات واقل من ١٥ سنة. ( ) اكثر من ١٥ سنة |
| السن             | ( ) من ٣٠ واقل من ٤٠ سنة. ( ) من ٤٠ واقل من ٥٠ سنة. ( ) من ٥٠ فأكثر                 |

نشكركم على حسن تعاونكم معنا ... الباحثة