

# أثر أبعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية (دراسة تطبيقية)

د. طارق رضوان محمد رضوان \*

---

\* د. طارق رضوان محمد رضوان : أستاذ إدارة الأعمال المساعد كلية التجارة جامعة طنطا - المنسق الأكاديمي للدراسات العليا المهنية - كلية التجارة جامعة طنطا. الإهتمامات البحثية في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. قام بنشر عشرة أبحاث علمية في مجال السلوك التنظيمي والموارد البشرية ومن أحدث تلك الأبحاث ، الدور الوسيط للتمائل التنظيمي في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية - المجلة العلمية التجارة والتمويل - كلية التجارة بطنطا العدد الثالث ٢٠١٨ ، أثر عوامل السقف الزجاجي لتولى المرأة المناصب القيادية في دافعتها نحو العمل بالتطبيق على المؤسسات الصحفية القومية بمصر- مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية جامعة الأسكندرية - العدد الأول ٢٠١٩ - المجلد ٥٦ الجزء الثاني. أثر ابعاد صمت العاملين في الإحترق الوظيفي دراسة تطبيقية- المجلة العلمية التجارة والتمويل - كلية التجارة بطنطا العدد الرابع ٢٠١٧.

Email: tarekradwan@ymail.com

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر أبعاد إدارة المواهب والتي تضمنت (جذب المواهب، تنمية المواهب، نشر المواهب، إدارة أداء المواهب، الإحتفاظ بالمواهب في البراعة التنظيمية ببعديها (الإستكشاف، الإستغلال). وقد طبقت الدراسة على عينة من العاملين بالبنوك التجارية بمدينة طنطا قوامها ٢٢٤ مفردة، وتم إستخدام قائمة إستقصاء لجمع البيانات الميدانية اللازمة للدراسة. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إرتباط معنوية إيجابية بين أبعاد إدارة المواهب والبراعة التنظيمية، بالإضافة إلى وجود فروق معنوية في آراء عينة الدراسة حول توافر أبعاد إدارة المواهب والبراعة التنظيمية وفقاً لشكل ملكية البنك، كما يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب التي تتضمنها الدراسة في بعد الإستكشاف وبعد الإستغلال كأبعاد للبراعة التنظيمية، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية، وقد جاء بعد نشر المواهب في المقام الأول من حيث درجة التأثير يليه الإحتفاظ بالمواهب ثم تنمية المواهب وأخيراً إدارة أداء المواهب، في حين لم تثبت النتائج معنوية تأثير جذب المواهب في البراعة التنظيمية.

## Abstract:

This study aimed to explore the impact of talent management dimensions which includes: (Attracting and selecting talent, developing talent, talent deployment, talent management performance, and talent retention) in organizational ambidexterity (Exploration and Exploitation), applied the study to a sample of 224 employees in commercial bank in Tanta. We developed a questionnaire to collect data for the field work.

The finding of the study show that a positive correlation between the dimensions of talent management and organizational ambidexterity, in addition to the existence of significant differences in the opinions of the sample of the study on the availability of dimensions of talent management and organizational ambidexterity according to the form of ownership of the bank, the study also found a positive significant effect of the dimensions of talent management in organizational ambidexterity, the deployment of talent have greatest impact on organizational ambidexterity, followed by retention of talent and then develop talents. Finally, the management of talent performance, while the results did not prove significant effect of attracting talent in organizational ambidexterity.

**مقدمة البحث:**

في ظل التطورات والتغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة عمل المنظمات نتيجة العولمة والتطور في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وظهور المنظمات والكيانات العملاقة مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين تلك المنظمات ومنها البنوك التجارية، ولاتقتصر تلك المنافسة على تقديم المنتجات والخدمات المصرفية المختلفة وإكتشاف وتطبيق الأساليب الحديثة والمتطورة في جذب وخدمة العملاء وإنما تعدت ذلك إلى المنافسة في الحصول على الموارد البشرية المتميزة والتي تمتلك المعارف والمهارات التي تمكنها من أداء الأعمال والأنشطة على الوجه الأكمل.

ولاشك أن إدارة المواهب تلعب دوراً رئيسياً في نجاح وتطور المنظمات بمختلف أشكالها، حيث أصبح الإستثمار في المورد البشري أكثر الأصول قيمة للمنظمات وعاملاً أساسياً لنجاح ونمو تلك المنظمات خاصة في ظل ندرة المواهب وهجرة العقول البشرية المتميزة (Macfarlane, 2012)، من هنا بدأ إهتمام عدد كبير من المنظمات بإدارة المواهب كونها أعلى مراحل الإستثمار في رأس المال البشري (Ntonga, 2010)

ولقد إكتسبت البراعة التنظيمية أهمية خاصة في الأدبيات المتعلقة بالتعلم التنظيمي في مجالات التكنولوجيا والإبتكار بغرض تحقيق التوافق بين المنظمة وبين ماتشده بيئة الأعمال من تغيير ومنافسة، وذلك من خلال قدرة المنظمة على المرونة والتكيف مع البيئة الخارجية من خلال إستكشاف الفرص والموارد وتحسين البيئة التنظيمية بما يمكنها من إستغلال تلك الفرص (Kortmann et al., 2012)، بالإضافة إلى أن البراعة التنظيمية تتيح للمنظمات تجديد معارفها أو أصولها المعرفية بصورة مستمرة وتمكنها من إدارة المخاطر التي من المتوقع مواجهاتها بفعالية (Swart&Kinnie, 2010).

لذا فإن هذه البحث هو محاولة للتعرف على طبيعة وشكل العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب والبراعة التنظيمية وذلك بالتطبيق على العاملين بالبنوك التجارية بمدينة طنطا.

**أولاً: مشكلة البحث: Research Problem**

تكتسب إدارة المواهب أهمية كبيرة في الوقت الحالي حيث تسعى المنظمة من خلالها إلى تطوير وتعزيز المواهب والقدرات الإبداعية للعاملين بها وكذلك إختيار المديرين الموهوبين في كافة المستويات الإدارية وهو مايساهم بشكل فعال في إحداث فروق إيجابية ومستمره في الأداء التنظيمي

(Gelens et al., 2013)، ومن جهة أخرى يتفق عدد كبير من الباحثين على ضرورة إهتمام المنظمات بالبراعة التنظيمية وذلك من خلال زيادة قدرتها على إكتشاف وإستغلال الموارد والفرص المتاحة من أجل البقاء والنمو (Yi-ying chang, 2016). ولتحديد طبيعة المشكلة قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية من خلال عدة مقابلات مع عينه عمدية ميسرة قوامها ٣٠ مفردة من العاملين بعدد من البنوك التجارية بمدينة طنطا، توصل من خلالها إلى عدد من الظواهر يمكن تلخيصها على النحو التالي:

- إختلاف الآراء حول حرص إدارة البنك على تعيين الأفراد ذوي المهارات والكفاءات العالية.
  - ضعف الآليات التي تستخدمها بعض البنوك في إكتشاف وإستقطاب المواهب المتميزه .
  - توافر الشعور لدى بعض العاملين في ضعف التوافق بين قدراتهم ومهاراتهم وبين الوظيفة التي يشغلونها داخل البنك.
  - قلة الإهتمام من جانب إدارة البنك لتنمية مهارات ومعارف العاملين وتنمية مسارهم الوظيفي.
  - ضعف الإهتمام والرعاية للأفراد ذوي الأداء المتميز من خلال برامج ونظم الحوافز المناسبة.
  - إنخفاض قدرة البنك على الإحتفاظ بالأفراد ذوي المواهب العالية.
  - زيادة الشعور بالإرهاك النفسى والبدنى نظراً لطبيعة العمل مثل زيادة عدد ساعات العمل ومشكلات التعامل مع العملاء .
  - تحرص إدارة البنك على متابعة كافة المستجدات في مجال العمل المصرفي.
  - لانتوافر لدى البنوك القدرة الإستيعابية لمواحهة الزيادة في الطلب على الخدمات المصرفية
  - ضعف القدرة على إستغلال الفرص المتاحة نتيجة التغيرات في مجال العمل المصرفي.
- وفي ضوء ماسبق تتجسد مشكلة البحث في التساؤل التالي:

**إلى أى مدى تؤثر أبعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية ببعديها الإستغلال والإستكشاف وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية بمدينة طنطا؟**

وبصورة أكثر تفصيلاً يسعى الباحث للإجابة على التساؤلات التالية:

- هل توجد فروق معنوية حول توافر أبعاد إدارة المواهب والبراعة التنظيمية وفقاً لشكل ملكية البنك؟
- ماهى طبيعة العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب والبراعة التنظيمية؟
- هل توجد فروق معنوية في ممارسات إدارة المواهب والبراعة التنظيمية وفقاً لشكل ملكية البنك؟
- ماهو أثر أبعاد إدارة المواهب في بعد الإستكشاف؟

ما هو أثر أبعاد إدارة المواهب فى بعد الإستغلال؟  
ما هو أثر أبعاد إدارة المواهب فى البراعة التنظيمية؟

## ثانياً: أهداف البحث: Research Objectives

تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب والبراعة التنظيمية، وذلك بالتطبيق على العاملين بالبنوك التجارية بمدينة طنطا. ويمكن التوصل إلى ذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- ١- التعرف على مستوى ممارسة البنوك لإدارة المواهب داخل البنوك التجارية بمدينة طنطا.
- ٢- قياس مستوى البراعة التنظيمية للبنوك التجارية بمدينة طنطا.
- ٣- التعرف على مدى وجود فروق معنوية فى آراء عينة البحث حول توافر ابعاد إدارة المواهب والبراعة التنظيمية وفقاً لشكل ملكية البنك.
- ٤- الكشف عن العلاقات الإرتباطية بين أبعاد إدارة المواهب والبراعة التنظيمية.
- ٥- تحديد أثر أبعاد إدارة المواهب فى الإستكشاف كأحد أبعاد البراعة التنظيمية.
- ٦- تحديد أثر أبعاد إدارة المواهب فى الإستغلال كأحد أبعاد البراعة التنظيمية.
- ٧- قياس أثر أبعاد إدارة المواهب فى البراعة التنظيمية.
- ٨- ترتيب أبعاد إدارة المواهب من حيث أهمية تأثيرها على البراعة التنظيمية.
- ٩- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التى توضح للمسؤولين بالبنوك التجارية بمدينة طنطا طبيعة العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب والبراعة التنظيمية.

## ثالثاً: أهمية البحث: Research Significance

- تتمثل أهمية البحث من الناحية العلمية والتطبيقية فيما يلى:
- ١- يتناول هذا البحث أحد المفاهيم الإدارية الحديثة فى مجال إدارة الموارد البشرية وهو إدارة المواهب، والتي يمكن الإعتماد عليها فى التعامل مع الكثير من المشكلات والتحديات التى تواجه المنظمات.
  - ٢- بالرغم من وجود عدد من الدراسات الأجنبية التى تناولت إدارة المواهب إلا أنه مازال هناك ندرة فى الدراسات العربية التى تعرضت لهذا الموضوع، لذا فإن تناول هذا الموضوع يمثل مجالاً خصباً يساهم فى التعرف على كيفية إدارة المواهب من خلال إكتشاف وإستقطاب وتطوير ونشر والحفاظ على المواهب مما يدعم الأداء التنظيمى.

- ٣ - بالرغم من تناول البراعة التنظيمية في عدد من الدراسات إلا أنها تعد من المفاهيم الحديثة التي تحتاج إلى مزيد من الدراسات لمرقة وفهم جوانبها المختلفة.
- ٤ - ركزت معظم الدراسات السابقة التي تناولت البراعة التنظيمية على بعدين أساسيين، وهما بعد الإستكشاف، وبعد الإستغلال.
- ٥ - يقدم البحث إطارا عاما يساعد إدارة البنوك في كيفية تحقيق وممارسة إدارة المواهب.
- ٦ - يقدم هذا البحث نموذج عملي يساعد القائمين على إدارة البنوك على الإلمام بالمتغيرات التي لها علاقة معنوية بالبراعة التنظيمية وكيفية الإستفادة منها في صياغة إستراتيجيات الموارد البشرية بصورة تعزز من قدرتها على إستغلال الفرص ومواجهة التحديات.

### الإطار النظري للبحث

ينقسم الإطار النظري للبحث إلى قسمين رئيسيين، يتناول الباحث في القسم الأول إدارة المواهب (كمتغير مستقل للدراسة) ، بينما يتناول القسم الثاني البراعة التنظيمية ( كمتغير تابع للدراسة)، وذلك على النحو التالي:

#### Talent Management

#### القسم الأول:- إدارة المواهب

##### ١ - مفهوم إدارة المواهب:

إتفق الأكاديميون والممارسون على أن إدارة المواهب تمثل إحدى أهم التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة كونها تمثل مصدراً حيوياً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ( Collings&Mellahi, 2009; Schuler et al., 2011 )، وبالرغم من ذلك فإنه لا يوجد إتفاق حول مفهوم إدارة المواهب حيث تعددت تلك التعريفات وفقاً لرؤى وتوجهات الباحثون في إدارة المواهب، وفي هذا الصدد توجد أربع وجهات نظر حول هذا المفهوم، تشير وجهة النظر الأولى إلى أن إدارة المواهب ما هي إلا الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية ولكن في ثوب جديد أي مجرد تحديث للمسميات بغرض التسويق لإدارة الموارد البشرية ( Al Ariss et al., 2014 ) وذلك على إعتبار أن إدارة المواهب تتضمن عملية جذب الأفراد وتدريبهم وتقييم أدائهم وإدارة مساهمهم الوظيفي والإحتفاظ بهم (Heinen&O'Neill, 2004). أما وجهة النظر الثانية فتؤكد أن إدارة المواهب تتضمن التركيز على مجموعة الأفراد ذوي المواهب والمهارات المتميزة ومحاولة الإستفادة من المعارف والمهارات المتاحة لديهم من خلال توظيفهم في المراكز الوظيفية الهامة وهو ما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية ( Ashton & Morton, 2005 ). بينما تشير وجهة النظر الثالثة إلى أن

إدارة المواهب تتخطى حدود المنظمة من خلال البحث وإستكشاف المواهب من خارج المنظمة بجانب المواهب المتاحة بالمنظمة، بالإضافة إلى عملية تصنيف الأفراد طبقاً لمستويات أدائهم إلى موظفي الفئة أ، الفئة ب، والفئة ج وهكذا ، وهنا تحرص إدارة المنظمة على تشجيع وإستقطاب الفئة أ أو ب وتسريح الفئة ج (Zhang&Bright.2012). أما وجهة النظر الأخيرة تؤكد على أن إدارة المواهب تتضمن كافة الأنشطة اللازمة للتعرف على الوظائف المحورية أو الحساسة والتي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية والعمل على توفير وتنمية المواهب اللازمة لشغل تلك الوظائف (Collings&Mellahi, 2009). ويرى (Fegley, 2006) أن إدارة المواهب هي صياغة الإستراتيجيات والأنظمة المتكاملة اللازمة لتطوير عمليات إستقطاب وتعيين وتنمية والإحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات والكفاءات المطلوبة لتلبية إحتياجات العمل الحالية والمستقبلية.

بينما يشير (Ashton&Morton, 2005) أن إدارة المواهب هي مدخل إستراتيجي شامل لكل من إدارة الموارد البشرية وتخطيط الأعمال يهدف إلى تحسين أداء وإمكانيات الافراد بغرض المساهمة في تطوير الأداء الحالي والمستقبلي، كما يرى (Collings&Mellahi, 2009) أن إدارة المواهب هي مجموعة الأنشطة والعمليات التي تتضمن تحديد المراكز الوظيفية الحيوية بالمنظمة التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والعمل على تطوير مجموعة من المواهب لشغل تلك الوظائف بالإضافة إلى تطوير هيكل الموارد البشرية لتسهيل شغل تلك الوظائف بأفراد مؤهلين مع ضمان إلتزامهم المستمر تجاه المنظمة، كما يرى (Miller et al., 2015) أن إدارة المواهب تتمثل في الإستراتيجيات والخطط المتكاملة لإدارة الموارد البشرية بغرض جذب وتطوير وتحفيز والإحتفاظ بالمواهب بما يضمن إيجاد البيئة الوظيفية الملائمة التي تساعد في تحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية للمنظمة، وفي هذا السياق يؤكد (Sharma&Raval, 2017) على إن إدارة المواهب هي عبارة عن مجموعة أنشطة وعمليات إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى إستقطاب وتنمية وتحفيز والإحتفاظ بالأفراد ذوي الأداء المتميز.

## ٢- أبعاد إدارة المواهب:

لقد إختلف الباحثون حول أبعاد إدارة المواهب نظراً لتعدد وجهات النظر حول هذا المفهوم، حيث يرى (Stahl et al., 2007) أنها تتضمن التوظيف للمواهب، تخطيط تعاقب المواهب، التدريب والتطوير للمواهب، إدارة الإحتفاظ بالمواهب، ويشير (Collings&Mellahi, 2009) بأنها تشمل تحديد الوظائف المحورية، تطوير وتنمية مجموعة المواهب، إيجاد هيكل من الموارد

البشرية المتباينه، أما (Kumari & Bahuguna 2012) فقد إعتد في قياس إدارة المواهب على عدة أبعاد هي، تحديد المراكز الوظيفية المحورية، تجميع المواهب، جذب المواهب، إدارة أداء المواهب، تطوير المواهب، نشر المواهب، الإحتفاظ بالمواهب، كما حدد (Buthelezi, 2010) عدة أبعاد هي، تخطيط القوى العاملة، جذب وإختيار المواهب، إدارة المسار الوظيفي، إدارة الأداء، تنمية المواهب، المكافأة والتقدير.

في ضوء ماسبق قد وقع إختيار الباحث على مجموعة من الأبعاد لقياس إدارة المواهب وهي، جذب المواهب، تنمية المواهب، نشر المواهب، إدارة أداء المواهب، الإحتفاظ بالمواهب. وسوف يتناول الباحث تلك الأبعاد بإيجاز على النحو التالي:-

### ١/٢ - جذب وإختيار المواهب: Attracting and selecting talent

يعد جذب وإختيار المواهب الخطوة الأولى في عملية إدارة المواهب والتي ترتبط بقدرة المنظمة على تكوين علامة تجارية وسمعه ومكانة متميزه من أجل جذب العناصر البشرية المتميزة من خلال نتائج إيجابية قابلة للقياس الكمي والنوعي، بالإضافة إلى تنفيذ برامج جيدة لإختيار الموهوبين تعتمد على الأدوات والاساليب المناسبة بما يضمن إختيار الكفاءات ذوى المواهب والأداء المتميز (واعر، وابن سالم، ٢٠١٢)، حيث أن جاذبية بيئة العمل والتي تتحدد وفقاً للقيمة المتوقعة للمنافع والمزايا التي يحصل عليها الفرد عند إلتحاقه بالعمل تساهم بشكل كبير في زيادة قدرة المنظمة على إستقطاب الأفراد ذوى الكفاءات والقدرات العالية خاصة في ظل المنافسة الشديدة بين المنظمات على تلك المواهب (Berthon et al., 2005)، وتعتبر بيئة العمل جاذبة للأفراد الموهوبين في حالة توافر مجموعة من المتطلبات عند صياغة سياسات الموارد البشرية مثل توافر فرص النمو والتطور المهني، نظم فعالة الحوافز والمكافآت، تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية وفقاً للإحتياجات الفعلية، الإقتناع بأهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية (Alias et al., 2016)، كما أن عملية جذب وإختيار المواهب هي مدخل إستراتيجي للموارد البشرية يعتمد على تحديد المواهب المطلوبة والعمل على إستقطابها من سوق العمل وتوظيفها ودمجها مع المواهب الحالية بالمنظمة بغرض تلبية الإحتياجات الحالية والمستقبلية (Kumar, 2017).

### ٢/٢ - تنمية المواهب: Developing talent

وصف (Garavan et al., 2012) تنمية المواهب بإنها عملية صياغة وتنفيذ إستراتيجيات محددة لتطوير وتنمية المواهب بصورة تتوافق مع العمليات التنظيمية لإدارة المواهب بالمنظمة وهو



مايضمن تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية من المواهب لتحقيق الاهداف التنظيمية، ويؤكد (Bolander et al., 2017) على أن حرص المنظمة على وجود مداخل رسمية وغير رسمية لتنمية المواهب يعزز من قدرتها على جذب المواهب وضمان ولائهم للمنظمة، كما يجب على المنظمة أن تتعرف جيداً على نقاط القوة لدى الأفراد الموهوبين والعمل على تعزيزها بالإضافة إلى توفير فرص للتقدم والنمو المهني من خلال تطوير برامج خاصة لتدريب هؤلاء الموهوبين، ويرى (Kaliannan et al., 2016) أن تنمية المواهب تتمثل في كافة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بهدف تحسين معارف ومهارات العاملين في المجالات الشخصية والفنية والقيادية، وتتضمن تلك الأنشطة تخطيط المسار الوظيفي، التوجيه، التعلم المستمر، تخطيط التعاقب الوظيفي، وتطوير المهارات القيادية. ويوضح (Bolander et al., 2017) أن برامج تنمية المواهب قد تتم بشكل رسمي من خلال قيام المنظمة بتصميم وتنفيذ برامج تدريبية لإكساب العاملين معارف أو مهارات في مجالات محددة، أو بشكل غير رسمي حيث يكتسب العاملون الخبرات والمعارف من خلال قيامهم بمهام وظائفهم وتعتمد المنظمة في ذلك على سياسة التدوير الوظيفي، وقد تكون تلك البرامج حصرية ورفيعة المستوى حيث تقتصر على فئة معينة من الأفراد ذوي المواهب العالية، وقد تكون برامج شاملة تتيح فرص التعلم لعدد كبير من القوى العاملة.

### Talent deployment

### ٣/٢ - نشر المواهب:

أن عملية جذب وإستقطاب المواهب وتتميتها لاتضمن بالضرورة تحقيق النتائج التنظيمية المرغوبة حيث يتطلب ذلك قدرة المنظمة على نشر المواهب بما يحقق التوافق بين معارف ومهارات الافراد ومتطلبات العمل (Bolander et al., 2017)، وعملية نشر المواهب تتطلب الربط بين الخطط الإستراتيجية للمنظمة وأنشطة التنفيذ من خلال إتخاذ كافة القرارات المتعلقة بالتوظيف الأمثل ووضع الشخص في الوظيفة التي تتناسب مع قدراته وميوله حتى تحقق المنظمة أكبر إستفاده ممكنة من المواهب المتاحة (Guarino, 2007)، وتعتمد عملية نشر المواهب على النقل الداخلي للعاملين سواء بشكل أفقي أو رأسي أو كما تسمى التدوير الوظيفي بطريقة تضمن تحقيق التوافق بين الفرد وكل من الوظيفة والمنظمة في ذات الوقت، وتتطلب عملية نشر المواهب قيام المنظمة بعملية التقييم المستمر لقدرات العاملين والعمل على إيجاد الفرص الوظيفية التي تتناسب مع تلك القدرات والخبرات الوظيفية (Waheed et al., 2012).

## ٤/٢ - إدارة أداء المواهب: Performance talent management

يشير (Armstrong & Talyor, 2014) إلى أن إدارة الأداء هي عملية منهجية ومنظمة تتضمن تحديد معايير الأداء وقياس مستوى الأداء الفعلي للأفراد والجماعات ومقارنته بالمعايير الموضوعية وتحديد حجم الفجوة بين مستوى الأداء الفعلي والأداء المستهدف بهدف تحسين وتطوير مستوى الأداء التنظيمي، كما يرى (Gorman et al., 2017) أن إدارة الأداء تتمثل في مجموعة الأنشطة والعمليات التي تمارسها المنظمة لرفع مستوى الأداء الفردي والجماعي وهو ما ينعكس في تحسين الأداء التنظيمي، ويتطلب نجاح عملية إدارة الأداء ربط المكافآت والحوافز بمستوى الأداء، وإيجاد بيئة عمل تشجع على المنافسة بين الأفراد في تنمية مهاراتهم، بالإضافة إلى توفير فرص التقدم والنمو المهني للأفراد الموهبين (Cooke et al., 2014)

## ٥/٢ - الإحتفاظ بالمواهب: talent retention

يعد الإحتفاظ بالمواهب هو الخطوة الأخيرة من ممارسات إدارة المواهب، وقد ركزت الدراسات المتعلقة بالإحتفاظ بالمواهب في إتجاهين، الإتجاه الأول يرى أن الإحتفاظ بالمواهب يتمثل في كافة الأنشطة التي تساعد على الحد من إرتفاع معدل دوران العمالة وخاصة بالنسبة للعاملين من ذوي الأداء المتميز (Lazarova & Cerdin, 2007; Bolander et al., 2017)، أما الإتجاه الآخر فقد تناول الإحتفاظ بالمواهب كونها كافة الممارسات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل زيادة الرضا الوظيفي ومستويات الإرتباط الوظيفي للعاملين مما يساهم في زيادة درجة ولاء العمل وتحسين الأداء التنظيمي (Tarique & Schuler, 2010)، وتقسم تلك الممارسات إلى عوامل تتعلق بالموارد البشرية مثل سلوك القادة والعلاقات بين الأفراد، وعوامل تنظيمية مثل نظم الحوافز والمكافآت، فرص النمو المهني، ونظم الإتصال (Blackman & Kennedy, 2008)

## القسم الثاني: البراعة التنظيمية Organizational Ambidexterity

### ١ - مفهوم البراعة التنظيمية:

إن مصطلح البراعة Ambidexterity مشتق من كلمتين: هما الكلمة اللاتينية Ambos بمعنى both أي كلاهما، والكلمة dexter بمعنى right أي إتجاه اليمين، وهذا يعني أن كلمة البراعة تشير إلى أن كلا الإتجاهين يميناً، وبالتالي فهي مصطلح يشير إلى قدرة المنظمة على تنسيق وتكامل الجهود المختلفة بما يضمن عمل الأشياء المتناقضة بنفس الكفاءة (Simsek, 2009)، فقدرتها أي منظمة على الإستمرار والنجاح في ظل بيئة عمل تتصف بالتغيير المستمر

وزيادة حدة المنافسة تتطلب السعى نحو تحقيق الأهداف المتعارضة بشكل متزامن من حيث التكيف مع البيئة الخارجية وقدرتها على إستكشاف الفرص المستقبلية والعمل على إستغلالها بالإضافة إلى ضرورة تبسيط وتطوير أنشطتها الداخلية وهو ما يعرف بالبراعة التنظيمية (Kortmann, 2012)، ولقد عرفها (Rothaermel&Deeds, 2004) بأنها القدرة الديناميكية للمنظمة في توحيد وتنسيق الجهود المختلفة والمتعارضة وتخصيص الموارد المالية والبشرية بما يضمن إستكشاف الفرص والموارد وإستغلالها أفضل إستغلال ممكن، ويرى (Bodwell, 2012) أنها تمثل قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين أنشطة الإستكشاف للفرص والموارد من أجل العمل المرتقب وكذلك أنشطة الإستغلال والإبتكار من تلك الفرص من أجل العمل الحالي. ويشير (Faisal et al., 2015) إلى أن البراعة التنظيمية تتمثل في قدرة المنظمة على السعى المتوازن نحو تحقيق أنشطة الإستكشاف والإستغلال الإبتكاري.

ويرى (Bonesso et al., 2014) أن البراعة التنظيمية تتضمن إستمرار المنظمة في عملية التعلم من خلال أنشطة الإستكشاف (البحث، التنوع، المحاولة، المرونة، المخاطرة، الإبتكار)، وكذلك أنشطة الإستغلال (الكفاءة، القرارات، الإنتاج، التنفيذ)، ويشير (Fu N et al., 2017) إلى أن البراعة التنظيمية تمثل قدرة المنظمة على إستكشاف وإستغلال مواردها الداخلية والخارجية بشكل متزامن من أجل تلبية إحتياجات الأعمال بالإضافة على قدرتها على التكيف مع تغييرات السوق. وفي ضوء العرض السابق يرى الباحث أن البراعة التنظيمية تشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين أنشطة الإستكشاف والإستغلال للفرص والموارد المتاحة من خلال تحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية والتكيف معها.

## ٢- أبعاد البراعة التنظيمية:

تناولت مجموعة من الدراسات لأبعاد البراعة التنظيمية فقد أشار (Simsek , 2009) إلى أنها تتطوى على ثلاثة أبعاد وهي الإستكشاف، الإستغلال، والهيكل التنظيمي المرن، أما دراسة (Chang et al., 2009) فقد ركزت على ثلاثة أبعاد وهي العلاقات غير الرسمية، التوجه الريادي، والدعم التنظيمي. وقد إعتمدت معظم الدراسات على بعدين أساسيين في قياس البراعة التنظيمية وهما، بعد الإستكشاف وبعد الإستغلال (Lubatkin et al., 2006 ; O'Reilly et al., 2013; Fu N et al., 2015; Ajayi et al., 2017; Siachou et al., 2018)

## Exploration

١/٢ الإستكشاف:

يرى (Gibson&Birkin, 2004) أن بعد الإستكشاف يتضمن إعادة هيكلة أعمال المنظمة بطريقة تضمن لها القدرة على الإستجابة السريعة لكافة المتغيرات البيئية والقدرة على التوافق المستمر معها، أما (Lubatkin et al., 2006) فيؤكد على أن الإستكشاف هو قدرة المنظمة على إكتشاف الفرص والموارد الجديدة، ويوضح (Simsek, 2009) أن هذا البعد يتمثل في كافة الأنشطة المتعلقة بعملية التعلم المكتسب من خلال القيام بالأنشطة والعمليات ذات الطابع المختلف في ضوء الخطط الموضوعية والتجارب المخطط لها سلفاً، ويشير (Fu N et al., 2017) إلى أن الإستكشاف هو قدرة المنظمة على إستخدام المعرفة الحالية والبحث عن المعرفة الجديدة من خلال عمليات التجريب والمخاطرة والإبتكار.

## Exploitation

٢/٢ الإستغلال:

يرى (Lubatkin et al., 2006) أن بعد الإستغلال كأحد أبعاد البراعة التنظيمية يتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق الإستفادة القصوى من كافة الموارد والإمكانيات المتاحة لديها في الوقت الحالي، في حين يشير (Bodwell, 2012) إلى أن الإستغلال هو قدرة المنظمة على إستخدام كافة المعارف المتاحة لديها في عمليات التحسين المستمر والتتقيح والتغيير التدريجي في إنتاج السلع أو تقديم الخدمات، أما (الجبوري، ٢٠١١) فيرى أن الإستغلال هو قدرة المنظمة على تلبية إحتياجات عملائها الحاليين في الأسواق الحالية من خلال تحسين أنشطتها وعملياتها الداخلية من أجل خلق القيمة في الأجل الطويل.

## الدراسات السابقة

تناولت مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية علاقة إدارة المواهب والبراعة التنظيمية ببعض المتغيرات التنظيمية والسلوكية، وقد لاحظ الباحث ندرة في تلك الدراسات بوجه عام، لذا حاولت هذه الدراسة الإستفادة من ما جاء في الدراسات السابقة وذلك على النحو التالي:

## أولاً: دراسات سابقة تتعلق بإدارة المواهب:

بينت عدد الدراسات السابقة العلاقة بين إدارة المواهب وبعض المتغيرات السلوكية والتنظيمية، ففي دراسة (Kaur, 2013) والتي إستهدفت التعرف على أثر برامج إدارة المواهب على أداء العاملين، وذلك بالتطبيق على عينة من العاملين بمتاجر التجزئة بالهند، وقد كشفت الدراسة عن

وجود تأثير معنوي إيجابي لبرامج إدارة الموارد البشرية على مستوى أداء العاملين حيث أن الإهتمام ببرامج إدارة المواهب يساهم في إيجاد بيئة عمل تساهم في تحقيق معدلات أداء عالية، كما تنعكس على مستوى رضا العاملين وإنخفاض معدل دوران العمالة.

بينما هدفت دراسة ( النجار، ٢٠١٦ ) إلي دراسة أثر إدارة المواهب على التميز التنظيمي وذلك بالتطبيق على ١٢٥ مفردة من القيادات الإدارية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة المنصورة. وقد كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود ارتباط معنوي إيجابي بين إدارة المواهب والتميز التنظيمي ، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من جذب المواهب والاحتفاظ بالمواهب وتنمية المواهب على التميز التنظيمي، في حين لم تثبت النتائج معنوية تأثير تحديد المواهب على التميز التنظيمي.

وفي محاولة لفحص العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة وإدارة المواهب جاءت دراسة (السطوحى، ٢٠١٧) والتي طبقت على عينة من العاملين بشركات الأدوية، وحددت الدراسة خمسة أبعاد لإدارة المواهب (إدارة أداء المواهب، تنمية المواهب، المكافآت والتقدير، الثقافة والمناخ المفتوح). وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الخادمة في أبعاد إدارة المواهب.

في حين تناولت دراسة ( Devi, 2017) التعرف على أثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي من خلال تحليل الدور الوسيط لإرتباط العاملين، وذلك بالتطبيق على ١٥٠ مفردة من العاملين بالبنوك الخاصة في الهند. وقد إعتمدت الدراسة في قياس إدارة المواهب على أربعة أبعاد تمثلت في، تحديد المواهب، تعاقب وإحلال المواهب، تنمية وتطوير المواهب، الحفاظ على المواهب. وقد توصلت الدراسة إلى وجود إرتباط معنوي إيجابي بين كلا من إدارة المواهب، وإرتباط العاملين وبين الأداء التنظيمي، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي مباشر لإدارة المواهب في الأداء التنظيمي وأن إرتباط العاملين يمثل وسيطاً كاملاً في العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي.

وقد إستهدفت دراسة ( العلى، ٢٠١٧) التعرف على أثر إدارة المواهب على الأداء الوظيفي وذلك بالتطبيق على عينة من العاملين في المنظمات الحكومية السعودية قوامها ٤٠٠ مفردة، وقد تم الإعتماد على عدة أبعاد في قياس إدارة المواهب تضمنت جذب المواهب، الإحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب، وإحلال المواهب. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة إدارة المواهب وكذلك مستوى الأداء الوظيفي قد جاءت بدرجة مرتفعة، كما أن هناك تأثير معنوي إيجابي لأبعاد إدارة المواهب في

الآداء الوظيفي وأن أكثر الأبعاد تأثيراً في الآداء الوظيفي هو الإحتفاظ بالمواهب، ثم تنمية المواهب، يليه تنمية المواهب وأخيراً إحلال المواهب.

أما دراسة ( محمود، ٢٠١٨ ) فقد ركزت على الكشف عن أثر أبعاد التمكين الإداري في إستراتيجيات إدارة المواهب ( جذب المواهب، تطوير المواهب، المحافظة على المواهب، إحلال وتعاقب المواهب)، وذلك بالنطبيق على عينة من العاملين بشركات توزيع الأدوية في مصر قوامها ٣٣١ مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للتمكين الإداري بصورة مجمعة ومنفردة في إستراتيجيات إدارة المواهب، وأن التدريب هو أكثر أبعاد التمكين الإداري تأثيراً في إستراتيجيات إدارة المواهب.

أما دراسة ( الغنيمي، ٢٠١٨ ) فقد تناولت التعرف على دور القائد التحويلي في دعم إدارة المواهب المواهب بالمؤسسات التعليمية بدولة الإمارات، وقد كشفت الدراسة عن وجود علاقة معنوية إيجابية بين توافر مهارات القيادة التحويلية وبين إدارة المواهب، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية ( الحفز الإلهامي، الإستثارة الفكرية، الإهتمام بالمشاعر الفردية) في دعم إدارة المواهب بالمؤسسات التعليمية بدولة الإمارات.

كما تناولت دراسة ( Kumari&Bahuguna, 2012 ) الكشف عن أثر أبعاد إدارة المواهب) تحديد المواهب، جذب المواهب، إدارة أداء المواهب، مكافأة وتعويض المواهب، تنمية المواهب، إحلال المواهب، المشاركة والإلتزام، نظام إدارة المواهب، عمليات القياس والتقويم للمواهب) في السلوكيات المرغوبة للعاملين والتي تضمنت ( الجدارة، تنمية المسار الوظيفي، الإبتكار والإبداع، المرونة، الإلتزام والدافعية)، وذلك بالتطبيق على ٥٩٨ مفردة من العاملين في قطاع الطاقة والبتترول بالهند. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد إدارة المواهب في عدد من مخرجات العمل وهي، الجدارة، تنمية المسار الوظيفي، الإبداع والإبتكار، في حين لم تثبت نتائج الدراسة التأثير المعنوي لأبعاد إدارة المواهب في المرونة التنظيمية.

### ثانياً: دراسات سابقة تناولت البراعة التنظيمية:

تناول عدد من الباحثين لمجموعة من العوامل المؤثرة في البراعة التنظيمية، فقد إستهدفت دراسة (Li Rong, 2012) قياس أثر رأس المال الإجتماعي في العلاقة بين تنوع فريق الإدارة العليا والبراعة التنظيمية في شركات البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات في الصين، وتوصلت الدراسة

إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لتنوع فريق الإدارة العليا في البراعة التنظيمية ببعديها (الإستكشاف والإستغلال) كما أن توافر رأس المال الإجتماعي كمتغير وسيط أدى إلى زيادة قوة العلاقة بينهما. كما إهتمت دراسة ( النجار، ٢٠١٥ ) بتحديد أثر القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية ببعديها ( الإستغلال، الإستكشاف)، وذلك بالتطبيق على عينه من العاملين بالشركة المصرية للإتصالات بمحافظة الدقهلية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود إرتباط إيجابي بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والبراعة التنظيمية، كما أكدت الدراسة على وجود أثر نو دلالة معنوية للقيادة الجديرة بالثقة بصورة مجمعة في البراعة التنظيمية ببعديها الإستكشاف والإستغلال.

كما ركزت دراسة ( عويس، ٢٠١٥ ) على التعرف على دور البراعة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي بالشركات الصناعية المتوسطة والصغيرة الحجم بالمملكة العربية السعودية. وقد أكدت نتائج الدراسة عن وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية، وأن البراعة التنظيمية تؤثر إيجابياً في الأداء التنظيمي، كما أن البراعة التنظيمية تلعب دور وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية فيما يخص التوظيف، والتدريب، وتصميم العمل وبين الأداء التنظيمي في الشركات محل الدراسة.

في حين تناولت دراسة (Na Fu et al., 2015) الكشف عن دور البراعة التنظيمية ببعديها الإستكشاف والإستغلال في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وبين الأداء التنظيمي، وذلك بالتطبيق على العاملين بالمنشآت المحاسبية الصينية عددها ١٢٠ شركة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية معنوية بين نظم العمل والأداء التنظيمي، كما ان البراعة التنظيمية تتوسط العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي، بالإضافة إلى وجود علاقة معنوية بين البراعة التنظيمية ببعديها الإستكشاف والإستغلال وبين الأداء التنظيمي بشرط تحقيق التوازن بين البعدين الأستكشاف والإستغلال.

أما دراسة (Fu N et al., 2016) فقد حاولت قياس تأثير رأس الفكرى (البشرى، الإجتماعى، التنظيمى) على البراعة التنظيمية ببعديها ( الإستكشاف، والإستغلال ) والذى تؤثر بدورها في الأداء التنظيمي، وذلك بالتطبيق على عينة من شركات الخدمات المهنية فى كلا من الصين وأيرلندا. وقد بينت الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي لكلا من رأس المال الإجتماعى والتنظيمى فى البراعة التنظيمية وذلك بالنسبة لعينة الدراسة الصينية، وأن هناك تأثير معنوي إيجابي لرأس المال البشرى

في البراعة التنظيمية فيما يتعلق بعينة الدراسة الأيرلندية، كما أن هناك تأثير معنوي إيجابي للبراعة التنظيمية في الأداء التنظيمي وذلك بالنسبة لعينتي الدراسة.

كما تناولت دراسة (Chang et al., 2016) العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والبراعة التنظيمية من خلال القيادة التحويلية ومناخ تمكين العاملين، وإجريت على العاملين في شركات الإلكترونيات بتايوان، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين نظم العمل عالية الأداء والبراعة التنظيمية، كما أن توافر نمط القيادة التحويلية يدعم مناخ تمكين العاملين والذي بدوره يؤدي إلى زيادة قوة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وبين البراعة التنظيمية.

في حين جاءت دراسة ( سليمان، ٢٠١٦ ) للتعرف على دور رأس المال الفكري بأبعاده (البشرى، الهيكلي، العملي) في تحقيق البراعة التنظيمية ببعديها ( الإستغلال، الإستكشاف)، وذلك بالتطبيق على عينه من العاملين في البنوك العامة والخاصة ببور سعيد. وقد كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين أبعاد رأس المال الفكري وأبعاد البراعة التنظيمية، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي معتوى إيجابي لأبعاد رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية وقد جاء بعد راس المال البشرى في المقام الأول من حيث التأثير على البراعة التنظيمية.

وقد ركزت دراسة (Siachou et al., 2018) على قياس أثر الدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين النمط القيادي الداعم للتمكين الإداري والبراعة التنظيمية، وذلك بالتطبيق على ٢١٩ مفردة من العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات باليونان، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الداعمة التمكين الإداري في البراعة التنظيمية، كما أن إدراك العاملين للدعم التنظيمي يؤثر إيجابياً في مستوى البراعة التنظيمية، بالإضافة إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يساهم في زيادة درجة تأثير النمط القيادي الداعم للتمكين الإداري في البراعة التنظيمية.

### التعليق على الدراسات السابقة:

- ١ - حددت الدراسات السابقة أن إدارة المواهب تؤثر في عدد من المتغيرات التنظيمية والإدارية ومنها الأداء الوظيفي والأداء التنظيمي والتميز التنظيمي، كما يتأثر نجاح برامج إدارة المواهب بمجموعة من المتغيرات ومنها التمكين الإداري، القيادة التحويلية، والقيادة الخادمة.
- ٢ - من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بالبراعة التنظيمية نجد أن معظم الدراسات قد ركزت على العوامل التي تساهم في تحقيق البراعة التنظيمية ومنها، النمط القيادي، الدعم التنظيمي، رأس المال الفكري، ممارسات إدارة الموارد البشرية، القيادة الجديرة بالثقة وغيرها.



- ٣- اختلفت الدراسات السابقة في تحديد أبعاد إدارة المواهب بدرجة كبيرة، وقد إتمدت الدراسة الحالية على خمسة أبعاد أساسية والتي تعد من أكثر الأبعاد تكراراً في عدد من الدراسات وهي، جذب المواهب، تنمية المواهب، نشر المواهب، إدارة أداء المواهب، الإحتفاظ بالمواهب
- ٤- إتفقت الدراسات السابقة على أن أبعاد البراعة التنظيمية تتمثل في الإستكشاف والإستغلال.
- ٥- ندرة الدراسات المتعلقة بمتغيري الدراسة ( إدارة المواهب، البراعة التنظيمية) بشكل عام، وكذلك لاتوجد أى دراسات عربية أو أجنبية تناولت العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية، لذا فإن هذه الدراسة تعد إسهاماً للمكتبة العربية حيث أنها تسد فجوه واضحة في هذا المجال بالإضافة إلى أنها سوف تفتح المجال لبحوث أخرى مستقبلية

### منهجية البحث

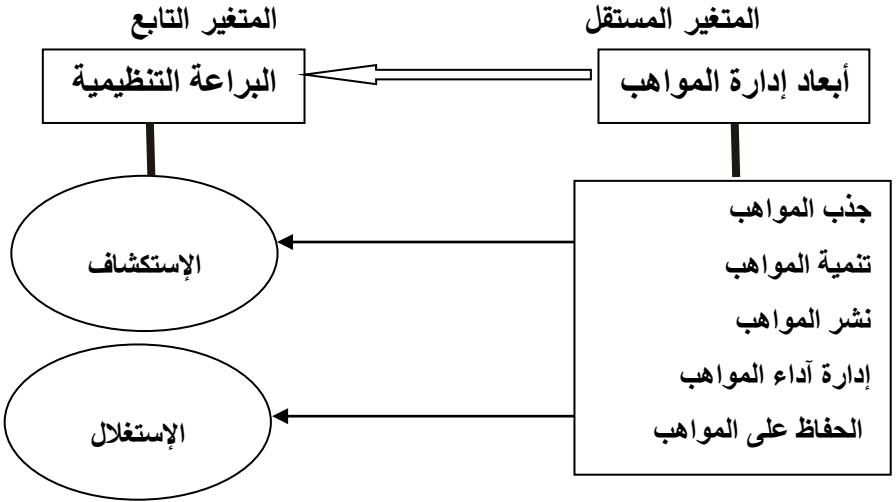
#### أولاً: فروض البحث:

- في ضوء مشكلة البحث وأهدافه ومن خلال الإطار النظري والدراسات السابقة فإنه يمكن صياغة الفرض الرئيسى للدراسة على النحو التالى
- ١- الفرض الأول:
- "توجد فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة حول توافر أبعاد إدارة المواهب والبراعة التنظيمية وفقاً لطبيعة ملكية البنك ( عام أو إستثمارى)".
- ٢- الفرض الثانى:
- "توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد إدارة المواهب والبراعة التنظيمية "
- ٣- الفرض الثالث:
- "يوجد تأثير معنوى إيجابى لأبعاد إدارة المواهب فى البراعة التنظيمية "
- ولإختبار هذا الفرض قام الباحث بتقسيمه إلى فرضين فرعيين كما يلى:
- ١/٣: يوجد تأثير معنوى إيجابى لإدارة المواهب فى بعد الإستكشاف كأحد أبعاد البراعة التنظيمية.
- ٢/٣: يوجد تأثير معنوى إيجابى لإدارة المواهب فى بعد الإستغلال كأحد أبعاد البراعة التنظيمية.
- ثانياً: متغيرات البحث:

- ١ - إدارة المواهب: وهو المتغير المستقل للدراسة و يتضمن عدة أبعاد وهي (جذب المواهب، تنمية المواهب، نشر المواهب، إدارة أداء المواهب، الإحتفاظ بالمواهب). وقد تم الإعتماد على مقاييس
- (Sweem, 2009; Buthelezi, 2010;

2 - البراعة التنظيمية: وهو المتغير التابع للدراسة والذي يتضمن بعدين وهما (الإستكشاف، الإستغلال). وإعتمد الباحث على مقياسي (Lubatkin et al., 2006; Jansen et al., 2008; Cao et al., 2009) ودراسة (الباشقالي، ٢٠١٥). وقد تم إجراء تعديل على بعض العبارات ليتضمن المقياس ١٢ عبارة بواقع ٦ عبارات لقياس كل بعد من أبعاد إدارة المواهب.

ويوضح شكل رقم ( ١ ) العلاقة بين متغيرات الدراسة :



شكل رقم (١) العلاقة بين متغيرات البحث

ثالثاً: منهج البحث وأساليبه:

أ - منهج البحث:

إعتمد الباحث في هذه البحث على المنهج الإستنباطي Deductive والذي يقوم على مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة التي تتعلق بمشكلة البحث وتحديد الأسباب والأبعاد المختلفة للمشكلة وصياغتها في إطار عدد من الفروض القابلة للإختبار الإحصائي، ثم يتم بعد ذلك تجميع البيانات من الواقع لإختبار مدى صحة فروض البحث وذلك بإستخدام الأسالي الإحصائية

المناسبة، فإذا ثبت عدم صحة الفروض يعاد صياغتها مرة أخرى، وفي حالة ثبوت صحتها فإنها تضاف إلى المعرفة النظرية (Sekaran, 2002).

#### ب- أسلوب البحث:

إستخدم الباحث أسلوب الدراسة المكتبية والميدانية، حيث تم تجميع البيانات الثانوية من خلال الإطلاع على المراجع من الكتب والدوريات والأبحاث والرسائل العلمية العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة، كما تم جمع البيانات الأولية من خلال قائمة الإستقصاء الموجهة إلى عينة الدراسة من العاملين بالبنوك التجارية بمدينة طنطا، ثم تفرغها وتحليلها باستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بغرض تحديد مدى صحة أو خطأ فروض الدراسة.

#### رابعاً: قائمة الإستقصاء:

تضم قائمة الإستقصاء (٤٢) سؤال، وكلها من الأسئلة المغلقة والمحددة الإجابة حتى يسهل على أفراد العينة تسجيل تقديراتهم بدقة، كما أنها تساعد على تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً، وتحتوي القائمة على ثلاثة أقسام رئيسية وهي:

**القسم الأول:** ويشمل مجموعة من أسئلة البيانات الأولية وهي السن، مستوى التعليم، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة. وذلك بغرض توصيف عينة البحث.

**القسم الثاني:** ويشمل مجموعة من أسئلة البيانات التخصصية وعددها ٣٠ سؤال وتتمثل في الأسئلة من (١ - ٣٠) لقياس المتغير المستقل وهو أبعاد إدارة المواهب.

**القسم الثالث:** ويشمل مجموعة من أسئلة البيانات التخصصية وعددها (١٢) سؤالاً، وتتمثل في الأسئلة من (٣١ - ٤٢) لقياس المتغير التابع وهو البراعة التنظيمية.

وقد تم عرض القائمة بعد إعدادها على مجموعة من أساتذة قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة طنطا. وكذلك عدد من العاملين بالبنوك محل الدراسة، وذلك بغرض التأكد من وضوح الأسئلة وسهولة فهمها وصلاحياتها للإختبار الإحصائي وقد تم إستخدام مقياس "ليكرت" الخماسي بعد تعديله إلى مقياس سداسي يتراوح ما بين (صفر)، (٥) لتحقيق أكبر قدر من التباين وتقليل الميل التقليدي لأفراد العينة نحو التوسط في التقديرات. ويوضح جدول رقم (١) ترميز لمتغيرات البحث وعناصر قياسها وحدود الأسئلة، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١)

ترميز لمتغيرات البحث وعناصر قياسها وحدود الأسئلة.

حدود الأسئلة	الرمز	محدات القياس	متغيرات البحث
٦-١	X1	جذب المواهب	المتغير المستقل: إدارة المواهب ( X )
١٢-٧	X2	تنمية المواهب	
١٨-١٣	X3	نشر المواهب	
٢٤-١٩	X4	إدارة أداء المواهب	
٣٠-٢٥	X5	الإحتفاظ بالمواهب	
٣٦-٣١	Y1	الإستكشاف	المتغير التابع: البراعة التنظيمية ( Y )
٤٢-٣٧	Y2	الإستغلال	

خامساً: مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين بالفروع الرئيسة للبنوك التجارية سواء التابعة للقطاع العام أو البنوك الإستثمارية بمدينة طنطا ، ويبلغ العدد الإجمالي للعاملين بتلك البنوك بالنسبة للوظائف الإدارية، الإشرافية، والتنفيذية ٥٣٩ مفردة كما يوضحها جدول رقم (٢)

جدول رقم (٢)

إجمالي عدد العاملين بالبنوك محل الدراسة.

إجمالي	التنفيذية	الإشرافية	الإدارية	الوظائف
				البنوك
٢٤٢	١٧٧	٥٢	١٣	قطاع عام
٣٢٤	٢١٤	٧٦	٣٤	قطاع إستثماري
٥٦٦	٣٩١	١٢٨	٤٧	مجموع

وقد تم تحديد حجم العينة بإستخدام المعادلة التالية: (Yomaxana, 1976: 886)

$$me = \frac{Z^2 \Pi (1 - \Pi) N}{Z^2 \Pi (1 - \Pi) + Ne^2}$$

حيث أن:

me ← حجم العينة.

N ← حجم مجتمع البحث.

Z ← ١.٩٦ وهى الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى ثقة ٩٥% بجدول التوزيع الطبيعي.

Π ← (٥٠%) نسبة توافر الخصائص.

e ← (٥%) مستوى المعنوية.

وبتطبيق المعادلة السابقة على الحجم الإجمالي لمجتمع البحث البالغ ٥٦٦ مفردة، تم التوصل إلى الحجم الإجمالي للعينة (me) حيث بلغ عددهم ٢٢٩ مفردة.

وقد تم توزيع مفردات العينة باستخدام العينة العشوائية الطبقية توزيعاً متناسباً في جميع البنوك محل الدراسة بحيث يكون نصيب كل بنك في العينة من الفئات الوظيفية المختلفة وفقاً لنسبة العاملين في كل وظيفة، وقد تم استخدام المعادلة التالية لحساب حجم العينة في كل طبقة:

$$\text{حجم العينة في كل طبقة} = \text{حجم العينة الكلي} \times \frac{\text{حجم الطبقة}}{\text{حجم المجتمع}}$$

وجاءت النتائج على النحو الوارد في جدول رقم (٣) كما يلي:

جدول رقم (٣)

حجم عينة البحث من العاملين في البنوك محل الدراسة

إجمالي	التنفيذية	الإشرافية	الإدارية	الوظائف البنوك
٢٢٦	٦٩	١٩	٦	قطاع عام
٣١٣	٨٦	٣٠	١٤	قطاع إستثماري
٢٢٤	١٥٥	٤٩	٢٠	مجموع

وفي ضوء ما سبق يتضح أن الحجم الكلي لعينة البحث قد بلغ ٢٢٩ مفردة، وبناءً على ذلك فقد تم توزيع ٢٢٩ إستمارة إستقصاء لجمع البيانات المطلوبة، وبلغت عدد الإستمارات المستوفاة والقابلة للإختبار الإحصائي ٢٢٤ إستمارة بنسبة ٩٧,٨% من حجم عينة البحث.

سادساً: إختبار الثبات والصدق للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

قام الباحث باستخدام معامل Cronbach's Alfa للإتساق الداخلي وجاءت نتائج الإختبار

على النحو الوارد في جدول رقم (٤) كما يلي:

## جدول رقم (٤)

## إختبار الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
جذب المواهب	٦	٠,٧٢	٠,٨٥
تنمية المواهب	٦	٠,٧٧	٠,٨٧
نشر المواهب	٦	٠,٨٢	٠,٩٠
إدارة أداء المواهب	٦	٠,٨٤	٠,٩١
الإحتفاظ بالمواهب	٦	٠,٨٣	٠,٩١
إدارة المواهب	٣٠	٠,٩٣	٠,٩٦
الإستكشاف	٦	٠,٧٦	٠,٨٧
الإستغلال	٦	٠,٨٣	٠,٩١
البراعة التنظيمية	١٢	٠,٩٠	٠,٩٥

يتضح من الجدول السابق أن قيمة ألفا كرونباخ تراوحت ما بين ٧٢%، ٨٤% وذلك بالنسبة لأبعاد إدارة المواهب، ٧٦%، ٨٣% بالنسبة لبعدي البراعة التنظيمية وهي ذات دلالة إحصائية، لذا فإن تلك القيم تعكس إتصاف المقاييس المستخدمة في الدراسة بدرجة مرتفعة من الثبات والصدق.

## عرض وتحليل النتائج:

## أولاً: إختبارات فروض البحث:

تم تناول البيانات التي تم الحصول عليها ميدانياً بالتحليل الإحصائي لإختبار مدى صحة أو خطأ فروض البحث.

الفرض الأول:- "توجد فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة حول توافر أبعاد إدارة المواهب والبراعة التنظيمية وفقاً لطبيعة ملكية البنك ( عام أو إستثماري)".

ولإختبار هذا الفرض قام الباحث بإجراء تحليل التباين في إتجاه واحد لكل من أبعاد إدارة المواهب والبراعة التنظيمية وذلك وفقاً لشكل ملكية البنك سواء قطاع عام أو قطاع إستثماري، وقد تم التوصل إلى النتائج الإحصائية الواردة في جدول رقم ( ٥ ) على النحو التالي:

## جدول رقم ( ٥ )

تحليل التباين بين آراء عينة الدراسة لأبعاد إدارة المواهب والبراعة التنظيمية

متغيرات الدراسة	شكل ملكية البنك	العدد	الوسط الحسابي	قيمة (F)	مستوى المعنوية
جذب المواهب	عام	٩٤	٣,٧٥١٨	٢٨,٧٨٠	٠,٠٠٠
	إستثماري	١٣٠	٣,٢٨٥٩		
تتمية المواهب	عام	٩٤	٣,٨٤٠٤	١٣,٢١٢	٠,٠٠٠
	إستثماري	١٣٠	٣,٤٨٢١		
نشر المواهب	عام	٩٤	٣,٩٧٥٢	١٥,٢١٢	٠,٠٠٠
	إستثماري	١٣٠	٣,٦٠٧٧		
إدارة أداء المواهب	عام	٩٤	٣,٧١٣٦	١٤,١٤٦	٠,٠٠٠
	إستثماري	١٣٠	٣,٣٠٩٠		
الإحتفظ بالمواهب	عام	٩٤	٤,١٧٠٢	٢٣,٦٣٤	٠,٠٠٠
	إستثماري	١٣٠	٣,٦٩٤٩		
الإستكشاف	عام	٩٤	٣,٨٠٨٥	٦,٨٢٤	٠,٠١٠
	إستثماري	١٣٠	٣,٥٦٤١		
الإستغلال	عام	٩٤	٣,٨١٢١	٩,٢٧٥	٠,٠٠٣
	إستثماري	١٣٠	٣,٥٠٥١		

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من خلال جدول رقم ( ٥ ) أن هناك إختلافات معنوية بين آراء عينة الدراسة بالبنوك التجارية ( قطاع عام- قطاع إستثماري) وذلك حول الأبعاد المختلفة لإدارة المواهب وكذلك بعدى البراعة التنظيمية ( الإستكشاف والإستغلال) وذلك لصالح بنوك القطاع العام، بمعنى أن تلك البنوك تطبق أساليب وطرق أفضل من بنوك القطاع الإستثماري فيما يتعلق بإدارة المواهب أو البراعة التنظيمية.

ومن هنا يمكن قبول الفرض الأول من فروض الدراسة والذي ينص على "توجد فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة حول توافر أبعاد إدارة المواهب والبراعة التنظيمية وفقاً لطبيعة ملكية البنك ( عام أو استثماري)".

الفرض الثاني:

"توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد إدارة المواهب والبراعة التنظيمية " وإختبار هذا الفرض قام الباحث بإجراء تحليل الارتباط بين متغيرات البحث باستخدام معامل الارتباط بيرسون، وقد تم التوصل إلى النتائج الواردة في جدول رقم ( ٦ ) كما يلي:

### جدول رقم (٦)

مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات البحث.

المتغير	جذب المواهب	تنمية المواهب	نشر المواهب	إدارة أداء المواهب	الإحتفاظ بالمواهب	إدارة المواهب	البراعة التنظيمية
جذب المواهب	١,٠٠٠						
تنمية المواهب	٠,٦٢٠	١,٠٠٠					
نشر المواهب	٠,٦٤٠	٠,٦٧١	١,٠٠٠				
إدارة أداء المواهب	٠,٥٠٥	٠,٥٨٤	٠,٦١٠	١,٠٠٠			
الإحتفاظ بالمواهب	٠,٦٣٧	٠,٥٦١	٠,٦٥٣	٠,٥٧٤	١,٠٠٠		
إدارة المواهب	٠,٨٠٨	٠,٨٤٨	٠,٨٥٦	٠,٨٠٠	٠,٨٤٦	١,٠٠٠	
البراعة التنظيمية	٠,٥٩٠	٠,٦٦٤	٠,٧٠٣	٠,٥٧٨	٠,٦٧٧	٠,٧٧٤	١,٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج الدراسة الميدانية

حيث جاءت معاملات الارتباط معبره عن الإتساق الداخلى للمقياس وأنها دالة إحصائياً بمستوى معنوية  $\alpha \geq 5\%$  وهو ما يؤكد صدق المقياس المستخدم فى الدراسة.

وتشير النتائج الواردة فى جدول رقم (٦) أن هناك علاقات ارتباط موجبه ومعنوية بين متغيرات الدراسة، حيث تراوح معامل الارتباط بين أبعاد إدارة المواهب والبراعة التنظيمية ما بين ٠,٧٠٣ ، ٠,٥٩٠ وقد جاء ترتيب قوة العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب والبراعة التنظيمية على النحو التالى، نشر المواهب، يليه الإحتفاظ بالمواهب، ثم تنمية المواهب، يليه إدارة أداء المواهب وأخيراً جذب المواهب.



وبناءً على ما سبق يتضح صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة والذي ينص على "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد إدارة المواهب والبراعة التنظيمية".

الفرض الثالث:

"يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية "

ولاختبار هذا الفرض تم تقسيمه إلى فرضين فرعيين وهما:

١/٣ "يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد إدارة المواهب في بعد الإستكشاف كأحد أبعاد البراعة التنظيمية".

ولاختبار هذه الفرضية من فروض الدراسة، تم إجراء الإنحدار المتعدد باستخدام أسلوب Stepwise وذلك على البيانات المجمعة من مفردات عينة البحث، وقد تم التوصل إلى النتائج الواردة في جدول رقم (٧) على النحو التالي:

#### جدول رقم (٧)

أثر أبعاد إدارة المواهب في بعد الإستكشاف كأحد أبعاد البراعة التنظيمية

الترتيب	Sig.F	F	R <sup>2</sup>	S.e	تقديرات المربعات الصغرى				أبعاد إدارة المواهب
					r	Sig.t	t	B	
X	٠,٠٠٠	٨٩,٠٩	٠,٥٤٩	٠,٤٧٣	٠,٥٧٥	٠,١٧٧	١,٣٥٥	٠,٠٨٨	X <sub>1</sub> جذب المواهب
٣					٠,٦٣٦	٠,٠٠٠	٣,٥٦٢	٠,٢٢٠	X <sub>2</sub> تنمية المواهب
١					٠,٦٧٥	٠,٠٠٠	٥,٣٠٧	٠,٣٤٢	X <sub>3</sub> نشر المواهب
X					٠,٥٤٤	٠,١٦٧	١,٣٨٨	٠,٠٨٥	X <sub>4</sub> إدارة أداء المواهب
٢					٠,٦٣٧	٠,٠٠٠	٣,٩٣٧	٠,٢٣٥	X <sub>5</sub> الإحتفاظ بالمواهب

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق أن أبعاد إدارة المواهب تفسر حوالي ٥٥% من التغير في الإستكشاف كأحد أبعاد البراعة التنظيمية (Y<sub>1</sub>) حيث أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) قد بلغ ٠,٥٤٩ ، كما أن معاملات الإنحدار للمتغيرات المستقلة ذات إشارة موجبة وهو ما يتفق مع الإشارات المتوقعة مسبقاً، بالإضافة إلى التأثير المعنوي لمعظم أبعاد إدارة المواهب في بعد الإستكشاف وهو ما يتضح من إختبار (t) وبمستوى معنوية  $\alpha \geq 0,05$  ، كما بلغت قيمة (F) ٨٩,٠٩ وبمستوى معنوية  $\alpha \geq 0,05$  ، كما أثبتت النتائج أن كل من المتغيرات المستقلة نشر المواهب، الإحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب معنوية إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) حيث بلغت قيمة (Pvalue=٠,٠٠٠)، في حين لم تثبت النتائج معنوية تأثير المتغيرات (X<sub>1</sub>) جذب

المواهب، ( $X_4$ ) إدارة أداء المواهب في بعد الإستكشاف عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) حيث أن قيمة ( $Pvalue = 0.177, 0.167$ ) للمتغيرين بالترتيب.

كما تؤكد النتائج الواردة في الجدول السابق أن أكثر أبعاد إدارة المواهب تأثيراً في الإستكشاف كأحد أبعاد البراعة التنظيمية هو نشر المواهب يليه الإحتفاظ بالمواهب وأخيراً تنمية المواهب.

٢/٣ : "يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد إدارة المواهب في بعد الإستغلال كأحد أبعاد البراعة التنظيمية".

ولإختبار هذه الفرضية من فروض الدراسة، قام الباحث بإجراء الإنحدار المتعدد باستخدام أسلوب Stepwise، وقد تم التوصل إلى النتائج الموضحة بجدول رقم (٨) كما يلي:

### جدول رقم (٨)

#### أثر أبعاد إدارة المواهب في بعد الإستغلال كأحد أبعاد البراعة التنظيمية

الترتيب	Sig.F	F	R <sup>2</sup>	S.e	تقديرات المربعات الصغرى				أبعاد إدارة المواهب
					r	Sig.t	t	B	
X	٠,٠٠٠	١١٣,٠٧	٠,٦١٨	٠,٥٤٢	٠,٥٨١	٠,٥٦٨	٠,٥٧٢	٠,٠٣٥	X <sub>1</sub> جذب المواهب
٣					٠,٦٦٣	٠,٠٠٢	٣,١٣٤	٠,١٩٨	X <sub>2</sub> تنمية المواهب
١					٠,٧٠٠	٠,٠٠٠	٤,٦٧٨	٠,٣١٣	X <sub>3</sub> نشر المواهب
٤					٠,٦٠٢	٠,٠١٠	٢,٥٨٨	٠,١٣٤	X <sub>4</sub> إدارة أداء المواهب
٢					٠,٦٨٦	٠,٠٠٠	٤,٦٣٢	٠,٢٨٢	X <sub>5</sub> الإحتفاظ بالمواهب

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد  $R^2$  قد وصل إلى حوالي ٠,٦٢، ويعنى ذلك أن ٦٢% من التغير في بعد الإستغلال كأحد أبعاد البراعة التنظيمية ( $Y_2$ ) يرجع إلى أبعاد إدارة المواهب، كما أن معاملات الإنحدار للمتغيرات المستقلة ذات إشارة موجبة وهو ما يتفق مع الإشارات المتوقعة مسبقاً، بالإضافة إلى التأثير المعنوي لمعظم الأبعاد وهو ما يتضح من إختبار ( $t$ ) وبمستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$ ، كما بلغت قيمة ( $F$ ) ١١٣,٠٧ وبمستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$  كما أثبتت النتائج معنوية تأثير كل من تنمية المواهب، نشر المواهب، إدارة أداء المواهب، الإحتفاظ بالمواهب عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )، في حين لم تثبت النتائج معنوية تأثير المتغير ( $X_1$ ) جذب المواهب عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) حيث أن قيمة ( $Pvalue = 0.572$ ) في بعد الإستغلال كأحد أبعاد البراعة التنظيمية.

كما تشير النتائج الواردة في الجدول السابق أن أكثر أبعاد إدارة المواهب تأثيراً في بعد الإستغلال هي نشر المواهب ثم الإحتفاظ بالمواهب يليه تنمية المواهب وأخيراً إدارة أداء المواهب.

وإستكمالاً للتحليلات السابقة قام الباحث بإختبار الفرض الرئيسي الثالث من فروض الدراسة والذي ينص على، "يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد إدارة المواهب فى البراعة التنظيمية " وذلك بإجراء الإنحدار المتعدد باستخدام أسلوب Stepwise، وقد تم التوصل إلى النتائج الموضحة بجدول رقم (٩) كما يلي:

### جدول رقم (٩)

#### أثر أبعاد إدارة المواهب فى البراعة التنظيمية

الترتيب	Sig.F	F	R <sup>2</sup>	S.e	تقديرات المربعات الصغرى				أبعاد إدارة المواهب	
					r	Sig.t	t	B		
X	٠,٠٠٠	٨٥,٠٠	٠,٦١١	٠,٤٤٩	٠,٥٩٠	٠,٣٢٧	٠,٩٨٣	٠,٠٦٠	X <sub>1</sub>	جذب المواهب
٣					٠,٦٦٤	٠,٠٠١	٣,٣٢٨	٠,٢٠٠	X <sub>2</sub>	تنمية المواهب
١					٠,٧٠٣	٠,٠٠٠	٤,٩٤٧	٠,٣١٥	X <sub>3</sub>	نشر المواهب
٤					٠,٥٣٨	٠,٠٣٨	٢,٠٩١	٠,١٠٣	X <sub>4</sub>	إدارة أداء المواهب
٢					٠,٦٧٧	٠,٠٠٠	٤,٣١٨	٠,٢٥٠	X <sub>4</sub>	الإحتفاظ بالمواهب

تشير النتائج الإحصائية الواردة فى الجدول السابق أن أبعاد إدارة المواهب تقسر حوالى ٦١% من التغير فى البراعة التنظيمية (Y) حيث أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) قد بلغ ٠,٦١١، كما أن معاملات الإنحدار لأبعاد إدارة المواهب ذات إشارة موجبة وهو ما يتفق مع الإشارات المتوقعة مسبقاً، كما بلغت قيمة (F) ٨٤,٥٦٢ وبمستوى معنوية  $\alpha \geq ٠,٠٥$ ، ويتضح من إختبار (t) أن جميع أبعاد إدارة المواهب لها تأثير معنوي إيجابي فى البراعة التنظيمية وبمستوى معنوية  $\alpha \geq ٠,٠٥$ ، فيما عدا جذب المواهب (X<sub>1</sub>) لم تثبت النتائج معنوية تأثيرها فى البراعة التنظيمية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq ٠,٠٥$ ) حيث بلغت قيمة (P value = ٠,٣٢٧)، ويرى الباحث أن ذلك يرجع إلى أنه بالرغم من أهمية جذب المواهب كخطوة أولى نحو بناء قوة عمل متميزة إلا أن مجرد جذب المواهب لا يعد كافي لتحقيق البراعة التنظيمية حيث لابد من تنمية وتطوير مهارات الأفراد بجانب نشر المواهب وإدارتها والإحتفاظ بها. كما تشير النتائج الواردة فى الجدول السابق أن أكثر أبعاد إدارة المواهب تأثيراً فى البراعة التنظيمية هي نشر المواهب ثم الإحتفاظ بالمواهب، يليه تنمية المواهب، وأخيراً إدارة الأداء المواهب.

#### ثانياً: ملخص لأهم نتائج إختبارات الفروض:

أبرزت هذه الدراسة عدة نتائج هامة يمكن تلخيصها فيما يلي:

١ - توافر الأبعاد المختلفة لإدارة المواهب وكذلك البراعة التنظيمية ببعديها الإستكشاف والإستغلال بدرجات فوق المتوسطة وذلك بالبنوك التجارية محل الدراسة، حيث سجل بعد الإحتفاظ

بالمواهب أعلى متوسط وبلغت قيمته ٣,٨٩، وبعد إدارة أداء المواهب أقل متوسط بقيمة بلغت ٣,٤٧، والبراعة التنظيمية ٣,٦٥.

٢ - وجود إختلافات معنوية حول توافر أبعاد إدارة المواهب وأبعاد البراعة التنظيمية وفقاً لشكل ملكية البنك ( عام/ إستثماري) حيث بلغ المتوسط لكل أبعاد إدارة المواهب والبراعة التنظيمية مستويات أعلى في بنوك القطاع العام عنها في بنوك القطاع الإستثماري.

٣ - كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إرتباط طردية ذات دلالة معنوية بين أبعاد إدارة المواهب والبراعة التنظيمية، حيث تراوح معامل الإرتباط بين أبعاد إدارة المواهب والبراعة التنظيمية ما بين ٥٨% لبعد إدارة أداء المواهب، ٧٠% لبعد نشر المواهب.

٤ - وجود تأثير معنوى إيجابى لأبعاد إدارة المواهب فى بعد الإستكشاف كاحد أبعاد البراعة التنظيمية، وقد جاء بعد نشر المواهب فى المقام الأول من حيث درجة التأثير ثم بعد الإحتفاظ بالمواهب يليه بعد تنمية المواهب، فى حين لم تثبت النتائج معنوية تأثير بعدى جذب المواهب وإدارة أداء المواهب فى بعد الإستكشاف كاحد أبعاد البراعة التنظيمية.

٥ - وجود تأثير معنوى إيجابى لأبعاد إدارة المواهب فى بعد الإستغلال كاحد أبعاد البراعة التنظيمية، وقد جاء بعد نشر المواهب فى المقام الأول من حيث درجة التأثير ثم بعد الإحتفاظ بالمواهب يليه بعد تنمية المواهب وأخيراً إدارة أداء المواهب، فى حين لم تثبت النتائج معنوية تأثير بعد جذب المواهب فى بعد الإستغلال كأحد أبعاد البراعة التنظيمية.

٦ - وجود تأثير معنوى إيجابى لأبعاد إدارة المواهب فى البراعة التنظيمية، وقد جاء بعد نشر المواهب فى المقام الأول من حيث درجة التأثير ثم بعد الإحتفاظ بالمواهب يليه بعد تنمية المواهب وأخيراً بعد إدارة أداء المواهب، فى حين لم تثبت النتائج معنوية تأثير بعد جذب المواهب فى البراعة التنظيمية.

### ثالثاً: التوصيات:

فى ضوء الإطار النظرى للبحث وبناء على نتائج التحليل الإحصائى للبيانات الميدانية فإنه يمكن عرض التوصيات والمقترحات التالية:

١ - يوصى الباحث الإدارة العليا بالبنوك التجارية محل الدراسة بضرورة تبنى الإطار العام للبحث، حيث أثبتت الدراسة معنوية تأثير أبعاد إدارة المواهب فى البراعة التنظيمية ببعديها الإستكشاف والإستغلال.

- ٢ - تعزيز عملية جذب وإختيار المواهب، وذلك من خلال الإهتمام بعملية التحليل الدقيق للوظائف للتعرف على طبيعة مهام وواجبات الوظيفة وكذلك أهم الشروط الواجب توافرها فى من يشغلها، بالإضافة إلى تحسين كافة إجراءات عملية الإستقطاب والإختيار والتعيين والحرص على شغل الوظائف المحورية بالإفراد ذوى المواهب العالية ومنح الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية لضمان إستقطاب أفضل العناصر.
- ٣ - قيام إدارة البنوك محل الدراسة بتوفير آليه واضحة ومحددة لتطوير وتنمية المواهب. وذلك من خلال عقد لقاءات أو إجتماعات دوريه مع العاملين لتوضيح فرص النمو المهني المتاحة لهم، بالغضافة إلى التوسع فى تفويض بعض السلطات لهم مما يساعد فى تنمية معارفهم ومهاراتهم، وكذلك توفير بيئة تنظيمية تشجع على الحوار وتبادل الخبرات بين العاملين.
- ٤ - يجب أن تحرص الإدارة العليا فى البنوك محل الدراسة على تحقيق التوافق بين قيم ومعتقدات الفرد ومتطلبات الوظيفة التى يشغلها. وذلك من خلال الإهتمام بعملية وصف وتحليل الوظائف، وبرامج الإختيار والتعيين والتدريب والتطوير مما يؤدى إلى رفع الكفاءة الذاتية للعاملين.
- ٥- العمل على زيادة قدرة البنك على الإحتفاظ بالعاملين ذوى المواهب العالية، وذلك من خلال تصميم نظم لحوافز والمكافآت يشجع الموهوبين على الإستمرار بالعمل، وكذلك تخطيط وتنمية المسار الوظيفى للموهوبين وتنمية الشعور لديهم بمسقبل وظيفى واعد، بالإضافة ألى تحديد الأسباب الحقيقية وراء ترك العمل ومحاولة معالجتها.
- ٦ - أن تحرص الإدارة العليا بالبنوك محل الدراسة على إجراء قياس دورى لمستوى البراعة التنظيمية وضرورة تنميتها بإستمرار من خلال عقد البرامج التدريبية التى تساهم فى زيادة مهارات ومعارف العاملين بالإضافة إلى تهيئة البيئة التنظيمية المشجعة على الإبتكار.
- ٧- العمل على تحسين مستوى الإستكشاف والإستغلال للموارد والفرص الجديدة وذلك من خلال تشجيع العاملين على تنمية وتقديم الأفكار الجديدة والطرق والأساليب المبتكرة فى تقديم الخدمات المصرفية.
- ٨ - قيام إدارة البنوك محل الدراسة بتوفير آليه واضحة ومحددة لتطوير وتنمية المواهب. وذلك من خلال عقد لقاءات أو إجتماعات دوريه مع العاملين لتوضيح فرص النمو المهني المتاحة لهم، بالغضافة إلى التوسع فى تفويض بعض السلطات لهم مما يساعد فى تنمية معارفهم ومهاراتهم، وكذلك توفير بيئة تنظيمية تشجع على الحوار وتبادل الخبرات بين العاملين.

### مقترحات لبحوث مستقبلية:

أسهمت الدراسة الحالية في التعرف على أثر أبعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية، وفي ضوء نتائج هذه الدراسة يقترح الباحث إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بمتغيرات الدراسة كما على النحو التالي:-

- قياس أثر أبعاد إدارة المواهب في الإبتكار التنظيمي.
- وضع نموذج للعلاقة بين أبعاد إدارة المواهب والتميز المؤسسي.
- أثر إدارة المواهب على التوجه الريادي.
- توسيط البراعة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي.
- إختبار العلاقة بين موارد الوظيفة والبراعة التنظيمية.
- إعادة إختبار نتائج الدراسة في المنشآت الصناعية

### قائمة المراجع

#### أولاً: المراجع العربية:

- ١ - الباشقالي، محمود امين عثمان ( ٢٠١٥)، " دور البراعة التنظيمية في الحد من الإنهيار التنظيمي: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك"، *المجلة العربية للإدارة* ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - مصر، المجلد ٣٥، العدد ٢: ٣٢٩-٣٥٦.
- ٢ - الجبورى، حيدر جاسم عبيد (٢٠١١)، "أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية : دراسة ميدانية مقارنة بين شركة الإتصالات زين وأسيا سيل" رسالة ماجستير غير منشوره، *الجامعة الإسلامية، جامعة الكوفة- العراق*.
- ٣ - السطوحى، محمد عبد العظيم (٢٠١٧)، "العلاقة بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب: دراسة تطبيقية"، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعلية جامعة قناة السويس*، المجلد ٨، العدد ٤: ٨٣٤-٨٧٧.
- ٤ - العلى، فهد بن معقل (٢٠١٧)، "أثر إدارة المواهب فى الأداء الوظيفى فى المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية"، *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة- الجزائر*، المجلد ١٠: ١- ٢٠.
- ٥- النجار، حميدة محمد بدوى (٢٠١٥)، "تأثير القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية"، *المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة* ، كلية التجارة - جامعة عين شمس، العدد: ٧٥-١١١.

- ٦- ----- (٢٠١٦)، "أثر تفعيل إدارة المواهب فى تحقيق التميز التنظيمى: دراسة تطبيقية على القيادات الغدارية من اعضاء هيئة التدريس فى جامعة المنصورة"، مجلة الإدارة العامة، الرياض، المجلد ٣٩، العدد ٤: ٧٤-١٠٧.
- ٧- النعمى، خلود سلطان غانم (٢٠١٨)، "دور القائد التحويلى فى دعم إدارة المواهب بالمؤسسات التعليمية"، فكر وإبداع، رابطة الأدب الحديث، العدد ١٢١: ١٨٧-٢٠٦.
- ٨- سليمان، فببى ناصح راغب، (٢٠١٦)، "أثر رأس المال الفكرى فى تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة - جامعة قناة السويس، المجلد ٧، العدد ٢: ٣٣٦-٣٨٠.
- ٩- عويس، ممدوح ذكى أحمد، (٢٠١٥)، "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية فى بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على النداء التنظيمى: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة فى المملكة العربية السعودية" مجلة الإدارة العامة، الرياض، المجلد ٢٥، العدد ٢: ٢٣٩-٢٨٢.
- ١٠- محمود، طه إسماعيل، (٢٠١٨)، "أثر التمكين الإدارى على إستراتيجيات إدارة المواهب: دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية جامعة قناة السويس، المجلد، ٩، العدد، ١: ٩٤-١٠٥.
- ١١- واعر، وسيلة، بن سالم، فيفري (٢٠١٢)، "دراسة تحليلية للعلاقة بين تسيير الكفاءات وإدارة المواهب البشرية"، ملتقى الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التيسر - جامعة بسكرة- الجزائر.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Ajayi, O. M., Odusanya, K., & Morton, S. (2017). Stimulating employee ambidexterity and employee engagement in SMEs. *Management Decision*, 55(4), 662-680.
- 2- Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173-179.
- 3 - Alias, N. E., Nor, N. M., & Hassan, R. (2016). The Relationships Between Talent Management Practices, Employee Engagement, and Employee Retention in the Information and Technology (IT) Organizations in Selangor. In *Proceedings of the 1st AAGBS, International Conference on Business Management, 2014 (AiCoBM 2014)* (pp. 101-115). Springer, Singapore.

- 4 -Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- 5- Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. *Strategic HR review*, 4(5), 28-31.-
- 6- Berthon, P., Ewing, M. and Hah, L.L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*,. 24 (2) 151-72.
- 7 - Blackman, D., & Kennedy, M. (2008, April). Talent management: Developing or preventing knowledge and capability. *In Conference proceedings of the Organization Learning, Knowledge and Capabilities Conference* (pp. 28-30).
- 8- Bodwell, W. (2012). *Theoretical model of organizational ambidexterity in hospitals, A (Doctoral dissertation, Colorado State University. Libraries).*
- 9 - Bolander, P., Werr, A., & Asplund, K. (2017). The practice of talent management: a framework and typology. *Personnel Review*, 46(8), 1523-1551.
- 10- Bonesso, S., Gerli, F., & Scapolan, A. (2014). The individual side of ambidexterity: Do individuals' perceptions match actual behaviors in reconciling the exploration and exploitation trade-off?. *European Management Journal*, 32(3), 392-405.
- 11- Buthelezi, N. C. (2010). *Developing a talent management framework for a South African sectoral education and training authority (Doctoral dissertation, Stellenbosch: University of Stellenbosch).*
- 12- Chang, Y. Y. (2016). High-performance work systems, joint impact of transformational leadership, an empowerment climate and organizational ambidexterity: Cross level evidence. *Journal of Organizational Change Management*, 29(3), 424-444.
- 13 - Chang, Y. C., Yang, P. Y., & Chen, M. H. (2009). The determinants of academic research commercial performance: Towards an organizational ambidexterity perspective. *Research Policy*, 38(6), 936-946.
- 14- Cooke, F. L., Saini, D. S., & Wang, J. (2014). Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and



- human resource practices. *Journal of World Business*, 49(2), 225-235.
- 15 - Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), 304-313.
- 16 - Devi, S. (2017). Impact of Talent Management on Organizational Performance: Role of Employee Engagement. *International Journal of Management Studies*, IV (1), 17-27.
- 17 - Faisal Ahammad, M., Mook Lee, S., Malul, M., & Shoham, A. (2015). Behavioral ambidexterity: The impact of incentive schemes on productivity, motivation, and performance of employees in commercial banks. *Human Resource Management*, 54(S1), s45-s62.
- 18 - Fegley, S. (2006). *2006 talent management: survey report*. Society for Human Resource Management.
- 19 - Fu, N., Ma, Q., Bosak, J., & Flood, P. (2015). Exploring the relationships between HPWS, organizational ambidexterity and firm performance in Chinese professional service firms. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 6(1), 52-70.
- 20- Fu, N., Ma, Q., Bosak, J., & Flood, P. (2016). Intellectual capital and organizational ambidexterity in Chinese and Irish professional service firms. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3(2), 94-114.
- 21 - Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European journal of training and development*, 36(1), 5-24.
- 22- Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2013). The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 341-352.
- 23 - Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.353.
- 24 - Gorman, C. A., Meriac, J. P., Roch, S. G., Ray, J. L., & Gamble, J. S. (2017). An exploratory study of current performance

- management practices: Human resource executives' perspectives. *International Journal of Selection and Assessment*, 25(2), 193-202.
- 25 - Guarino, A. C. (2007). *Smart Is Not Enough!: The South Pole Strategy and Other Powerful Talent Management Secrets*. **John Wiley & Sons**.
- 26- Heinen, J. S., & O'Neill, C. (2004). Managing talent to maximize performance. *Employment Relations Today*, 31(2), 67.
- 27 - Kaliannan, M., Abraham, M., & Ponnusamy, V. (2016). Effective talent management in Malaysian SMES: A proposed framework. *The Journal of Developing Areas*, 50(5), 393-401.
- 28 - Kaur, R. (2013). Empirical study of talent management program and its impact on the employee's retainment and performance in Indian supermarket Big Bazaar. *Human Resource Management Research*, 3(3), 61-70.
- 29- Kortmann, S., Schwarzlose, J., & Leker, J. (2012). The Influence of Integration Mechanisms on Organizational Ambidexterity. **In ISPIIM Conference Proceedings** (p. 1). The International Society for Professional Innovation Management (ISPIIM).
- 30 - Kumar, A. (2017). Enhancing Business Performance through Talent management Systems and Positive Thought Action, Skills and Knowledge: An empirical study in the Indian IT Sector. *International Journal of Marketing and Technology*, 7(3), 85-100.
- 31- Kumari, P., & Bahuguna, P. C. (2012). Measuring the impact of talent management on employee behaviour: An empirical study of oil and gas industry in India. *Journal of Human Resource Management and Development*, 2(2), 65-85.
- 32 - Lazarova, M. B., & Cerdin, J. L. (2007). Revisiting repatriation concerns: Organizational support versus career and contextual influences. *Journal of International Business Studies*, 38(3), 404-429.
- 33- Li, C. R. (2013). How top management team diversity fosters organizational ambidexterity: The role of social capital among top executives. *Journal of Organizational Change Management*, 26(5), 874-896.

- 34 - Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of management*, 32(5), 646-672.
- 35 - Macfarlane, F., Duberley, J., Fewtrell, C., & Powell, M. (2012). Talent management for NHS managers: human resources or resourceful humans?. *Public Money & Management*, 32(6), 445-452.
- 36 - Miller, P. K., Cronin, C., & Baker, G. (2015). Nurture, nature and some very dubious social skills: An interpretative phenomenological analysis of talent identification practices in elite English youth soccer. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 7(5), 642-662.
- 37 - Ntonga, S. (2010). *The impact of talent management practices on business performance (Doctoral dissertation, University of Pretoria)*.
- 38 - O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- 39 - Powell, D. (2008). Psychopaths have a talent for picking out the vulnerable.
- 40 - Rothaermel, F. T., & Deeds, D. L. (2004). Exploration and exploitation alliances in biotechnology: A system of new product development. *Strategic management journal*, 25(3), 201-221.
- 41 - Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4), 506-516.
- 42 - Sekaran, U. (2002), "Research Method of Business", **Southern / Illinois University Willy**.
- 43- Sharma, D. & Raval, B. (2017). Talent Management: A strategic approach towards organizational effectiveness. **International Journal of Management Research & Review**, 7 (1), 36-42
- 44- Siachou, E., & Gkorezis, P. (2018, April). Empowering leadership and organizational ambidexterity: a moderated mediation model. In *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship* (Vol. 6, No. 1, pp. 94-116). Emerald Publishing Limited.

- 45- Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of management studies*, 46(4), 597-624.
- 46 - Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., et al. (2007). Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline. **Faculty and research working paper**, INSEAD.
- 47 – Swart, J., & Kinnie, N. (2010). Organisational learning, knowledge assets and HR practices in professional service firms. *Human Resource Management Journal*, 20(1), 64-79.
- 48 - Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of world business*, 45(2), 122-133.
- 49 - Waheed, S., Zaim, A., & Zaim, H. (2013). Talent management in four stages. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 12(1 (15)), 130- 137.
- 50 - Yomaxana, t., (1976), "Statistics: An Introductory Analysis, N.Y., **Hapir & Raw Co.**
- 51 - Zhang, S., & Bright, D. (2012). Talent definition and talent management recognition in Chinese private-owned enterprises. *Journal of Chinese entrepreneurship*, 4(2), 143-163.

## ملحق (١)

## إستمارة الإستقصاء

..... /السيد الفاضل

## تحية طيبة وبعد.....

أتشرف بإحاطة سيادتكم علماً بأننى بصدد إجراء دراسة بعنوان "أثر ابعاد إدارة المواهب فى البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية" وقد قمت بإعداد قائمة إستقصاء تمثل المصدر الأساسى للحصول على البيانات اللازمة للدراسة.

برجاء التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة بالقائمة علماً بأن آراء سيادتكم سيكون لها عظيم الأثر فى الوصول إلى نتائج تستفيد منها البنوك التجارية المصرية. مع العلم بأن كل البيانات سرية ولن تستخدم إلا فى أغراض البحث العلمى فقط.

وتفضلوا بقبول وافر الإحترام والتقدير

الباحث،،،،،،،،،

### قائمة الإستقصاء :

فيما يلي قائمة تضم بعض العبارات وإلى يسار كل عبارة ستة إختيارات وفقاً لمقياس رقمي متدرج حسب درجة الحدوث أو الأهمية، وذلك من (٠) إلى (٥) حيث يعنى الرقم (٠) عدم الحدوث أو الأهمية على الإطلاق، بينما يعنى الرقم (٥) أن هذا المفهوم مؤكد الحدوث أو الأهمية.

من فضلك ضع دائرة O أو علامة √ عند الرقم المناسب الذى يعكس تقديركم لدرجة الحدوث أو التطبيق لكل عبارة مما يلي:

م	العبارات	درجة الحدوث أو الأهمية					
		٥	٤	٣	٢	١	٠
١	تعمل إدارة البنك على إكتشاف الموهوبين من داخل البنك لشغل الوظائف قبل القيام بالإستقطاب الخارجى.						
٢	تقوم إدارة البنك بتحديد إحتياجاتها من الموهوبين بشكل مستمر.						
٣	لدى البنك آليات واضحة ومحددة لإكتشاف وجذب الموهوبين.						
٤	تحرص إدارة البنك على إختيار الموهوبين فقط من بين المرشحين لشغل الوظيفة.						
٥	تعتمد إدارة البنك على مصادر متنوعة لجذب الموهوبين.						
٦	تقوم إدارة البنك بدراسة طلبات التوظيف بإستخدام أدوات تقييم معتمدة ومتكاملة.						
٧	يتوافر لدى البنك قاعدة بيانات كاملة عن الموارد البشرية.						
٨	تحرص إدارة البنك على تحديد الإحتياجات التدريبية بدقة.						
٩	يعمل البنك على توفير فرص للنمو والتطور المهني للعاملين.						
١٠	تحرص إدارة البنك على تقديم الدعم والمساندة والموارد اللازمة لتنمية وتطور المسار المهني للموهوبين.						
١١	تشجع إدارة البنك على الحوار والإستفسار وتبادل الخبرات بين العاملين.						
١٢	توجد لدى البنك برامج محددة لتنمية المواهب.						
١٣	تحرص الإدارة على وضع الموهوبين فى الوظائف المناسبة لقدراتهم						
١٤	تتيح إدارة البنك الفرصة للموهوبين لتقديم أفضل ما لديهم.						
١٥	تعتمد الإدارة فى نشر المواهب على الدرجة العلمية والمهنية.						
١٦	تطبق الإدارة عملية التناوب الوظيفى بشكل يحقق الإستفادة من كافة المواهب						
١٧	تعتمد الإدارة على التكنولوجيا الحديثة فى عملية نشر المواهب.						
١٨	لدى إدارة البنك خطط واضحة ومحددة لنشر المواهب.						

م	العبارات	درجة الحدوث أو الأهمية				
		٥	٤	٣	٢	١
١٩	يحدد رئيسى المباشر أهداف واضحة وطموحة للإدارة.					
٢٠	لدى البنك معايير واضحة لقياس أداء الموهوبين.					
٢١	يحرص رئيسى المباشر على توضيح الكيفية التى يتم بها تقييم أدائى.					
٢٢	تهتم الإدارة بتوفير تقارير منتظمة عن مستوى أدائى.					
٢٣	يقوم رئيسى المباشر بمناقشة نتائج تقييم أدائى معى بإستمرار.					
٢٤	توفر الإدارة قنوات إتصال فعالة داخل البنك.					
٢٥	توفر إدارة البنك بيئة عمل تدعم الموهوبين وتحافظ عليهم.					
٢٦	تعتمد الإدارة على نظام للمكافآت والحوافز يشجع الأداء المتميز.					
٢٧	تمنح الإدارة مكافآت خاصة من أجل الحفاظ على الموهوبين.					
٢٨	تحرص الإدارة على تتبع ترك المواهب للعمل فى كل الاقسام.					
٢٩	تهتم الإدارة بمناقشة وتحليل أسباب إستقالة العاملين ذوى الأداء المتميز.					
٣٠	تعطى الإدارة أولوية البقاء للموهوبين فى حالة تقليص العمالة.					
٣١	تحرص إدارة البنك على البحث المستمر عن الفرص الجديدة.					
٣٢	يوجد إهتمام مستمر من الإدارة بالبحوث والتطوير لأفكار وخدمات وتكنولوجيا حديثة.					
٣٣	لدى البنك القدرة على إستيعاب الزيادة فى الطلب على الخدمات المصرفية.					
٣٤	تسعى إدارة البنك على جذب مجموعات جديدة من العملاء.					
٣٥	تبحث الإدارة عن طرق مبتكرة للوفاء بإحتياجات العملاء.					
٣٦	لدى البنك القدرة على الإستجابة السريعة لأى تغييرات بيئية.					
٣٧	تبذل الإدارة الجهود المناسبة من أجل إستغلال الفرص المتاحة.					
٣٨	هناك توسع مستمر فى الخدمات التى يقدمها البنك لعملائه.					
٣٩	تحرص إدارة البنك على التحسين المستمر فى الخدمات المقدمة.					
٤٠	تهتم الإدارة بقياس مستوى رضاء العملاء الحاليين.					
٤١	يستخدم البنك أساليب وتقنيات حديثة للتعرف على إحتياجات ورغبات كافة المتعاملين معه.					
٤٢	تعتمد إدارة البنك على طرق وأساليب عمل مستحدثة لتحقيق النتائج المرغوبة					

## مع خالص شكرى وتقديرى

الباحث،،،