

دور مدخل الجداريات في الاستبقاء علي المواهب بالبنوك التجارية في مصر

محمود أحمد الخطيب* محمد رمضان محمد**

ملخص البحث

يعد الاستبقاء علي المواهب بمثابة النضال النهائي لحرب المواهب، والذي يهدف بشكل كبير إلي اتخاذ كافة التدابير اللازمة لتشجيع العاملين الموهوبين علي الاستمرار بالمنظمة لأطول فترة زمنية ممكنة حيث يتم العمل علي إكساب العاملين للخبرات اللازمة التي تمكنهم من الانتقال لمستويات أعلى واتخاذ قرارات إدارية تصب في صالح المنظمة، الأمر الذي يثير تساؤلاً مهماً حول مدي إمكانية استخدام مدخل الجداريات من أجل الاستبقاء علي العاملين الموهوبين بالبنوك التجارية المصرية؟ وللإجابة علي هذا التساؤل؛ قام الباحث بتوزيع (800) استمارة استقصاء وجمع بيانات من (618) مفردة بمعدل إستجابة بلغ (77%)، وبتحليل البيانات باستخدام أسلوب الارتباط والانحدار تبين وجود ارتباط بين تطبيق مدخل الجداريات والاستبقاء علي المواهب حيث بلغ معامل الارتباط (0.76)، كما تم تحليل العلاقة بين تطبيق مدخل الجداريات كمتغير مستقل والاستبقاء علي المواهب كمتغير تابع

* استاذ قسم ادارة , كلية التجارة و ادارة الاعمال , جامعة حلوان

** مدرس مساعد- كلية التجارة و ادارة الاعمال , جامعة حلوان

وبلغ معامل التحديد (0.62) أي أن تطبيق مدخل الجداريات يفسر (62%) من التغيرات التي تحدث في مستوي الاستبقاء علي المواهب بالبنوك التجارية بمصر .

أولاً: إطار البحث ومنهجيته

(1/1) مقدمة.

تعتبر أنشطة ضمان الاستبقاء والاستقرار الخاصة بالمواهب في المنظمة جزءا لا يتجزأ من إدارة المواهب حيث يؤثر رحيل أي شخص موهوب بالسلب علي أداء القسم الذي يعمل به مما ينعكس بصورة سلبية علي المنظمة ككل، ويمكن القول بأن معظم المنظمات لا تنجح دوما في الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين لكنها من الممكن أن تستخدم إستراتيجيات متعارف عليها ومجربة للاحتفاظ بأفضل الكوادر التي لديها ، ومن ضمن الاساليب التي يتم استخدامها من أجل الاستبقاء علي الكوادر المتميزة مدخل الجداريات حيث يتم العمل علي إكساب العاملين لكافة (المعارف، المهارات، والاتجاهات أو السلوكيات الايجابية) التي من شأنها رفع مستويات الأداء الخاصة بهم وتقديم منتجات وخدمات متميزة ومبتكرة تحوذ علي رضا العملاء، وفي هذا السياق يأتي هذا البحث للتعرف علي دور مدخل الجداريات في الاستبقاء علي المواهب بالبنوك التجارية في مصر .

(2/1) الدراسات السابقة.

تناولت العديد من الدراسات تطبيق مدخل الجدارات، من ضمنها:

- دراسة ⁽ⁱ⁾(Bivona, 2018): والتي دفت إلي السعي نحو : (تحديد، صياغة، وتطوير) أهم الجدارات الضرورية الخاصة بالقيادات العاملة في الشركات متعددة الجنسية ، حيث أظهرت نتائج الدراسة دليلاً استكشافياً على أن كافة الجدارات التي تساهم في تشكيل القيادات العالمية تختلف بشكل كبير بين الشركات متعددة الجنسية بمواضع هي: (الوعي الثقافي، العمل الجماعي، التعاون، والتواصل مع الآخرين).

- دراسة ⁽ⁱⁱ⁾(Moore, 2017): والتي دفت إلي استكشاف مدى فعالية استخدام خرائط الجدارات في تقليل معدل دوران العاملين عند استخدامها في عملية التوظيف الشاملة ل: (استقطاب، اختيار، وتعيين) العاملين بالمنظمة ، حيث تم إثبات أن استخدام خرائط الجدارات في عملية التوظيف من شأنه أن يقلل من معدل دوران العاملين كما يمكن استخدام المعلومات المتوفرة وتعيين مديرين جدد لإعادة هيكلة عمليات التوظيف والتعيين بكفاءة وفعالية.

كما تناولت العديد من الدراسات الاستبقاء علي المواهب، ومن ضمنها:

- دراسة ⁽ⁱⁱⁱ⁾(Nguyen Hong, 2016): والتي دفت إلي تطبيق نظام لإدارة المواهب القائمة علي الجدارات من أجل تحسين فعالية برامج التدريب والتنمية بشركة هيرمان التكنولوجية ، حيث تم التوصل إلي أنه من خلال وجود نموذج لإدارة المواهب القائمة علي الجدارات يمكن تصنيف المواهب إلي: (مواهب

متميزة، مواهب محتملة، مشروع موهبة، وغير موهوب) ، وهو الأمر الذي يمهد إلي إمكانية اتخاذ القرار بشأن الاستبقاء عليهم من عدمه.

- دراسة^(iv) (Ohnmacht, 2016): والتي هدفت إلي بيان تطبيق أفكار وممارسات

إدارة المواهب المتكاملة كأحد السبل لتخطيط التعاقب بصورة متميزة بالتطبيق علي قطاع الخدمات الصحية ، والتي توصلت إلي أنه من خلال وجود

استراتيجية شاملة ومتكاملة لإدارة المواهب يمكن دعم المواهب المحتملة وتصنيفها بصورة تبرز القادة المحتملين منهم مستقبلا خاصة في مجال التمريض كأحد أهم عناصر تقديم الخدمة في منظمات الرعاية الصحية.

يتبين من الدراسات السابقة تركيزها علي تطبيق مدخل الجداريات دون ربطها بصورة مباشرة بمدى الاستبقاء علي العاملين المتميزين بالمنظمات علي إختلاف أنواعها، والذي يمثل فجوة بحثية لذا كان موضوع البحث الحالي.

(3/1) تحديد مشكلة البحث : تتمثل المشكلة البحثية في التساؤل التالي: ما هي

العلاقة بين تطبيق مدخل الجداريات والاستبقاء علي المواهب بالبنوك التجارية؟

(4/1) هدف البحث: سعي الباحث لتحقيق الهدف التالي المتمثل في: الكشف عن

العلاقة بين تطبيق مدخل الجداريات والاستبقاء علي المواهب بالبنوك التجارية.

(5/1) أهمية البحث: تتضح أهمية البحث فيما يلي:

الأهمية العلمية : التوصل لإطار علمي متكامل عن العلاقة بين تطبيق مدخل

الجداريات والاستبقاء علي المواهب.

الأهمية التطبيقية : مساعدة المنظمات في تعظيم الاستفادة من تطبيق مدخل الجدارات للاستبقاء علي المواهب المتميزة بكافة الأقسام لديها.

(6/1) منهجية البحث: اتبع الباحث منهجية علمية تشمل: (فرض البحث، الاطار الفكري والتطبيقي، البيانات واسلوب جمعها، ومجتمع وعينة البحث)، علي النحو التالي:

(أ) فرض البحث : سعي الباحث لدراسة مشكلة البحث وتحقيق هدفها، وذلك من خلال اختبار مدي صحة أو خطأ الفرض التالي: **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مدخل الجدارات والاستبقاء علي المواهب** ، والذي ينقسم إلي الفروض الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدي توفير المعارف الأساسية كأحد مكونات الجدارة والاستبقاء على المواهب.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدي إكساب المهارات اللازمة كأحد مكونات الجدارة والاستبقاء على المواهب.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدي اختلاف اتجاهات العاملين كأحد مكونات الجدارة والاستبقاء على المواهب.

(ب) منهج البحث وأسلوبه : اعتمد هذا البحث علي استخدام المنهج الاستنباطي الذي يقوم علي التوجه من العام إلي الخاص، وذلك بتبني مفاهيم نظرية عامة (تطبيق مدخل الجدارات) وإخضاعها للتطبيق علي مجال محدد

(الاستبقاء علي المواهب) بالبنوك التجارية في مصر، كذلك إتباع الأسلوب الوصفي التحليلي والذي يقوم علي وصف وتحليل الظاهرة محل الدراسة.

(ج) إطار البحث: ينقسم إطار البحث إلي:

- **الإطار الفكري (النظري)** : ويتضمن الجوانب الفكرية للبحث في ضوء الأدبيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية، وذلك لاستخلاص مجموعة المفاهيم النظرية التي سيتم إخضاعها للاختبار التطبيقي.
- **الإطار التطبيقي** : يأتي هذا الإطار ليتكامل مع الإطار الفكري بغرض المعالجة العلمية لمشكلة البحث حتي يتسني إجراء الاختبار التطبيقي لفرض البحث وتحقيق هدفه، ومن ثم يتوفر معرفة علمية منظمة تكشف الغموض عن الظاهرة محل البحث، ويتضمن هذا الإطار:
- **مجال التطبيق**: يطبق هذا البحث علي البنوك التجارية في مصر.
- **البيانات وأساليب جمعها** : لإجراء الدراسة التطبيقية إستلزم الحصول علي بيانات ثانوية من البنوك محل البحث، وبيانات أولية باستخدام قائمة الاستقصاء (الاستبيان).

ثانياً: الإطار النظري للبحث

مدخل الجدارات والاستبقاء علي المواهب

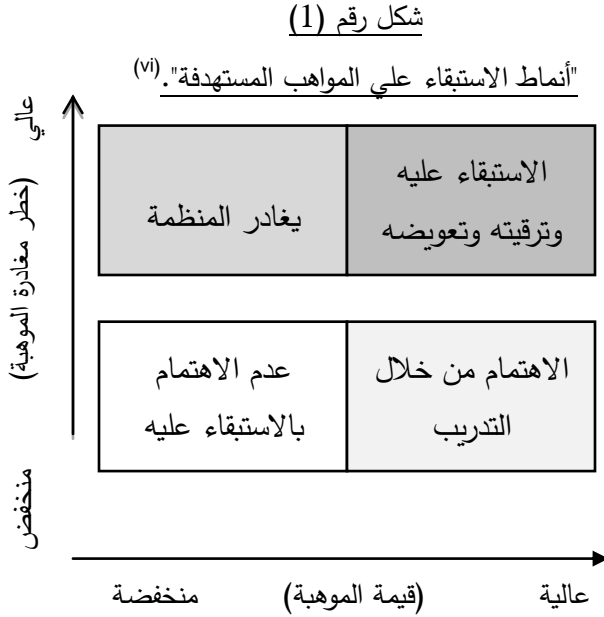
(1/2) **تطبيق مدخل الجدارات** : أصبح مدخل الجدارات حديث الساعة لمنظمات الأعمال، والتي تتسأل بدورها حول المستقبل في ظل الأخذ بذلك التوجه الجديد؛

وقد عملت بعض تلك المنظمات علي تطبيق ذلك المدخل في العديد من الأعمال الخاصة بها، كما أن لدي عدد قليل منها نظاما متكاملًا ومطبقًا قائمًا علي الجدارات والذي يشتمل علي تطوير العاملين وتصنيفهم من خلال نماذج للجدارات من أجل إعدادهم لشغل وظائف قيادية مستقبلا فيما يعرف بتخطيط التعاقب، ولا تزال العديد من المنظمات تكافح وتسعى جاهدة لبناء نماذج للجدارات خاصة بها والعمل علي تنفيذها ، يمكن تعريف الجدارة علي أنها: «مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة التي تمكن العامل بالمنظمة من إتقان الوظيفة الخاصة به، وتحقيق معدلات أداء متميزة تفوق المعدلات العادية، الأمر الذي ينعكس علي إستراتيجية المنظمة عبر إحداث ميزة تنافسية من خلال مواكبة التغيير».^(٧)

(2/2) الاستبقاء علي المواهب:

تستند معظم المنظمات إلي عاملين أساسيين عند اتخاذ القرار الخاص بالاستبقاء علي العاملين الموهوبين ألا وهما: (قيمة العامل الموهوب) والتي تتمثل في مقدار الإسهام الفعلي الذي يقدمه الموهوب للمنظمة في مقابل ما سوف يحصل عليه منها، وكلما كانت قيمة الموهوب كبيرة كلما دل ذلك على الاتجاه نحو الاستبقاء عليه وتطويره، والعامل الثاني هو: (الخطر الناتج عن مغادرة الموهبة للمنظمة)، حيث يتم استخدام (معدلات دوران العمالة) كأحد المؤشرات حول نية المنظمة نحو الاستغناء عن بعض العاملين لديها في الفترة المقبلة استنادا لبيانات حقيقة لفترات سابقة، فكلما ارتفع معدل دوران العمالة زاد خطر فقد مواهب ذات قيمة، وهو ما

يعني ضرورة التحرك نحو الاستبقاء علي المواهب القيمة، يوضح شكل (1) التالي أنماط الاستبقاء علي المواهب المستهدفة:



Source: Megha K. (2011). Process of Retention.

(3/2) العلاقة بين تطبيق مدخل الجدارات والاستبقاء علي المواهب:

يتم استخدام النموذج التالي في تقييم المواهب الموجودة بالمنظمة علي اختلاف الأقسام من خلال الرئيس المباشر تمهيداً لاتخاذ القرار بشأن الاستبقاء عليهم من عدمه، والذي يوضحه جدول (1) التالي:

جدول رقم(1):"نموذج لتقييم جدارات المواهب بالمنظمة".(vii)

درجة التقييم	معايير وجدارات التقييم	بيانات أساسية				
		عدد سنوات الخبرة	القسم / الإدارة التابع لها	المنصب الوظيفي	الاسم	مسلل
xx	مهارت الاتصال القوية (شفوية ومكتوبة).	xxx	xxx	xxx	xxx	(1)
xx	حلول المشكلات واتخاذ القرارات.					
xx	المهارات التحليلية.					
xx	مهارات العرض والتقديم.					
xx	مهارت التفكير المنطقي.					

تابع جدول رقم (1):"نموذج لتقييم جدارات المواهب بالمنظمة".

تابع درجة التقييم	تابع معايير وجدارات التقييم	تابع بيانات أساسية				
		عدد سنوات الخبرة	القسم / الإدارة التابع لها	المنصب الوظيفي	الاسم	مسلل
xx	الاهتمام بالتفاصيل.					
xx	الاستقلالية.					
xx	القابلية للتعلم.					
xx	مشاركة العملاء.					
xx	مهارات إدارة الوقت.					
xx	القابلية للتغيير.					
xx	بناء فريق العمل.					

××	مهارة الاستماع الفعال.	×××	×××	×××	×××	(1)
××	مهارة الترويج (التسويق) الشخصي.					
××	إدارة الجودة.					
××	المرونة في العمل.					
××	تحديد الفرص.					
××	الابتكار والاستكشاف.					
××	إحساس المسؤولية.					
××	القدرة علي التنبؤ والتعامل مع التحديات.					
×××	مجموع التقييم					
×××	مستوي المهارة (البراعة)					

Source: Osteen, J. & Rajagopalan, S. (2013), p.53.

يتم القيام بعمل مدى للتقييم السابق من أجل تحديد مستوي الموهبة، ويمكن إيضاحه من خلال جدول (2) التالي:

جدول رقم (2): "مدى تقييم المواهب بالمنظمة".^(viii)

المستوي الخاص بالموهبة	مدى الدرجات
مستشار	من 51 إلي 60
مؤد	من 36 إلي 50
ممارس	من 20 إلي 35

Source: Ibid, p.53.

بعد ذلك يتم العمل علي تحديد مستوي الموهبة ووضعها الحالي استناداً لمجموعة من العوامل ومن ثم إمكانية استغلال قدرتها والاستبقاء عليها.

ثالثاً: الدراسة الميدانية

(1/3) مجتمع وعينة البحث : تكون مجتمع البحث من جميع العاملين بالبنوك

التجارية المصرية علي اختلاف مستوياتهم الإدارية حيث تبين أن عدد العاملين بالقطاع المصرفي في مصر بشكل عام وعلي اختلاف أنواع البنوك يساوي تقريبا (120) ألف موظف اعتمادا علي تقرير البنك المركزي.^(ix)

أما عينة البحث فقد اقتصرنا على خمسة عشر بنك من المجتمع سالف الذكر وهي بنوك: (البنك الأهلي المصري، بنك مصر، بنك القاهرة، المصرف المتحد، بنك الإسكندرية، التجاري وفا إيجيب، البنك التجاري الدولي - مصر، بنك الشركة المصرفية العربية الدولية، بنك بلوم - مصر، بنك كريدي إجرىكول - مصر، بنك قطر الوطني الأهلي، البنك الأهلي الكويتي - مصر، بنك عودة، بنك إتش اس بي سي - مصر، وبنك المؤسسة العربية المصرفية - مصر) ، وبناء عليه فقد تم استخدام معادلة ستيفن ثامبسون التي يوضحها شكل (2) التالي في التوصل لعدد مفردات العينة المطلوبة - علي الأقل - من المجتمع سالف الذكر لتمثيل المجتمع المبحوث التمثيل السليم والمرجو، والذي قدر من خلالها بحوالي (383) مفردة.

شكل رقم (2)

"معادلة "ستيفن ثامبسون" لتحديد حجم العينة الخاصة بالبحث".^(x)

$$n = \frac{N * P(1 - P)}{[[N - 1 * (d^2 / z^2)] + p(1 - p)]}$$

حيث أن:

- (n): حجم العينة الخاص بالدراسة، المراد تحديده.
- (N): حجم المجتمع.
- (Z): الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية (0.05)، ومستوى الثقة (0.95) وتساوي (1.96).
- (d): نسبة الخطأ وتساوي (0.05).
- (p): القيمة الاحتمالية "نسبة توفر الخاصية والمحايدة"، وتساوي (0.50).

Source:Thompson, S. K. (2012). Sampling, Third Edition. John Wiley & Sons, Ltd., Publication, Oxford, pp. 59–60.

قام الباحث بتوزيع (800) استمارة استقصاء على العاملين بالفروع المصرفية السابق الإشارة إليها، تم الإجابة على (624) استمارة تم استبعاد (6) منها لعدم صلاحيتها، وبالتالي فقد تم اعتماد عدد (618) مفردة كعينة للبحث بنسبة إستجابة بلغت (77%).

(2/3) أساليب تحليل البيانات : تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الداعمة من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS)، برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) وما يشمله من تقنيات إحصائية، حيث تم استخدام أساليب: (معامل الارتباط بيرسون "Pearson Correlation Coefficient"، تحليل الانحدار الخطي المتعدد "Multiple Linear Regression Analysis").

(3/3) إجراء اختبار الصدق والثبات للاستقصاء : تم حساب ثبات أداة الدراسة بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ - ألفا (Cronbach's Alpha)

لإجابات العاملين بالفروع المصرفية على جميع فقرات الاستقصاء حيث بلغت قيمة ألفا (0.985) وقيمة معامل الصدق الذاتي (0.992)، وبالتالي يمكن التوصل إلي قبول النتائج التي تم التوصل إليها والاعتماد عليها في تعميم النتائج.

(4/3) اختبار فرض الدراسة.

(1/4/3) العلاقة بين كل من مدى توفير المعارف الأساسية كأحد مكونات

الجدارة، وبين مستوى الاستبقاء علي المواهب بالبنوك التجارية في مصر ، ولبيان

ذلك تم استخدام (معامل الارتباط بيرسون) لبحث وجود علاقة ارتباط بين كل

منهما يمكن إيضاح ذلك من خلال جدول (3) التالي:

جدول رقم (3): "حساب معامل الارتباط بيرسون لبيان علاقة مدى توفير المعارف الأساسية وبين

مستوى الاستبقاء علي المواهب".

الارتباط			
		المعارف الأساسية	الاستبقاء علي المواهب
المعارف الأساسية	Pearson Correlation	1	.785**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	618	618
الاستبقاء علي المواهب	Pearson Correlation	.785**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	618	618

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً علي نتائج الاستبيان.

يتضح من بيانات جدول (3) وجود ارتباط طردي بين مستوي المعارف الأساسية والاستبقاء على المواهب (+ 0.78) كما يلاحظ أيضا أن قيمة Sig.(P-Value) تقترب من الـ (0.00) وهي أقل من مستوي معنوية (5%)، وبالتالي فإنه يتم رفض الفرض العدمي والقبول بالفرض البديل القائل بأن علاقة الارتباط بين توفير المعارف الأساسية والاستبقاء على المواهب هي علاقة ارتباط معنوية، وبذلك يمكن إثبات صحة الفرض التالي: «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدي توفير المعارف الأساسية كأحد مكونات الجدارة والاستبقاء على المواهب».

(2/4/3) العلاقة بين كل من مدي إكساب المهارات اللازمة كأحد مكونات الجدارة، وبين مستوي الاستبقاء على المواهب بالبنوك التجارية في مصر، ولبيان ذلك تم استخدام (معامل الارتباط بيرسون) لبحث وجود علاقة ارتباط بين كل منهما يمكن إيضاح ذلك من خلال جدول (4) التالي:

جدول رقم (4): "حساب معامل الارتباط بيرسون لبيان علاقة مدي إكساب المهارات اللازمة وبين

مستوي الاستبقاء على المواهب".

الارتباط			
		المهارات اللازمة	الاستبقاء على المواهب
المهارات اللازمة	Pearson Correlation	1	.746**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	618	618
الاستبقاء على المواهب	Pearson Correlation	.746**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	618	618

الارتباط			
		المهارات اللازمة	الاستبقاء علي المواهب
المهارات اللازمة	Pearson Correlation	1	.746**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	618	618
الاستبقاء علي المواهب	Pearson Correlation	.746**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	618	618

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً علي نتائج الاستبيان.

يتضح من بيانات جدول (4) وجود ارتباط طردي بين مستوي المهارات اللازمة والاستبقاء على المواهب (+ 0.74) كما يلاحظ أيضا أن قيمة Sig.(P-Value) تقترب من الـ (0.00) وهي أقل من مستوي معنوية (5%)، وبالتالي فإنه يتم رفض الفرض العدمي والقبول بالفرض البديل القائل بأن علاقة الارتباط بين إكساب المهارات اللازمة والاستبقاء على المواهب هي علاقة ارتباط معنوية ، وبذلك يمكن إثبات صحة الفرض التالي: «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدي إكساب المهارات اللازمة كأحد مكونات الجدارة والاستبقاء على المواهب».

(3/4/3) العلاقة بين كل من مدي اختلاف اتجاهات العاملين كأحد مكونات الجدارة، وبين مستوي الاستبقاء علي المواهب بالبنوك التجارية في مصر ، وليبيان

ذلك تم استخدام (معامل الارتباط بيرسون) لبحث وجود علاقة ارتباط بين كل منهما يمكن إيضاح ذلك من خلال جدول (5) التالي:

جدول رقم (5): "حساب معامل الارتباط بيرسون لبيان علاقة مدى اختلاف اتجاهات العاملين بين

مستوي الاستبقاء علي المواهب".

الارتباط			
		الاتجاهات (السلوكيات)	الاستبقاء علي المواهب
الاتجاهات (السلوكيات)	Pearson Correlation	1	.732**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	618	618
الاستبقاء علي المواهب	Pearson Correlation	.732**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	618	618

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً علي نتائج الاستبيان.

يتضح من بيانات جدول (5) وجود ارتباط طردي بين مستوي اختلاف اتجاهات

العاملين والاستبقاء على المواهب (+ 0.73) كما يلاحظ أيضاً أن قيمة

Sig.(P-Value) تقترب من الـ (0.00) وهي أقل من مستوي معنوية (5%)،

وبالتالي فإنه يتم رفض الفرض العدمي والقبول بالفرض البديل القائل بأن علاقة

الارتباط بين اختلاف اتجاهات العاملين والاستبقاء على المواهب هي علاقة ارتباط

معنوية ، وبذلك يمكن إثبات صحة الفرض التالي: «توجد علاقة ذات دلالة

إحصائية بين مدى اختلاف اتجاهات العاملين كأحد مكونات الجدارة والاستبقاء

على المواهب».

(4/4/3) العلاقة بين كل من تطبيق مدخل الجدارات وبين مستوى الاستبقاء علي المواهب بالبنوك التجارية في مصر ، ولبيان ذلك تم استخدام (معامل الارتباط بيرسون) لبحث وجود علاقة ارتباط بين كل من هما، يمكن إيضاح ذلك من خلال جدول (6) التالي:

جدول رقم (6): "حساب معامل الارتباط بيرسون لبيان علاقة مدى تطبيق مدخل الجدارات وبين مستوى الاستبقاء علي المواهب".

الارتباط			
		تطبيق مدخل الجدارات	الاستبقاء علي المواهب
تطبيق مدخل الجدارات	Pearson Correlation	1	.762**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	618	618
الاستبقاء علي المواهب	Pearson Correlation	.762**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	618	618

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً علي نتائج الاستبيان.

يتضح من بيانات جدول (6) وجود ارتباط طردي بين مستوى تطبيق مدخل الجدارات والاستبقاء على المواهب (+ 0.76) كما يلاحظ أيضا أن قيمة Sig.(P-Value) تقترب من الـ (0.00) وهي أقل من مستوى معنوية (5%)، وبالتالي فإنه يتم رفض الفرض العدمي والقبول بالفرض البديل القائل بأن علاقة الارتباط بين تطبيق مدخل الجدارات والاستبقاء على المواهب هي علاقة ارتباط

معنوية ، وبذلك يمكن إثبات صحة الفرض التالي: «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مدخل الجدارات والاستبقاء على المواهب» .

(5/3) تطبيق أسلوب الانحدار بين مدي تطبيق مدخل الجدارات والاستبقاء على المواهب بالبنوك التجارية

(1/5/3) تقدير القيمة المستقبلية لمستوي الاستبقاء على المواهب من خلال مستوي تطبيق مدخل الجدارات بالبنوك التجارية.

لبيان ذلك تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis) والذي يستخدم في حالة وجود أكثر من متغيرين عبر التنبؤ بقيمة المتغير (التابع) من خلال مجموعة من المتغيرات (المستقلة)، ويسمى في تلك الحالة "انحدار متعدد"، حيث يتم التنبؤ بقيمة مستوي الاستبقاء على المواهب عبر كل مكون من مكونات الجدارة سألقة الذكر مجتمعة، يمكن إيضاح ذلك من خلال جدول (7)، وشكل (3) التاليين:

جدول رقم (7): "نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لتقدير القيمة المستقبلية لمستوى

الاستبقاء على المواهب من خلال مستوى تطبيق مدخل الجدارات

بالبينوك التجارية".

جدول مَعاملِ التَّحْدِيدِ وإِحصائِي إختِبَارِ (Durbin–Watson) / Model Summary ^b					
Model	R مُعَامِلِ الإِرتِبَاطِ	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin– Watson
1	.790 ^a	.624	.623	.545	1.910
جدولُ تَحْلِيلِ التَّبَايُنِ (ANOVA) ^b					
Model	مَجْمُوعُ المُرْتَبَعَاتِ	دَرَجَاتُ الحُرِّيَّةِ (df)	مُتَوَسِّطُ المُرْتَبَعَاتِ	قِيَمَةُ (F) المَحْسُوبَةِ	Sig.
1					
Regression	303.3	3	101.1	340.2	0.000 ^a
Residual	182.4	614	.297		
Total	485.7	617			
جدولُ مَعَامِلَاتِ الإِنحدَارِ (Coefficients) ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	قِيَمَةُ (t) المَحْسُوبَةِ	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1					
(Constant)	.125	.111		1.12	.260
المَعَارِفُ المَطْبِقَةُ	1.205	.114	1.150	10.5	.000
المَهَارَاتُ المَتَوَفَّرَةُ	-.230	.156	-.217	-1.47	.140
الإِجَاهَاتُ الإِجَابِيَّةُ	-.176	.133	-.160	-1.32	.186

حيث أن:

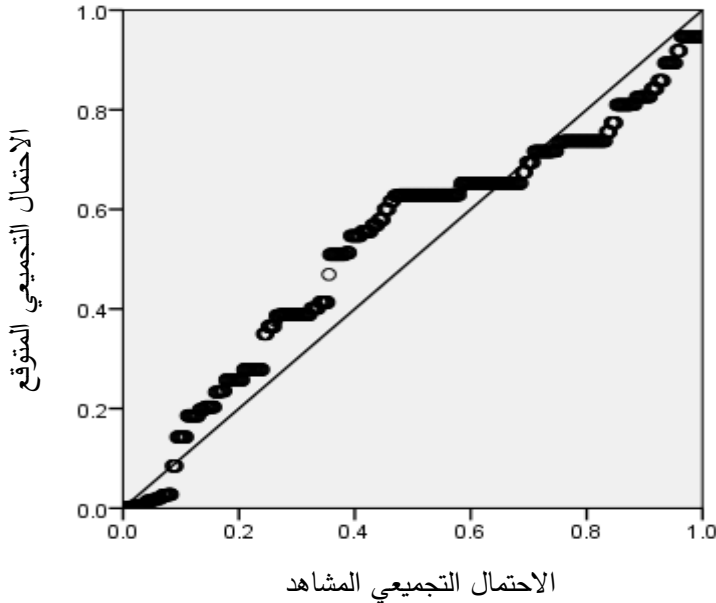
a. Predictors: (Constant) مستوي المعارف المطبقة، مستوي المهارات المتوفرة، مستوي الاتجاهات الإيجابية للعاملين

b. Dependent Variable: الاستبقاء على المواهب

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج الاستبيان.

شكل رقم (3): "العلاقة بين الاحتمال التجميبي المشاهد والاحتمال التجميبي المتوقع للاستبقاء

على المواهب استنادا لتطبيق مدخل الجداريات".
المتغير التابع: الاستبقاء على المواهب



يتضح من بيانات الجدول (7)، والشكل (3):

- يعبر عن نموذج الانحدار المقدر الخاص بالاستبقاء على المواهب استنادا لمستوي تطبيق مدخل الجداريات على الصورة:

$$Y = 0.125 + 1.205 X_1 - 0.230 X_2 - 0.176 X_3$$

، حيث أن: (Y)

تمثل مستوي الاستبقاء على المواهب بالبنوك التجارية، (X_1) تمثل مستوي المعارف المطبقة بالبنوك التجارية، (X_2) تمثل مستوي المهارات اللازمة والمتوفرة بالبنوك التجارية، (X_3) تمثل مستوي الاتجاهات (السلوكيات) الإيجابية للعاملين بالبنوك

التجارية، (β_0) تمثل الجزء الثابت من النموذج، والذي يقدر ب (0.125) ، (β_1) تمثل معامل الانحدار الأول والذي يقدر ب (1.205) ؛ (β_2) تمثل معامل الانحدار الثاني والذي يقدر ب (-0.230) ، (β_3) تمثل معامل الانحدار الثالث والذي يقدر ب (-0.176) ، وبناء على أن الجزء الثابت من النموذج له قيمة موجبة (أكبر من الصفر)، ومعاملات الانحدار بها قيمة سالبة، وبالتالي يمكن التوصل إلي أنه لم تكن هناك قيودا محددة سواء حول إشارات أو معاملات انحدار، ويتم الانتقال إلى المرحلة التالية من مراحل فحص نموذج الانحدار الجيد عبر بيان القدرة التفسيرية للنموذج، المعنوية الكلية والجزئية للنموذج، واعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي.

• القدرة التفسيرية للنموذج: بالرجوع إلى الجدول الذي يتضمن النتائج الخاصة بمعامل التحديد، يلاحظ أن معامل التحديد المعدل (Adjusted R Square) يقترب من ال (62%) ، وهذا يعني أن مستوى تطبيق مدخل الجدارات بالبنوك التجارية يفسر نحو (62%) من التغيرات التي تحدث في مستوى الاستبقاء على المواهب بالبنوك التجارية، أو أن (62%) من التغيرات التي تحدث في مستوى الاستبقاء على المواهب ترجع إلى تطبيق مدخل الجدارات بالبنوك التجارية والباقي (38%) يرجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

• المعنوية الكلية للنموذج : يتضح من جدول تحليل التباين ((ANOVA أن قيمة Sig. (P-Value) تساوي (صفر) وهي أقل من مستوى المعنوية (5%) ، وبالتالي

فإنه يتم قبول الفرض البديل القائل بأن نموذج الانحدار معنوي، أي أن هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار تختلف عن الصفر.

- المعنوية الجزئية للنموذج: يتضح من جدول معاملات الانحدار (Coefficients) أن قيمة Sig.(P-Value) الخاصة ب(β_0) تساوي (0.260) وهي أكبر من مستوى المعنوية (5%)، وبالتالي فإنه يتم قبول الفرض العدمي القائل بأن المقدار الثابت في نموذج الانحدار غير معنوي؛
أما بالنسبة ل (β_1) يلاحظ بأن قيمة Sig.(P-Value) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (5%)، وبالتالي فإنه يتم قبول الفرض البديل القائل بأن معامل الانحدار (β_1) في نموذج الانحدار معنوي، أما بالنسبة ل (β_2) يلاحظ بأن قيمة Sig.(P-Value) تساوي (0.140) وهي أكبر من مستوى المعنوية (5%)، وبالتالي فإنه يتم قبول الفرض العدمي القائل بأن معامل الانحدار (β_2) في نموذج الانحدار غير معنوي، أما بالنسبة ل (β_3) يلاحظ بأن قيمة Sig.(P-Value) تساوي (0.186) وهي أكبر من مستوى المعنوية (5%)، وبالتالي فإنه يتم قبول الفرض العدمي القائل بأن معامل الانحدار (β_3) في نموذج الانحدار غير معنوي.
- اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي: (Normality Test) من خلال فحص شكل (3) للعلاقة بين الاحتمال التجميعي المشاهد والاحتمال التجميعي المتوقع للبواقي المعيارية، يلاحظ بأن البواقي تتوزع بشكل غير عشوائي على جانبي الخط مما يعني أن البواقي لا تتوزع توزيعاً معتدلاً (أي لا تتبع التوزيع الطبيعي).

رابعاً: النتائج والتوصيات

تبيين من تحليل البيانات عدد من النتائج أهمها ما يلي:

- وجود علاقة ارتباطية بين مدي توفير المعارف الأساسية كأحد مكونات الجدارة والاستبقاء على المواهب ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (+0.78) وقيمته المعنوية اقل من (5%) مما يعني أن علاقة الارتباط بينهما معنوية وذات دلالة إحصائية.
- وجود علاقة ارتباطية بين مدي إكساب المهارات اللازمة كأحد مكونات الجدارة والاستبقاء على المواهب ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (+0.74) وقيمته المعنوية اقل من (5%) مما يعني أن علاقة الارتباط بينهما معنوية وذات دلالة إحصائية.
- وجود علاقة ارتباطية بين مدي اختلاف اتجاهات العاملين كأحد مكونات الجدارة والاستبقاء على المواهب ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (+0.73) وقيمته المعنوية اقل من (5%) مما يعني أن علاقة الارتباط بينهما معنوية وذات دلالة إحصائية.
- وجود علاقة ارتباطية بين مدي تطبيق مدخل الجدارات والاستبقاء على المواهب ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (+0.76) وقيمته المعنوية اقل من (5%) مما يعني أن علاقة الارتباط بينهما معنوية وذات دلالة إحصائية.
- بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (Adjusted R Square) (62%)، وهذا يعني أن مستوي تطبيق مدخل الجدارات بالبنوك التجارية يفسر نحو (62%) من التغيرات التي تحدث في مستوى الاستبقاء على المواهب بالبنوك التجارية، أو أن (62%) من

التغيرات التي تحدث في مستوى الاستبقاء على المواهب ترجع إلى تطبيق مدخل الجدارات بالبنوك التجارية والباقي (38%) يرجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

التوصيات

يوصي الباحث بضرورة توعية المديرين بأهمية تطبيق مدخل الجدارات في إدارة المواهب من أجل العمل علي جذب وإكتساب المتميزين، تنمية وتطوير العاملين بالفروع المصرفية، والاستبقاء علي العناصر المتميزة والحد من إنتقالها للمنافسين، مع العمل علي توفير المقومات اللازمة لتطبيق أفكار إدارة المواهب القائمة علي الجدارات.

المراجع

- i. Bivona, D. H. (2018). Exploring Global Leadership Competencies: A Study of Leadership in US-based MNCs, Doctoral dissertation, Northcentral University, U.S.A.
- ii. Moore, J. L. A. (2017). The Effectiveness of Competency Maps in the Hiring Process to Reduce Employee Turnover, Doctoral dissertation, Capella University, U.S.A.
- iii. Nguyen Hong, H. (2016). Exploring Talent Management through Competency-based Profiling Model for More Effective Training and Development Planning-Case Herman IT.Kajaani University of Applied Sciences, Finland.
- iv. Ohnmacht, S. D. (2016). Integrated talent management in health care: A Delphi study, Doctoral dissertation. University of Phoenix, U.S.A.
- v. طه كامل رياض، (2009)، نموذج الجدارات الوظيفية: (وضع القياسات، وتخطيط السياسات، واستخدام الأدوات)، كلية التجارة، جامعة قناة السويس - الإسماعيلية. ص.7.
- vi. Megha K. (2011). Process of Retention.Available on: <http://www.authorstream.com/Presentation/meghak-93250-process-retention-techniques-final1-education-ppt-powerpoint/>, accessed on 01/10/2017.
- vii. Osteen, J. &Rajagopalan, S. (2013). Assessment Maturity Model for Competency Mapping - A Talent Management Enabler.Journal of

Humanities and Social Science, 15(1),
50-54.

viii. Ibid, p.53.

ix. Central Bank of Egypt Report (2017), Op. cit., Available on:<http://www.cbe.org.eg/ar/BankingSupervision/Pages/Reports.aspx>, accessed on 13/11/2018.

x. Thompson, S. K. (2012). Sampling, Third Edition. John Wiley & Sons, Ltd., Publication, Oxford, pp. 59-60.