

أثر إدارة المواهب علي تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية - دراسة مقارنة بين البنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص

د. بسنت عادل رمضان الزياى

مدرس إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس

ملخص :

الدراسة قامت باختبار تأثير إدارة المواهب المتمثلة في (تحديد المواهب، جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب) علي تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية دراسة مقارنة بين البنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص وتم إجراء الدراسة علي عدد من ثلاثة بنوك تجارية بالقطاع العام وعدد ثلاثة بنوك تجارية بالقطاع الخاص وكان إجمالي عدد العينة الفعلية للعاملين بالقطاعين ٣٨٤ مفردة . وتوصلت النتائج إلي وجود فروق معنوية بين استجابات العاملين بالبنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص في مدي تطبيق إدارة المواهب ووجود فروق معنوية بين استجابات العاملين بالبنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص في مدي تحقيق أبعاد تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية كما توصلت الدراسة إلي وجود تأثير لأبعاد إدارة المواهب علي أبعاد تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية كل بعد منفرداً، وأيضاً علي الأبعاد مجتمعة بالبنوك التجارية بالقطاعين العام والخاص .

وقدمت الدراسة تفسيرات للنتائج وتوصيات للقائمين بالبنوك التجارية

بالقطاع العام والقطاع الخاص

المبحث الأول

منهجية وأسلوب الدراسة

يتناول هذا المبحث المنهج المتبع في إعداد البحث حيث يتضمن المقدمة وجوانب المشكلة والتساؤلات المطروحة بشأنها ، بجانب الفروض والأسلوب المتبع في البحث ، وتصميم قائمة الاستقصاء ، فضلا عن توصيف عينة البحث، وأخيرا أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات .

• مقدمة :

أصبحت المنظمات تولي اهتمامها برعاية الموهوبين لأنهم يمتلكون قدرات متميزة فتهتم بتتبعهم والمحافظة عليهم ومتابعتهم لأنهم من أهم العوامل التي تسهم في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمات ، والشخص الموهوب هو شخص يمتلك قدرة تفوق قدرات الآخرين ولا يجد صعوبة في استخدامها ويمكنه التفوق بسهولة علي من حوله وتعتبر الموهبة قضية العصر إذ أن العصر الذي نعيش فيه هو عصر علم وتقنية ونبوغ معرفي وتقدم مدهل يعتمد أساسا علي تخطي الحواجز وتغيير المؤلف والإهتمام بالابداع والإبتكار لذلك ينبغي علي المنظمات أن تهتم بإدارة المواهب لتعزيز من القدرات التنافسية للموارد البشرية التي لديها لتكون لديها القدرة علي المنافسة في دنيا الاعمال في ظل النظام العالمي الجديد .

ونكر كل من (Cannon and McGee , 2011) ان اهتمام المنظمة بإدارة المواهب تجعلها قادرة علي تحديد احتياجاتها من الأفراد الموهوبين وتسعي للمحافظة عليهم ورعايتهم حتي تستمر وتتفوق في سوق العمل التنافسي وتواجه التطورات السريعة في دنيا الأعمال في عالمنا اليوم " (1).

ويري كل من (Birchall , Holley and Ried , 2008) "أن التغييرات السريعة التي تواجه المنظمات نتيجة الإنفتاح علي العالم الخارجي والمنافسة والضغط الاقتصادية من الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلي اهتمام المنظمات بإدارة المواهب لمساعدتها في تحقيق استراتيجياتها المختلفة لتحقيق التكيف والتوافق مع تلك المتغيرات ولتستمر في سوق العمل ولتحقيق الميزة التنافسية " (2)

ونكر كل من (khandekar and Sharma: 2005) " أن الموارد البشرية تحقق الميزة التنافسية للمنظمة نظرا لما تمتلكه من مهارات ومعارف تم اكتسابها من خلال الزمن وتحولها إلى مخرجات محددة بالإضافة إلى ذلك فإنها تمثل الأساس للعديد من

الموارد الأخرى والقدرات التى تمتلكها المنظمة والتى يجب أن تكون نادرة وصعبة التقليد وليس لها بديل ... أى أنه من الصعب الحصول على نفس النتائج من موارد مختلفة^(٣)

٢- مشكلة البحث :

وقد قامت الباحثة بإجراء العديد من المقابلات الشخصية مع بعض العاملين والعملاء بالبنوك التجارية بالقطاعات العام والخاص للتعرف على جوانب المشكلة البحثية وتبين مايلي :

- ١ - ضعف الفرص للعاملين في المشاركة والتعبير عن آرائهم بما يخص مجال العمل من جانب بعض الرؤساء .
- ٢- زيادة عدد ساعات العمل اليومية نتيجة كبر حجم عبء العمل في بعض الوظائف البنكية في ايام معينة .
- ٣- شكاوي بعض العملاء من كثرة الانتظار لانجاز أي مهمة أو عملية داخل أي بنك تجاري بالقطاع العام مما يؤثر علي رضاهم.
- ٤- وجود فجوة كبيرة في مقدار ما يدفع من أجور وحوافز للعاملين بالمستويات الإدارية المختلفة وبين العاملين بالإدارة العليا داخل أي بنك .
- ٥- تبين أن البنوك مجال البحث لا تهتم بثقافة إدارة المواهب والسعي للمحافظة علي الموهوبين .

وفي ضوء ماسبق تتمثل مشكلة البحث في طرح التساؤلات التالية :

- (١) هل توجد فروق معنوية بين استجابات العاملين بالبنوك التجارية بالقطاعات العام والخاص في تطبيق إدارة المواهب ؟
- (٢) هل توجد فروق معنوية بين استجابات العاملين بالبنوك التجارية بالقطاعات العام والخاص في مدى تحقيق تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية ؟
- (٣) هل يوجد تأثير جوهري لابعاد إدارة المواهب علي أبعاد تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية كل بعد منفردا بالبنوك التجارية بالقطاعات العام والخاص ؟
- (٤) هل يوجد تأثير جوهري بين أبعاد إدارة المواهب مجتمعة وبين ابعاد تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية مجتمعة بالبنوك التجارية بالقطاعات العام والخاص ؟

٣- أهمية البحث :

- ١- تتبع أهمية البحث في كيفية الاستفادة من إدارة المواهب في البنوك لتعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية لديها لمواكبة التطورات ومواجهة التحديات والتغيرات العالمية
- ٢- إن نتائج العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرات والتي يتم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية للتعرف على العناصر الأقوي ارتباطا والأكثر تأثيرا بغرض زيادة الاهتمام بها واعطاءها الأولوية اللازمة للارتقاء بمستوي خبرات ومهارات العاملين وتعزيز قدراتهم التنافسية .
- ٣- تعد إدارة المواهب أحد الاساليب لتحسين أداء الموارد البشرية لكي تحقق البنوك وتطور وتحسن من قدراتها في المستقبل .

٤- أهداف البحث :

- ١- التعرف علي مدى توافر مكونات إدارة المواهب مقارنة بكل من البنوك التجارية في القطاع العام والقطاع الخاص مجال البحث .
- ٢- التعرف علي مدى الاهتمام بتعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية بإجراء دراسة مقارنة بين العاملين بكل من البنوك التجارية في القطاع العام والقطاع الخاص .
- ٣- التعرف علي تأثير مكونات إدارة المواهب علي تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية بكل من البنوك التجارية في القطاع العام والقطاع الخاص .
- ٤- الخروج بنتائج وتوصيات تساعد علي زيادة الاستفادة من إدارة المواهب في تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية بالبنوك التجارية في القطاع العام والقطاع الخاص مجال البحث .

٥- فروض البحث :

- (١) توجد فروق معنوية بين استجابات العاملين بالبنوك التجارية بالقطاعين العام والخاص في مدى تطبيق إدارة المواهب .
- (٢) توجد فروق معنوية بين استجابات العاملين بالبنوك التجارية بالقطاعين العام والخاص في مدى تحقيق ابعاد تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية .

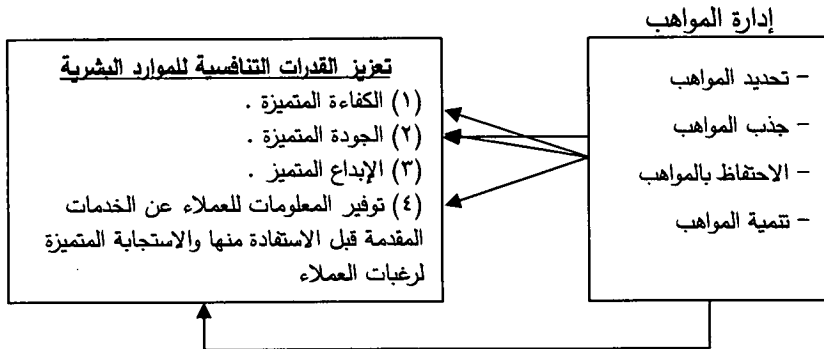
- (٣) يوجد تأثير جوهري لابعاد إدارة المواهب علي ابعاد تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية كل بعد منفردا بالبنوك التجارية بالقطاعين العام والخاص ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية :
- أ- يوجد تأثير جوهري لابعاد إدارة المواهب علي الكفاءة المتميزة بالبنوك التجارية بالقطاعين العام والخاص .
- ب- يوجد تأثير جوهري لابعاد إدارة المواهب علي الجودة المتميزة بالبنوك التجارية بالقطاعين العام والخاص .
- ج- يوجد تأثير جوهري لابعاد إدارة المواهب علي الابداع المتميز بالبنوك التجارية بالقطاعين العام والخاص .
- د- يوجد تأثير جوهري لابعاد إدارة المواهب علي توفير المعلومات للعملاء والاستجابة لطلباتهم بالبنوك التجارية بالقطاعين العام والخاص
- (٤) يوجد تأثير جوهري بين ابعاد إدارة المواهب مجتمعة وبين ابعاد تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية مجتمعة بالبنوك التجارية بالقطاعين العام والخاص .

٦- متغيرات البحث :

يبين الشكل رقم (١) متغيرات البحث :

شكل رقم (١)

متغيرات البحث



٧- أسلوب ومنهج البحث :

يتضمن منهج البحث جانبين :

الجانب النظري : تم الاطلاع علي الكتب والدوريات والدراسات المنشورة العربية والأجنبية والاعتماد علي شبكة المعلومات الدولية لتغطية الإطار النظري للبحث.

الجانب الميداني : تم تصميم قائمة استقصاء موجهة إلي العاملين بالبنوك التجارية بالقطاع العام والخاص بمجال الدراسة لجمع البيانات الأولية من مصادرها الأساسية باستخدام مقياس (Likert Scale) خماسي التدرج بحيث تحتوي القائمة علي متغيرات البحث المستقلة والتابعة وتم الاستعانة بالدراسات السابقة عند تصميم قائمة الاستقصاء لمتغيرات البحث وتم اضافة بعض التعديلات والعبارات التي تتناسب مع موضوع البحث وتم تقسيم قائمة الاستقصاء الي ثلاثة أجزاء وهي :

الجزء الأول : خاص بالبيانات العامة لوحدات المعاينة

الجزء الثاني : يتضمن إدارة المواهب وتم قياسه بالاعتماد علي المقياسين الواردين في كل من (McCartney:2012)^(٤) و(Riccio:2010)^(٥) والعبارات من ١:٢١ بالجزء الأول تخص إدارة المواهب من النواحي التالية :

(أ) تتضمن العبارات من ١-٤ تحديد المواهب

(ب) تتضمن العبارات من ٥- ١١ جذب المواهب

(ج) تتضمن العبارات من ١٢- ١٧ الاحتفاظ بالمواهب

(د) تتضمن العبارات من ١٨-٢١ تنمية المواهب

الجزء الثالث :يتضمن تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية من النواحي التالية الكفاءة المتميزة والجودة المتميزة والإبداع المتميز وتوفير المعلومات عن الخدمات المصرفية قبل الاستفادة منها والاستجابة المتميزة لرغبات العملاء وتم قياسهم بالاعتماد على المقياس الوارد فى (Betts:2012)^(٧) والعبارات من ١ :١٦ بقائمة الاستقصاء بالجزء الرابع تخص تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية من النواحي التالية:

- (١) تتضمن العبارات من ١ : ٤ الكفاءة المتميزة.
 (٢) تتضمن العبارات من ٥ : ٩ الجودة المتميزة.
 (٣) تتضمن العبارات من ١٠ : ١٢ الإبداع المتميز.
 (٤) تتضمن العبارات من ١٣ : ١٦ توفير المعلومات للعملاء عن الخدمات المصرفية قبل الإستفادة منها و الإستجابة المتميزة لرغبات العملاء.

٨- مجتمع وعينة البحث :

أ- مجتمع البحث :

يشمل مجتمع البحث جميع العاملين في البنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص .

ب- عينة البحث :

تم تحديد عينة العاملين بالبحث وفقا للمعادلة التالية^(٧):

$$\frac{ق (١ - ق)}{ن} \quad \text{الخطأ المسموح به} = \gamma^{**}$$

الخطأ المسموح به يمثل بمقدار ٥% وأن حدود الثقة بالنتائج فى صورة نسبة مئوية على أساس حدود الثقة ٩٥%.

$$\frac{(٠,٥ - ١) \times ٠,٥}{ن} \quad \gamma = ٥\%$$

$$\frac{٠,٥ \times ٠,٥}{ن} \quad \times ٤ = \gamma (٠,٠٥)$$

** استخدمت (٢) كتقريب ١,٩٦

$$\frac{0,25 \times 4}{n} = 0,0025$$

$$1 = 0,25 \times 4 = n = 0,0025$$

$$n = 400 \text{ مفردة}$$

$$\text{حجم العينة} = 400 \text{ مفردة}$$

ج- نوع العينة :

قامت الباحثة باختيار عينة طبقية عشوائية من البنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص كما يلي :

الطبقة الأولى : بنوك القطاع العام وتتضمن البنك الأهلي المصري وبنك مصر وبنك القاهرة .

الطبقة الثانية : بنوك القطاع الخاص وتتضمن بنك الإسكندرية وبنك قطر الأهلي مصر والبنك التجاري الدولي .

جدول رقم (١)

أعداد العاملين في البنوك المختارة في عينة البحث

النسبة	أعداد العاملين	اسم البنك	مسلّم
		بنوك القطاع العام:	
34%	1604	البنك الأهلي المصري.	(١)
25%	1299	بنك مصر.	(٢)
15%	7307	بنك القاهرة.	(٣)
		بنوك القطاع الخاص:	
12%	5462	بنك الإسكندرية.	(٤)
9%	4228	بنك قطر الوطني الأهلي مصر	(٥)
5%	2300	البنك التجاري الدولي	(٦)
100%	47950	الإجمالي	

المصدر: الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء بجمهورية مصر العربية، ٢٠١٣.

تم توزيع حجم العينة السابق الإشارة إليها وهي ٤٠٠ مفردة بإتباع أسلوب التخصيص المتناسب Proportional Allocation حسب النسب المئوية لأعداد العاملين بكل بنك والمذكورة بالجدول رقم (١) كمايلي :

جدول رقم (٢)

توزيع حجم العينة على البنوك المختارة فى عينة البحث

مستمل	اسم البنك	أعداد العاملين	الإجمالى
	بنوك القطاع العام:		
(١)	البنك الأهلى المصرى.	$24 = \frac{136}{400} \times 400$	٢٩٦ مفردة
(٢)	بنك مصر.	$25 = \frac{100}{400} \times 400$	
(٣)	بنك القاهرة.	$60 = \frac{100}{100} \times 400$	
	بنوك القطاع الخاص:		
(٤)	بنك الإسكندرية.	$12 = \frac{48}{400} \times 400$	١٠٤ مفردة
(٥)	بنك قطر الوطنى الأهلى مصر	$36 = \frac{9}{100} \times 400$	
(٦)	البنك التجارى الدولى.	$20 = \frac{5}{100} \times 400$	
		الإجمالى	٤٠٠ مفردة

ويتضح من الجدول السابق أن عينة البحث المحسوبة للعاملين بالبنوك التجارية بالقطاع العام وهي ٢٩٦ مفردة وعند تحليل قوائم الاستقصاء للعاملين بتلك البنوك تم استبعاد عدد ١٢ استمارة غير كاملة ومنقوصة لتصبح العينة الفعلية هي ٢٨٤ مفردة وان عينة البحث المحسوبة بالبنوك التجارية بالقطاع الخاص هي ١٠٤ مفردة ولنفس السبب السابق ذكره وتم استبعاد عدد ٤ استمارات للعاملين بتلك البنوك وبذلك تكون عدد العينة الفعلية هي ١٠٠ مفردة

٩- أساليب المعالجة الإحصائية :

اعتمدت الباحثة في تحليل البيانات واختبار صحة فروض البحث علي مجموعة من أساليب التحليل الإحصائي الذي يتضمنها البرنامج الإحصائي الجاهز (, SPSS Version 20.0)

أولا : الأساليب الإحصائية الوصفية :

Internal Consistency	- معامل الاتساق الداخلي
Cornbach's Alpha	- معامل الثبات
Means	- الأوساط الحسابية.
Standard Deviations	- الانحرافات المعيارية.

ثانيا : الأساليب الإحصائية الاستدلالية :

	- اختبار T test.
Pearson Correlation	- معامل الارتباط (بيرسون).
Multiple Regression Analysis	- تحليل الانحدار المتعدد
Simple Regression Analysis	- تحليل الانحدار البسيط.

المبحث الثاني

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

أولا : إدارة المواهب :

١- تعريف الموهبة :

امتلاك الشخص للموهبة شيء عظيم يعطي الموهوب شعورا بالفخر والتفرد

فالموهوب هو ذلك الشخص الذي يتمتع بعدد من الصفات منها :

أ- التفوق في القدرة المعرفية .

ب-الابداع و الابتكار .

ج- المواهب العالية في مجالات خاصة .

وعرف كل من (Politikens,2000) و (Grand Robet) و (Leikhin)

و(stanistawski)و(المعجم الوسيط)الموهبة كما هو موضح بالجدول التالي^(٨) :

جدول رقم (٣) تعريف الموهبة

تعريف الموهبة	المصدر
أنها قدرات فطرية في مجال معين (الشخص الذي لديه موهبة)	Politikens , 2000
أنها تصرفات معينة تجاه المواقف وهي منحة من الله للنجاح في شىء أو مجال معين ولا يمكن الاعتراف بالواهب إلا من الأشخاص المقدرين للموهبة .	Grand Robet
أنها صفات فطرية عالقة وخاصة بالفطرة الطبيعية وقدرات مميزة في مجال معين (فنية ، علمية ، سياسية) وكون الشخص موهوب .	Leikhin , 1995
الاتفاق مع التعريفات السابقة ولكنه أضاف أن الموهبة يمكن أن تأتي إلي بعض الأفراد ولكن الذي يميزها هو قدرة الفرد علي استخدام تلك الموهبة في فعل شىء وعمل بطريقة مبتكرة (مختلفة) .	Stanistawski
أنها الاستعداد الفطري لدي الانسان للبراعة في فن أو عمل معين	المعجم الوسيط

٢- ما الذي يحفز الموهبة ؟

وذكر كل من (Chambers and Others) أن الذي يحفز الموهبة

هو (٩) :

شكل رقم (٢)

ما الذي يحفز الموهبة ؟

<p>ثانياً: عوامل تخص المنظمة ككل</p> <ol style="list-style-type: none"> ١- القيم والثقافة السائدة ٢- رؤية جيدة . ٣- إدارة جيدة ٤- أداء متميز ٥- التحديات والعمل بدون مشكلات ٦- وجود أشخاص موهوبين كثيرين ٧- الأمان الوظيفي . 		<p>أولاً: عوامل خاصة بالفرد نفسه</p> <ol style="list-style-type: none"> ١- الحرية والاستقلال ٢- وجود تحديات في العمل ٣- تقدم وظيفي والترقي في عمل ٤- التوافق مع الرئيس في العمل
<p>ثالثاً: عوامل خاصة بالتعويضات والعمل</p> <ol style="list-style-type: none"> ١- التعويضات المتباينة . ٢- زيادة التعويضات الممنوحة . ٣- ضغوط العمل المقبولة . 		

يتضح من الشكل رقم (٢) أن الذي يحفز الموهبة ثلاثة عوامل وهي: أولاً: عوامل تخص الفرد نفسه مثل (الحرية والاستقلال في العمل ،وجود فرص للتقدم والتقدم في العمل، والتوافق مع الرئيس في العمل)، ثانياً: عوامل خاصة بالمنظمة مثل (القيم والثقافة السائدة ، والرؤية الجيدة، والإدارة الجيدة، والأداء المتميز ، والعمل بدون مشكلات، والتحديات التي يمكن ان تواجهه المنظمة، ووجود أشخاص موهوبين في المنظمة، الأمان الوظيفي للعامل) وثالثاً:عوامل خاصة بالتعويضات والعمل مثل (التعويضات المتباينة بالمنظمة، زيادة التعويضات ، وضغوط العمل المقبولة) .

٣- تعريف إدارة المواهب :

يعرف (Kalman : 2014) إدارة المواهب بأنها " نهج منظم لجذب وتطوير ونشر المواهب ، والإحتفاظ بها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتلبية احتياجات المنظمة في المستقبل" (١٠)

وعرف كل من (Nilsson and Ellstom :2012) إدارة المواهب بأنها "مجموعة من الممارسات والوظائف لتنمية الموارد البشرية مثل التوصيف والتدريب والتنمية وعملية استبقاء واستقطاب الموظفين الموهوبين" (١١)

وذكر كل من (صالح والسوداني : ٢٠١٠) بأن إدارة المواهب هي " عبارة عن مجموعة من العمليات التي تسعى لصياغة استراتيجية تركز علي تخطيط حاجة المنظمة الحالية والمستقبلية من الموهوبين والعمل علي استقطابهم من جهة أو تشخيص مستوي وجودة المواهب المتوافرة في المنظمة حالياً وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطوير و إثراء معارفها باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى ، والعمل علي المحافظة علي الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لاسنادهم وإدارة مساهم الوظيفي" (١٢)

ويعرفها (Millan : 2008) هي " تنفيذ استراتيجيات متكاملة وأنشطة مصممة لتحسين وتطوير الأشخاص والاحتفاظ بالمواهب والاستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية" (١٣) .

- ويرى (Yllner:2013) ان هناك خمسة أسباب رئيسية لاستمرار ووجود إدارة المواهب بالمنظمات⁽¹⁴⁾ وهي :
- 1- الانفتاح العالمي واقتصاد المعرفة المستمر .
 - 2- ان الجيل الجديد لديه متطلبات مختلفة عن الاجيال السابقة .
 - 3- إن المنظمات بحاجة إلي أدوات جديدة لإدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات العالمية الجديدة .
 - 4- إدارة الموارد البشرية و الإدارة العليا يتحملون المسؤولية عن العاملين.
- ويرى (yllner:2013) إن إدارة الأداء جزء لا يتجزأ من إدارة المواهب مثل إنشاء خطط للتنمية الشخصية ، ويجب أن يكون العمل يمثل تحديا ، ويوفر فرص للتقدم ، وتنفيذ نظم إدارة الأداء مع المكافآت المحتملة .
- 4- عناصر إدارة المواهب :
- يتلخص نظام إدارة المواهب في العناصر التالية :
- تحديد المواهب : تحديد المهارات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة في الحاضر والمستقبل ، عن طريق وضع معيار لقياس المواهب ، وقياس مستوى المواهب ، وضع قاعدة بيانات شاملة عن المواهب .
 - جذب المواهب : استقطاب الأفراد الموهوبين من السوق الخارجية والمنافسين للعمل في المنظمة مثل وضع الأجور والمكافآت المناسبة ، فرص للتدريب ، وفرص للترقية والنمو ، اسم المنظمة ، الخدمات الاجتماعية والصحية المقدمة للعاملين .
 - الاحتفاظ بالمواهب : المحافظة علي الأفراد الموهوبين ذوي القدرات والمهارات الملائمة لاحتياجات المنظمة عن طريق الأجور والحوافز ، الأمان الوظيفي ، مناخ العمل .
 - تنمية المواهب : تحديد احتياجات الأفراد الموهوبين للتنمية وإتاحة فرص النمو لهم وتحسين مهاراتهم لمواجهة احتياجات المنظمة في الحاضر والمستقبل عن طريق تزويدهم بالبرامج التدريبية المناسبة وتوجيههم وإرشادهم .

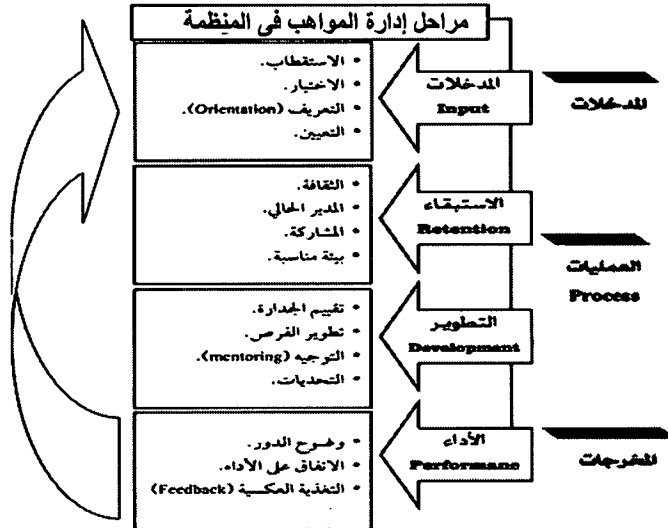
ويري كل من (little: 2011) و(Lockwood: 2006) ان المبادئ

الجوهريه في نظام إدارة المواهب مايلي^(١٥):

- التوافق مع سياسات واستراتيجيات المنظمة .
- تعزيز وإعتراف الإدارة العليا بمكانة إدارة المواهب .
- الاستخدام المكثف للكفاءات الوظيفية للأدوار المختلفة .
- إدارة المواهب يجب أن تشمل جميع المستويات الإدارية بالمنظمة .
- الاستثمار في الاشخاص الموهوبين الحاليين بالمنظمة .
- وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب .
- تعزيز كفاءة وفاعلية القائمين علي نظام إدارة المواهب .

من الخطأ أن يقتصر المنظمة دورها في إدارة المواهب علي مجموعة من التوصيات أو القرارات ، حيث أثبتت الممارسة صعوبة تحويل الأمانى أو الرغبات إلي حقيقة في المنظمة بدون أن تكون هناك مقومات حقيقية تكفل الإدارة الفعالة للمواهب ، وتمر عملية إدارة المواهب في المنظمة بأربع مراحل يوضحها الشكل التالي^(١٦) :

شكل رقم (٣)
مراحل إدارة المواهب في المنظمة



يتضح من الشكل السابق رقم (٣) ان علي المنظمة الاهتمام بالمراحل التالية :

١- المدخلات :

العمل علي استقطاب الموهبة واختيار وتعيين الأفراد التي تتوافر فيهم الموهبة وتعريفهم بالمنظمة وتاريخها ومركزها التنافسي في دنيا الأعمال .

٢- العمليات :

أ- الحفاظ علي الموهبة و استبقائها : نشر ثقافة أهمية المواهب ، وضمان دعم وتأييد المديرين لإدارة المواهب ، ومشاركة الأفراد الموهوبين ، وتوفير بيئة مناسبة دون وضع قيود علي ابتكاراتهم وإبداعاتهم .

ب- التطوير : تقييم الجدارة وهي خصائص تشير إلي طرق التصرف والتفكير ، وتطوير الموهبة وتميئتها ، و تحتاج الموهبة إلي التوجيه الدائم والتشجيع ، وتواجه المواهب في بعض الاحيان بعض المشكلات والعقبات ويجب تدريبها وعدم الاستسلام واليأس من الوهلة الأولي .

٣- المخرجات (الأداء) :الاهتمام بوضوح الدور و الاتفاق علي معايير واضحة للأداء

٤- التغذية العكسية المستمرة للعاملين عن أدائهم .

٥- بعض نماذج إدارة المواهب :

تتعدد نماذج إدارة المواهب ولم يكن هناك إتفاق علي عناصر أو ابعاد

محددة لإدارة المواهب وقد يرجع ذلك إلي إختلاف وجهات نظر واضعي تلك

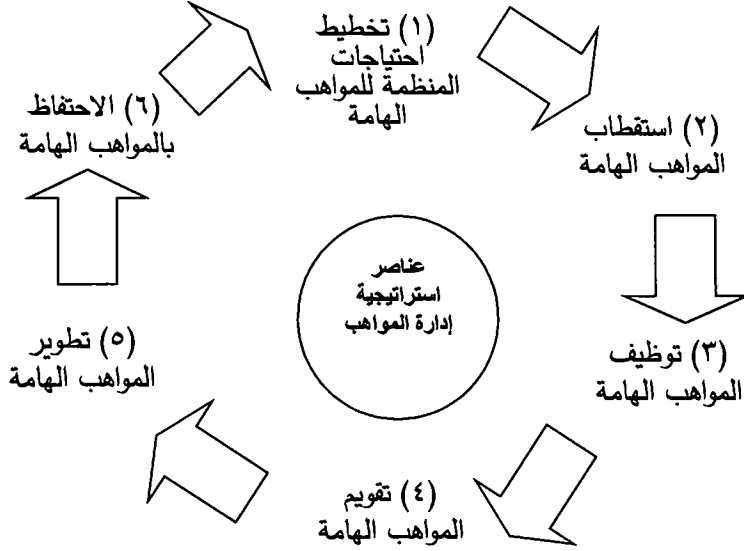
النماذج وفيمايلي بعض منها :

١- نموذج جمعية إدارة الموارد البشرية (2010 : SHRM) في إدارة

المواهب^(١٧):

تري جمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM) أن إدارة المواهب هي تنفيذ استراتيجيات متكاملة والتي يتم إعدادها لتحسين عمليات استقطاب وتطوير والاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات والاتجاهات الهامة لتلبية احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية ووفقا لما تراه جمعية إدارة الموارد البشرية فإن استراتيجية إدارة المواهب المتكاملة تتضمن ستة عناصر وهي علي النحو المبين في الشكل التالي :

شكل رقم (٤) نموذج جمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM) في إدارة المواهب



٢- نموذج (Bersin , 2006) في إدارة المواهب (١٨):

(Bersin) نموذجا لإدارة المواهب يتكون من العناصر التالية :

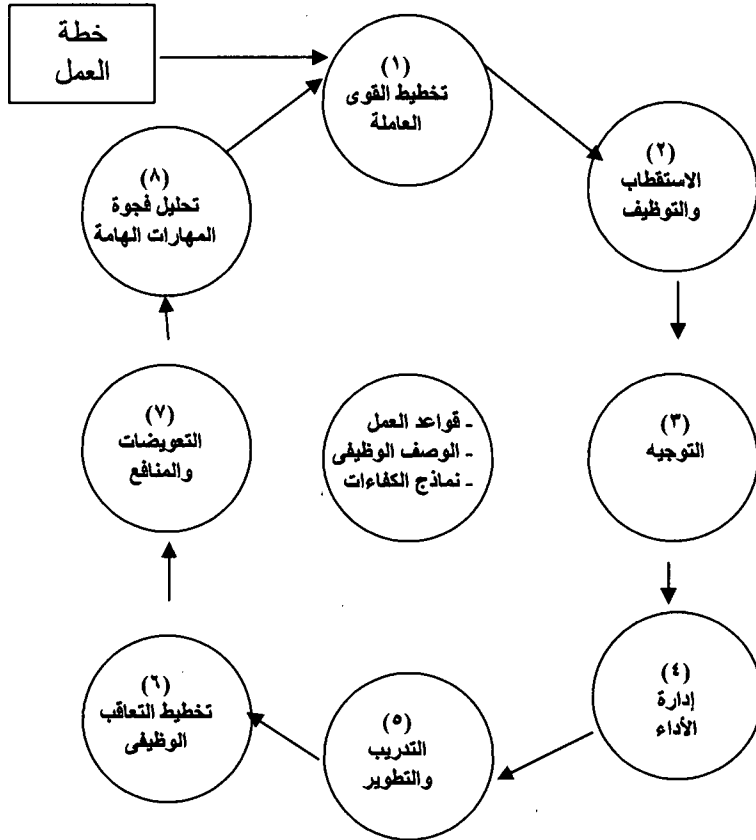
- ١- تخطيط القوى العاملة : ينبغي أن يتوافق مع خطة العمل بالمنظمة والعمل علي تحديد الاحتياجات من المواهب لمختلف الوظائف بالمنظمة.
- ٢- الاستقطاب وتوظيف الموهوبين للعمل بالمنظمة .
- ٣- توجيه المواهب : تسعى إدارة المنظمة إلي توجيه المواهب وتمكينهم ودمجهم داخل المنظمة لتقديم أفضل أداء لديهم .
- ٤- إدارة الأداء : حيث تقوم المنظمة بعملية قياس لأداء الموهوبين وتقييمه استنادا إلي معايير محددة
- ٥- التدريب والتطوير : تعمل المنظمة علي تطوير أداء الموظفين بصفة مستمرة وتقديم الدعم المستمر للأداء .
- ٦- تخطيط التعاقب الوظيفي : ينبغي علي المنظمة أن تقوم بتسجيل التعاقب الوظيفي المحتمل لكل وظيفة أساسية لديهم وينبغي أن توافق تخطيط التعاقب الوظيفي مع خطة العمل بالمنظمة وأنه يمكن تخطيط التعاقب الوظيفي علي جميع الوظائف بالمنظمة .

٧- دفع التعويضات والمنافع المناسبة : يتم وفقا لمعايير سوق العمل بالإضافة إلي مراعاة إشباع حاجاتهم من المكافآت والحوافز الأخرى التي تعتمد علي أدائهم سواء كانت مالية أو غير ذلك .

٨- تحليل فجوة المهارات الهامة : أن تعمل إدارة المنظمة علي معالجتها بمختلف أنحاء المنظمة فمثلا بعض الأفراد الموهوبين قد يتم إحالتهم إلي التقاعد لبلوغهم السن القانوني فلا بد لإدارة المنظمة أن تأخذ ذلك في الحسبان وأن تعمل علي توفير البدائل المناسبة حتي لا تتأثر أعمالها الحالية والمستقبلية .

ويوضح الشكل التالي نموذج (Bersin) في إدارة المواهب :

شكل رقم (٥) نموذج (Bersin) في إدارة المواهب

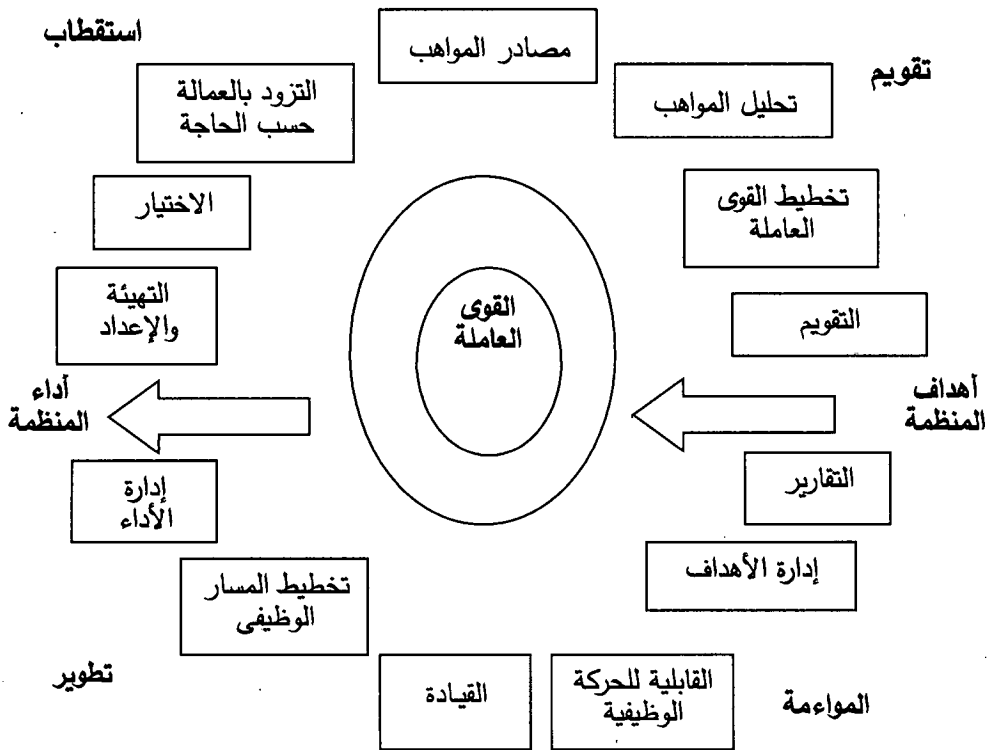


٣- نموذج Taleo لإدارة المواهب^(١٩) :

وفقا لهذا النموذج فإنه يستخدم جميع عمليات الموارد البشرية بشكل مترابط ومتداخل لتحقيق فائدة أساسية لأي منظمة ويوضحها الشكل التالي :

شكل رقم (٦)

نموذج taleo لإدارة المواهب



يتضح من الشكل السابق رقم (٦) أن النموذج ينطلق من أهداف المنظمة في تحديد المواهب اللازمة لتحقيقها ويتمثل النتيجة النهائية في تحقيق الأداء التنظيمي المنشود من خلال توفير القوى العاملة الأمثل ،

وذلك بتوظيف جميع عمليات الموارد البشرية بشكل مترابط ومتداخل ضمن أربع مراحل، وذلك علي النحو التالي :

١- التقييم :

وتشتمل هذه المرحلة علي تقويم أوضاع المنظمة وأهدافها المستقبلية وتحديد الاحتياجات المستقبلية من المواهب من خلال تخطيط القوي العاملة ثم تحليل المواهب وتحديد فجوة المواهب ومصادر استقطاب المواهب المطلوبة أي تحديد أسواق العمل المستهدفة و أسلوب الاستقطاب ، ثم الاستقطاب والتوظيف الفعلي للمواهب حسب الحاجة .

٢- استقطاب واختيار المواهب التي سيتم توظيفها وتهيئتهم وأعدادهم للعمل .

٣- تطوير : ويتم تطوير المواهب علي مدي دورة حياتهم في المنظمة من خلال التطبيق الفعال لإدارة الأداء وتخطيط المسار الوظيفي واعداد القادة

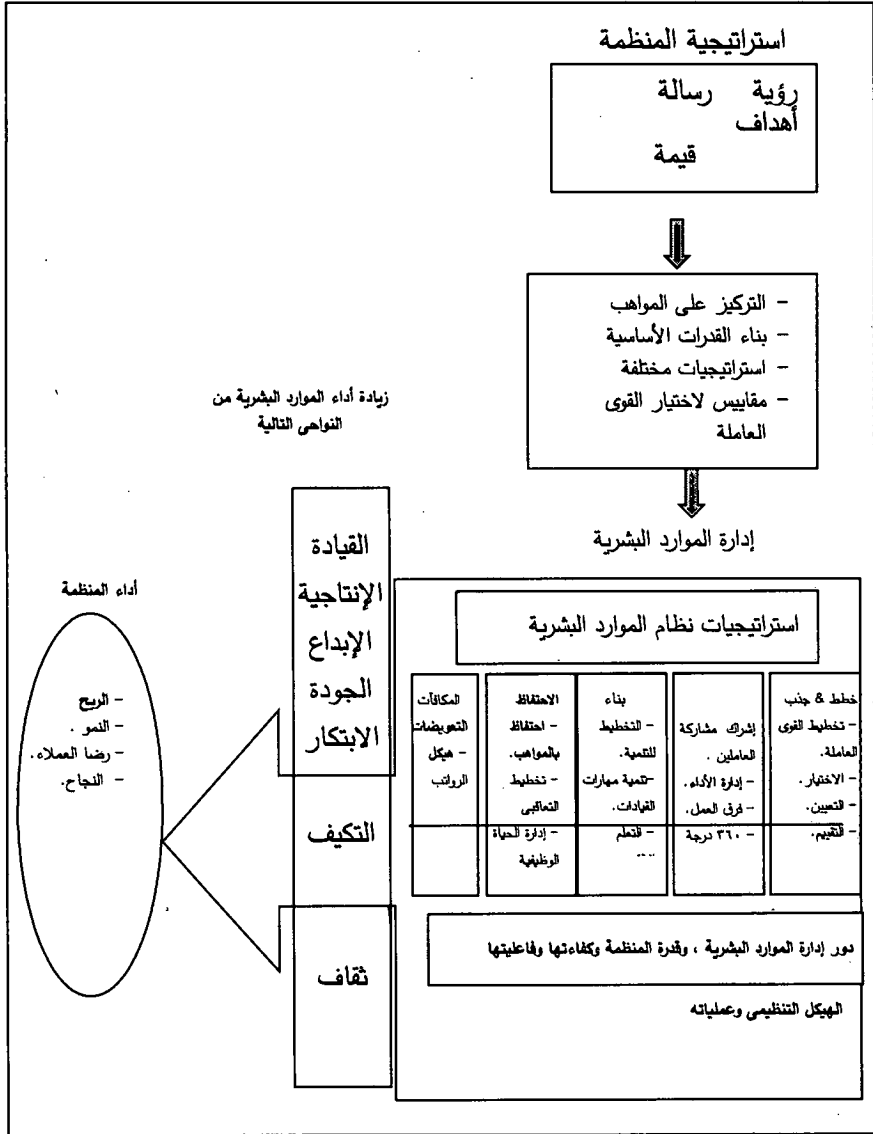
٤- المواءمة : وتهدف هذه المرحلة إلي المواءمة بين ما هو متوفر لدي المنظمة من مواهب لمقابلة الاحتياجات الوظيفية المختلفة بحيث يتم نقل المواهب لأماكن الحاجة إليها بالمنظمة لتحقيق أهداف المنظمة ورفع التقارير بذلك للإدارة العليا .

٤ - نموذج Optimis لإدارة المواهب (٢٠) :

يتناول هذا النموذج مكونات إدارة المواهب وأثرها علي أداء العاملين بالمنظمة لتحقيق فائدة للمنظمة ويوضحها الشكل التالي :

شكل رقم (٧)

نموذج Optimis لإدارة المواهب



تجربة المنظمة مع استراتيجيات ادارة الموارد البشرية المختلفة مثل تخطيط القوي العاملة والاختيار والتعيين السليم للأفراد المناسبين ومشاركة العاملين و وجود فرق العمل وتنمية مهارات كل من العاملين والقيادات والاهتمام بالمواهب والحفاظ عليهم والتعلم الالكتروني وتقييم ادائهم باستمرار ودفع الأجور و التعويضات المناسبة للعاملين تساعد هذه العوامل علي زيادة أداء الموارد البشرية الذي بدوره يؤدي الي زيادة الربح والنمو ورضا العملاء والنجاح المستمر للمنظمة في دنيا الأعمال .

- ثانيا : تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية :

إن زيادة الاهتمام بالعنصر البشري علي مستوي منظمات الأعمال والتركيز علي استقطاب القوي العاملة المؤهلة والمدرية تدريباً متميزاً يعتبر أحد مقومات استمرار هذه المنظمات بكفاءة وفاعلية خصوصاً بعد دخول العالم في مرحلة جديدة من التقدم الاقتصادي العالمي ، ودخول رأس المال لبشري كأهم وأول عنصر من عناصر العملية الإنتاجية أو تقديم الخدمة ، يدل علي إن تميز المنظمة وقدرتها التنافسية تعتمد علي نوعية الأفراد ومدى كفاءتهم وفعاليتهم في تحقيق الأهداف .

وتعتبر الموارد البشرية مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات ، خاصة أن التميز عن المنافسين، يمكن تحقيقه من خلال المهارات العالية للموارد البشرية، لذلك زاد التوجه نحو تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية مما يعود بالنفع علي المنظمة وعلي جميع أصحاب المصالح المتعاملين معها .

١- تعريف تنافسية الموارد البشرية :

قد عرف Porter الميزة التنافسية بأنها " تتشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً .

وعرف (Mathur: 2015) الميزة التنافسية بأنها تنفيذ استراتيجيات جديدة تخلق قيمة للمنظمة عن غيرها من المنافسين الحاليين أو المحتملين^(٢١) عرف (Newbert: 2008) الميزة التنافسية بأنها " الدرجة التي تمكنت احدي المنظمات من تقليل التكاليف واستغلال الفرص وتحديد التهديدات"^(٢٢)

وعرف كل من (Ellinger and Others : 2002) تنافسية الموارد البشرية بأنها "مجموعة من الأنماط السلوكية التي تمثل الاحتياجات الضرورية التي لا بد من توافرها في العامل من أجل انجاز المهام والوظائف بشكل مناسف ، إن المنظمات التي

لديها موارد بشرية متميزة هي الأكثر صعوبة في تقليدها والميزة التنافسية تنشأ في قدرة المنظمة علي تحقيق ووجود قدرات موارد بشرية متميزة" (٢٣)

تنافسية الموارد البشرية تتمثل في مجموعة القدرات والمهارات التي تمتلكها الموارد البشرية والسياسات والإجراءات التي تتبعها في محاولة منها لصنع ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات التي تعمل في نفس المجال .

وعرف كل من (Khandekar and Sharma , 2006) تنافسية للموارد البشرية بأنها " قدرات الموارد البشرية ووجود علاقات و قرارات تسمح للمنظمة الاستفادة من الفرص المتاحة من مواردها ومهارات العاملين ومعارفهم في السوق للتميز علي المنافسين ويعتمد ذلك علي جذب واستبقاء الافراد ذوي المهارات والكفاءات في المنظمة لرفع قدراتها التنافسية عن غيرها " (٢٤)

إن الاعتراف بقدرات الموارد واستغلالها وتطويرها وتمييزها تقوم بدورا هاما في تعزيز قدرات الموارد البشرية التي بدورها تحقق الميزة التنافسية للموارد البشرية.

ويري (Pfeffer) ان هناك ١٤ مبدأ يسهما في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال الموارد البشرية وهي (٢٥):

- ١- ان يكون هناك وضوح للرؤية وللرسالة والأهداف المنظمة لجميع العاملين.
- ٢- الأمان الوظيفي للعاملين
- ٣- دفع الحوافز والتعويضات المناسبة.
- ٤- المساواة في الأجور بحيث تكون مماثلة للشركات المنافسة .
- ٥- الميزة التنافسية تحتاج إلي خطط قد تكون طويلة الأجل .
- ٦- شعور العامل بأنه عنصر مهم وفعال في المنظمة .
- ٧- تكوين وإدارة فريق العمل
- ٨- أن يكون تصميم الوظائف واضح لجميع العاملين بالمنظمة.
- ٩- التدريب الشامل للعاملين من وقت لآخر
- ١٠- تبادل المعلومات بين جميع العاملين
- ١١- الاهتمام بمشاركة وتمكين العاملين.
- ١٢- تنمية مهارات العاملين باستمرار وتشجيعهم.
- ١٣- التواصل الجيد وأن تحترم الإدارة العليا جميع العاملين بالمنظمة .
- ١٤- الاهتمام بتخطيط وتنمية المسار الوظيفي للعاملين .

٢-العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة:

ويوضح الجدول رقم (٤) العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة: (٢٦)

جدول رقم (٤)

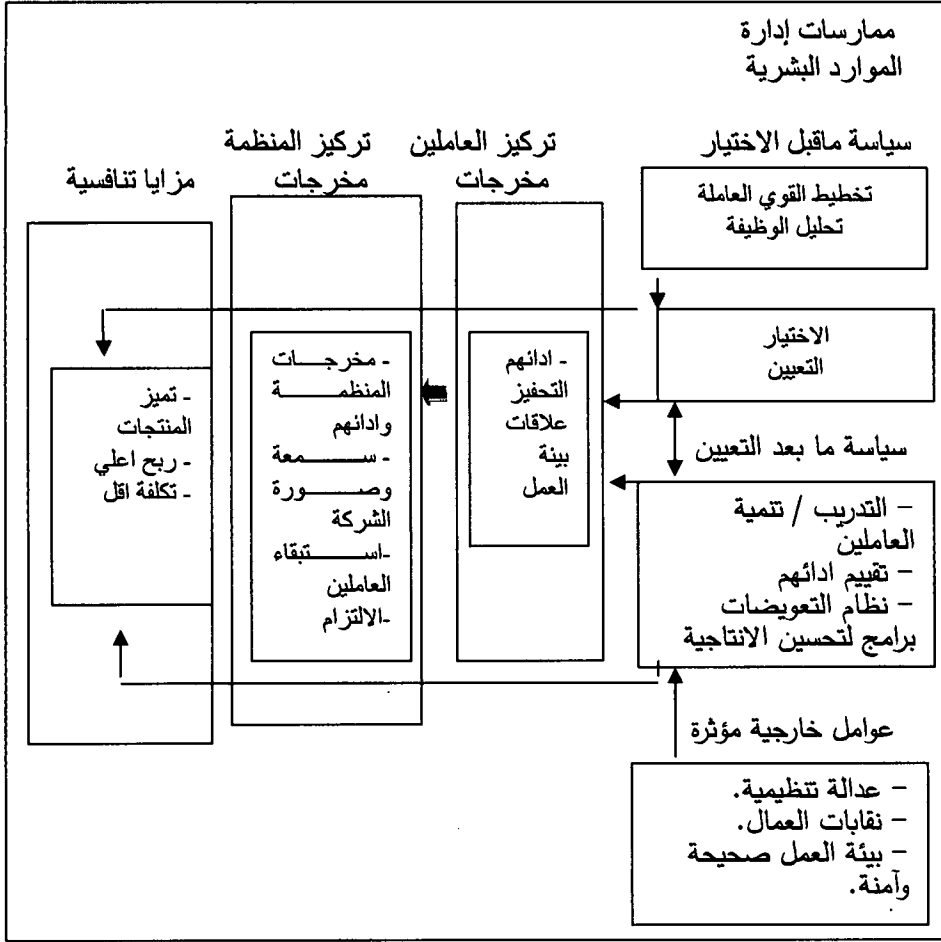
العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة

المصدر	ما توصلت اليه الدراسة
Verreault &Hyland ,2005	وظائف إدارة الموارد البشرية عامل أساسي في نجاح وتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة لخلق ميزة تنافسية
O' Reilly & Preffer , 2000	المنظمات تحتاج إلي ثقافات ونظم جديدة فيجب استخدام مواهب الأفراد وممارسات إدارية متميزة لتحقيق نتائج عالية وخلق ميزة تنافسية للمنظمة
Boxall& Purcel , 2000	رأس المال البشري هو الأساس لخلق ميزة تنافسية للمنظمة
Pfeffer , 1995	إن السياسات المترابطة للموارد البشرية تميز المنظمات وتكون أكثر فعالية في تحقيق النجاح وخلق ميزة تنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية
Mc Williams, 1994	سياسات الموارد البشرية شرط ضروري وفعال لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة .
Swiercz &Spencer ,1992 Snell & Dean, 1992	ان سياسات ووظائف الموارد البشرية تساعد في خلق و تعزيز مكانة المنظمة التنافسية من خلال خلق قيم ومهارات لرأس المال البشري متميزة التي بدورها تساعد علي النمو وتساهم في رفع القيمة الاقتصادية للمنظمة

ويري (kleiman , 2009) ان هناك تأثير مباشر لإدارة الموارد البشرية علي

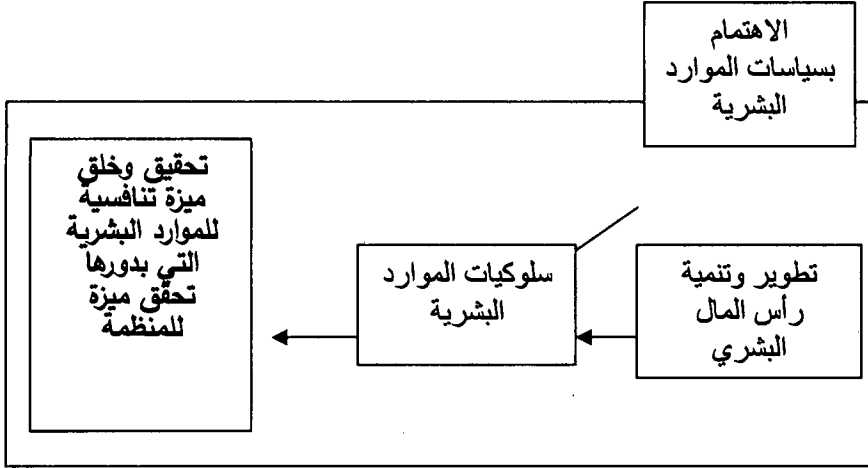
تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ويوضحها الشكل التالي (٢٧):

شكل رقم (٨) تأثير إدارة الموارد البشرية علي تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة



لبنذل أفضل ، رضا والتزام العاملين نحو المنظمة) وبدورها تؤثر علي مخرجات المنظمة(أداء المنظمة وسمعة المنظمة والتزاماتها و استبقاء العاملين المتميزين) التي بدورها تؤدي لخلق ميزة تنافسية للمنظمة من أجل تحقيق اعلي ربح بأقل تكلفة وتلبية أفضل لاحتياجات المستهلكين مقارنة بالخدمات والمنتجات بالمنظمات المنافسة . ويرى (Wright and others) إن إدارة الموارد البشرية لها دور مباشر ومميز في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة ويوضحها الشكل التالي(٢٨):

شكل رقم (٩) دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة



يتضح من الشكل السابق رقم (٩) إن تطوير وتنمية رأس المال البشري

يعتبر من أهم العناصر التي تؤثر علي الميزة التنافسية للمنظمة .

ويري (Jassim) للحصول علي ميزة تنافسية للموارد البشرية بالمنظمة يجب الاهتمام بما يلي (٢٩) :

- ١- الأهداف : أن تكون الأهداف واضحة ومعلنة للعاملين وتوافر الموارد والمشاركة الإيجابية لجميع العاملين وتتوافق اهدافهم مع اهداف الشركة .
- ٢- التعيين والاختيار : يوضع العاملين ذو خبرة ومهارات معينة في اماكن العمل الصحيحة وعند توظيف العاملين يتم اختيار الأفراد المناسبين والمتميزين والموهوبين للعمل بالمنظمة .
- ٣- الالتزام : التزام جميع العاملين (الإدارة العليا والإدارات المختلفة) بالإجراءات والخطط الموضوعة .
- ٤- تدريب العاملين : بصفة مستمرة لتنمية مهاراتهم لتناسب مع التغييرات والتطوير المستمر
- ٥- قياس النتائج : وضع معايير محددة لقياس أداء العاملين وتكون معلنة للعاملين
- ٦- الفهم السليم للعاملين لأهداف المنظمة .
- ٧- توفير الاتصال بين جميع العاملين وتوفير البيانات والأدوات للعمل .
- ٨- وجود ثقة متبادلة بين العاملين بعضهم البعض وبينهم وبين الإدارة العليا .

٩- معاملة العاملين باحترام ومكافاتهم .

ويرى كل من (Mangalaraj and Plessis: 2013) إن تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية محركا اساسيا للحفاظ علي مكانة المنظمة ويتوقع من إدارة الموارد البشرية مايلي^(٣٠):

- القدرة علي التوقع ومعرفة تأثير التغييرات البيئية الداخلية والخارجية .
- القدرة علي تيسير وتقديم الدعم للمتضررين من التغيير .
- القدرة علي أن تكون الأولي في مبادرات إدارة التغيير .
- القدرة علي مواءمة نظم الموارد البشرية مع إعادة التنظيم عند التغيير .
- القدرة علي تحفيز الآخرين .
- بناء الثقة المتبادلة .

إن تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية تؤدي إلى تشجيع عمليات الابتكار والتجديد والتطوير المستمر، ثم تنفيذها بمجال العمل مما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة^(٣١).

إن اعتبار العنصر البشري داخل المنظمة بما يتوفر عليه من كفاءات فكرية أو مهنية موردا إستراتيجيا مسئولا عن خلق الميزة التنافسية ، ويتطلب منه ان يتصف بمجموعة من الخصائص التي تتميز بها الموارد البشرية ، هذا ما يوضحه الشكل التالي^(٣٢) :

جدول رقم (٥) مكونات الميزة التنافسية المبنية علي مساهمة كفاءة الموارد البشرية

الاءاء	المضامين التنافسية	موارد يدعمها التنظيم	موارد يصعب تقليدها	موارد نادرة	موارد ذات قيمة
ضعيف	عدم وجود ميزة تنافسية	↑ ↓	-	-	لا
متوسط	ميزة متماثلة		-	لا	نعم
فوق المتوسط	ميزة تنافسية مؤقتة		لا	نعم	نعم
جيد ومتميز	ميزة تنافسية		نعم	نعم	نعم

أولاً : خاصية القيمة :

تخلق المنظمات القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تميز المنتجات حيث يتحقق تراجع التكلفة من خلال تشجيع وتحفيز الموارد البشرية على محاربة كل أسباب ومظاهر التالف والفاقد في الموارد الأخرى ، مثل إعداد برامج تهدف إلي استغلال وقت العمل استغلالا اقتصاديا ، وتخفيض الفاقد في الموارد واللوازم خلال تنفيذ مختلف الأنشطة داخل المنظمة، أما زيادة الإيرادات فيتحقق من خلال التركيز على الفلسفة التالية :رضا العميل يبدأ من رضا العامل، فلقد اكتشفت إحدى الدراسات بأن هناك علاقة قوية بين ممارسات الموارد البشرية وتقارير العميل حول الخدمة التي يحصل عليها، لذلك يجب أن تلتزم إدارة الموارد البشرية بتوفير المناخ الملائم والحوافز المناسبة، وذلك حتى ترتقي باتجاهات العاملين وتحسن من رضاهم الوظيفي.

ثانيا : خاصية الندرة :

إن خاصية قيمة الموارد البشرية ضرورية للمنظمة ولكنها ليست معيارا كافيا لتحقيق الميزة التنافسية خاصة إذا وجدت نفس الخاصية في منظمات منافسة، وفي هذه الحالة لا يمكن أن تكون هذه الخاصية ميزة تنافسية لأي منظمة، لذلك فإنه على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تفحص كيف يمكن تنمية واستثمار الخصائص النادرة في موارد المنظمة للحصول على الميزة التنافسية .

إن امتلاك المنظمة للكفاءات الموهوبة ذات القدرات العالية على الإبداع في مجال عملها يحقق لها أساسا للتفوق في عالم الأعمال، خاصة إذا أحسنت هذه المنظمة استغلال هذه القدرات بما تحققه من ممارسات إستراتيجية.

ثالثا : خاصية عدم القابلية للتنفيذ :

يمكن للموارد البشرية ذات القيمة و النادرة أن توفر للمنظمة ما يزيد على الربح العادي في الأجل القصير، ومع ذلك عندما تستطيع المنظمة أخرى تقليد مثل هذه الخصائص فإنه بمضي الوقت سوف لا تقدم هذه الخصائص أكثر من التماثل في الميزات التنافسية، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تنمية وتغذية خصائص مواردها البشرية التي لا يمكن للمنظمات المنافسة أن تقلدها بسهولة.

إن أهم ما يصعب من إمكانية تقليد خصائص الموارد البشرية المنشئة للقيمة طبيعة ثقافة المنظمة ومعايير الأداء التي لا يمكن تجسيدها في بيئة تنظيمية مغايرة، بالإضافة إلى صعوبة تحديد وبدقة مساهمة كل كفاءة في إنتاج وتدعيم القيمة التي تم خلقها في المنظمة

بسبب تداخل النشاطات المختلفة وصعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات المتميزة .
رابعاً - خاصية التنظيم :

حتى توفر أية خاصية من خصائص الموارد البشرية للمنظمة مصدراً للميزة المتواصلة فإن على المنظمة أن تنظم من أجل استثمار مواردها البشرية، حيث يتطلب التنظيم وجود النظم والممارسات الملائمة التي تسمح لخصائص الموارد البشرية أن توتي ثمار مزاياها المحتملة.

خامساً - خاصية عدم قابلية الموارد البشرية للتبديل :

يجب على المورد البشرية الذي يعتبر مصدراً للميزة التنافسية الا يكون قابلاً للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من قبل المنظمة، ذلك أن كفاءة ومهارة وفعالية المورد البشري لا يمكن تعويضها بأي مورد آخر، فهو الأقدر على الإبداع والتصور والتكيف مع متطلبات البيئة الدائمة للتغيير .

ونكر كل من (شعبان: ٢٠١١) و(السلمي: ٢٠٠١) أن الاهتمام بتعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية يؤدي إلى (٣٣):

- (١) الكفاءة المتميزة: وتعنى القدرة على استخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام ممكن بما يحقق الفاعلية وهي قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي تم تحديدها.
- (٢) الجودة المتميزة : للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة.
- (٣) الإبداع المتميز في العمل.
- (٤) الاستجابة المتميزة لحاجات العملاء.
- (٥) قصر الوقت المستغرق في أداء الخدمات المقدمة للعملاء.
- (٦) تقديم خدمات للعملاء قبل الاستفادة من الخدمة في صورة معلومات وإرشادات ومساعدات تسمح للعميل بقدرة أعلى على تحديد رغباته واختيار أفضل البدائل.

٩- الدراسات السابقة :

أ- الدراسات السابقة المرتبطة بإدارة المواهب :

١- دراسة (Thunnissen : 2016) (٣٤):

تهدف هذه الدراسة إلي التعرف علي تحديد وفهم معني إدارة المواهب من أجل وضع إطار نظري لإدارة المواهب وأثارها علي السياق التنظيمي وعناصره المترابطة وتوصلت الدراسة إلي:

- ١- أن المنظمة قادرة علي تنفيذ إدارة المواهب التي تلبي احتياجات المنظمة .
 - ٢- أن تطبيق إدارة المواهب ليس سهلا وتطبيقها يحتاج مجهودا من المنظمة .
 - ٣- أن تطبيق إدارة المواهب يساعد علي تميز المنظمة
 - ٢- دراسة (Tajuddin :2015) (٣٥) :
- تهدف هذه الدراسة إلي التعرف علي مدي وجود استراتيجية إدارة المواهب بالقطاع المصرفي وأثره علي الولاء و تحسين أداء العاملين .
وتوصلت الدراسة إلي :
- ١- وجود علاقة ايجابية بين إدارة المواهب وتحسين الاداء بالقطاع المصرفي .
 - ٢- إن إدارة المواهب قادرة علي الحد من مشكلات دوران العمل وعدم الرضا وتؤدي إلي الاحتفاظ واستبقاء العاملين وسط تنافسية وتغيرات عالمية سريعة.
 - ٣- دراسة (Megri : 2014) (٣٦) :
- تهدف هذه الدراسة إلي معرفة أثر علم النفس والتغيرات الديموجرافية وموقع إدارة المواهب في الشركات في ظل اقتصاد المعرفة وأثرها علي أداء العاملين
وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة معنوية بين إدارة المواهب وتحسين الأداء ، ويؤثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب و أداء المنظمة .
- ٤- دراسة (الفرجاني : ٢٠١٤) (٣٧) :
- تهدف هذه الدراسة إلي التعرف علي :
- مدي توافر أبعاد القيادة التحويلية في الكليات محل الدراسة .
 - مدي توافر أبعاد إدارة المواهب في الكليات محل الدراسة
 - تأثير القيادة التحويلية علي إدارة المواهب في الكليات محل الدراسة .
- توصلت الدراسة إلي :
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية علي إدارة المواهب مجتمعة وعلي كل الأبعاد منفردة ومتمثلة في تحديد المواهب ،وجذب المواهب ، والاحتفاظ بالمواهب ،وتتمية المواهب بالكليات محل الدراسة ، وأن بعد التحفيز الإلهامي هو أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيرا علي إدارة المواهب و أبعادها الأربعة .
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد القيادة التحويلية .
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ابعاد إدارة المواهب .

٥- دراسة (صيام :٢٠١٣) (٣٨) :

تهدف هذه الدراسة إلي التعرف علي واقع تطبيق إدارة المواهب من خلال فحص مدي توافر المبادئ الجوهرية للنظام من وجهة نظر الإدارات المختلفة .
وتوصلت الدراسة إلا أن هناك غموض لإدارة المواهب لدي العاملين بالإدارة العليا والوسطي بالجامعة وخصوصا فيما يتعلق بالنظام حيث تتوافر بعض المبادئ لكن الممارسة الفعلية لم تكن ظاهرة .

٦- دراسة (Nilsson & Ellstrom : 2012) (٣٩) :

تهدف هذه الدراسة إلي التعرف علي المشكلات المقترنة بإدارة المواهب ومعرفة وتحديد المواهب لتتميتها وتطويرها .
وتوصلت الدراسة إلي مساهمة إدارة المواهب في رفع الأداء التنظيمي والنجاح المستمر والفهم الجيد لإدارة المواهب لتتمية وتطوير العاملين .

٧- دراسة (Kucherov and Zavyalova: 2012) (٤٠) :

تهدف هذه الدراسة إلي معرفة تحديد ملامح إدارة المواهب بالشركات ذات العلامة التجارية وتوصلت الدراسة إلي ان اصحاب الشركات ذو علامة تجارية مشهورة عامل جذب للمواهب للعمل بالمنظمة وتؤدي إلي انخفاض دوران العمل و أصبحنا في عصر يسمى " الحرب من أجل المواهب "

٨- دراسة (Syed and others : 2012) (٤١) :

تهدف هذه الدراسة الي التعرف علي فهم عناصر ومكونات إدارة المواهب ومدي تطبيقها بالشركات محل الدراسة ومدي فهمه لإدارة المواهب والتعرف علي فعالية إدارة المواهب بالشركات .

وتوصلت الدراسة إلي ان كثير من الشركات تطبق سياسة إدارة المواهب لمواجهة التغييرات الداخلية والخارجية ، وتدرك الشركات أهمية إدارة المواهب.

٩- دراسة (Ahmadi and others : 2012) (٤٢) :

تهدف هذه الدراسة إلي التعرف علي أثر رأس المال الاجتماعي علي تحسين إدارة المواهب بالمنظمة .

وتوصلت الدراسة إلي النتائج التالية :

- ١- وجود علاقة إيجابية بين رأس المال الاجتماعي و إدارة المواهب في المنظمة.
- ٢- ان تطوير المساهمة الاجتماعية ووجود الثقة هما عنصران رأس المال الاجتماعي ولهما تأثير في نمو وتعزيز والاحتفاظ بالمواهب .
- ١٠- دراسة (Ringo and others :2008) (٤٣):
- تهدف هذه الدراسة لمحاولة فهم إدارة المواهب في المنظمات وتحديد العلاقة بين إدارة المواهب وتحسين الأداء التنظيمي .
- تم التوصل إلي النتائج التالية :
- ١- ان المنظمات التي تطبق إدارة المواهب تتفوق علي غيرها من الشركات المنافسة
- ٢- تدرك المنظمات أهمية إدارة المواهب وتحتاج الي تطبيقها لتحسين أدائها .
- ب- الدراسات السابقة المرتبطة بتعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية:
- ١- دراسة (Katina and Others : 2016) (٤٤) :
- تهدف هذه الدراسة إلي التعرف علي معرفة إلي أي مدي تؤثر القدرات التنافسية للموارد البشرية علي تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة
- وتوصلت الدراسة :
- ١- إن الاهتمام برأس المال البشري يؤثر تأثيرا كبيرا علي النجاح التنظيمي .
- ٢- إن الاهتمام بتعزيز قدرات الموارد البشرية يسهم بشكل رئيسي في خلق الميزة التنافسية للمنظمة
- ٢- دراسة (Albrecht and Others : 2015) (٤٥) :
- تهدف الدراسة إلي التعرف علي اثر مشاركة العاملين الفردية و الجماعية ، وأثر المناخ التنظيمي ، ومدي توافر متطلبات العمل والموارد المهمة علي الأداء التنظيمي والميزة التنافسية .
- وتوصلت الدراسة إلي :
- ١- أن هناك تأثير إيجابي بين ترابط سياسات (مشاركة العاملين الفردية والجماعية ، و المناخ التنظيمي ، و مدي توافر متطلبات العمل والموارد الهامة) علي الأداء التنظيمي وخلق ميزة تنافسية للموارد البشرية .
- ٢- يجب علي المنظمات تجاوز الروتين في العمل وإعطاء فرصة للموارد البشرية للابتكار والإبداع في العمل .

٣- دراسة (Plessis and Others : 2013) (٤٦):

تهدف هذه الدراسة إلي معرفة أثر قدرات الموارد البشرية علي الميزة التنافسية والتعرف علي أهمية التوظيف واستبقاء الموارد البشرية علي البنوك التجارية محل الدراسة

ومن أهم نتائج الدراسة مايلي :

١- إن القدرات التنافسية للموارد البشرية تلعب دورا بالغ الأهمية في الحفاظ علي الميزة التنافسية للبنوك .

٢- أهمية الاهتمام بتطوير وتنفيذ ممارسات الموارد البشرية والاهتمام بسياسات التوظيف

بساعد علي الاحتفاظ بالمزايا التنافسية للموارد البشرية

٤- دراسة (Gilani and others : 2012) (٤٧):

تهدف هذه الدراسة إلي التعرف علي أثر استراتيجيات الموارد البشرية علي تحقيق المزايا التنافسية علي المؤسسات التجارية في ماليزيا

وتوصلت الدراسة ان الاهتمام بالسياسات واستراتيجيات الموارد البشرية يكون لها

دور رئيسي وفعال في خلق مزايا تنافسية

٥- دراسة (Tarigan: 2010) (٤٨):

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير قدرات الموارد البشرية على أداء المنظمات في الصناعات الالكترونية في المملكة المتحدة.

ومن أهم نتائج الدراسة مايلي:

(١) وجود علاقة إيجابية بين قدرات الموارد البشرية في المشاركة في اتخاذ القرارات والاندماج في العمل على زيادة فاعلية أداء المنظمات.

(٢) تبين أن الالتزام التنظيمي والاحتفاظ بالمواهب المتميزة وتكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة ساهموا في تحسين الأداء الكلي للمنظمات.

٦- دراسة (Vokic and Vidovic :2007) (٤٩):

تهدف هذه الدراسة إلي التعرف علي أثر وظيفة الموارد البشرية التي تتعامل مع التوظيف والاختيار وتطوير وتنمية الموارد البشرية والاحتفاظ علي أفضل الأفراد علي الميزة التنافسية .

وتوصلت الدراسة أن الشركات التي تهتم برأس المال البشري يؤثر علي توفير و خلق ميزة تنافسية علي عكس الشركات التي لاتهتم بالأفراد .

٧- دراسة (Khandekar and Sharma :2005) (٥٠) :

تهدف هذه الدراسة إلي التعرف علي أثر القدرات التنافسية للموارد البشرية علي الأداء التنظيمي والميزة التنافسية في المنظمات العالمية الهندية وتوصلت الدراسة إلي :

١- ان القدرات التنافسية للموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي علي الأداء التنظيمي.

٢- تؤثر القدرات التنافسية للموارد البشرية بشكل مباشر علي الميزة التنافسية للمنظمة .

التعليق علي الدراسات السابقة :

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة لكل من إدارة المواهب وتعزيز

القدرات التنافسية للموارد البشرية يتضح مايلي :

(أ) بالنسبة لإدارة المواهب :

١- بينت دراسة (Thunnissen) ان المنظمة قادرة علي تنفيذ إدارة المواهب وإن تطبيقها

ليس سهلا ويحتاج إلي مجهود من المنظمة .

٢- اتفقت نتائج دراسة كل من (Tajuddin) و (Megri) و(Nilsson & Ellstrom)

(و (Ringo and Others) علي وجود علاقة إيجابية بين إدارة المواهب وتحسين

وتطوير الأداء بالمنظمات .

٣- اظهرت نتائج دراسة(الفرجاني) علي وجود تأثير ذو دلالة احصائية للقيادة التحويلية

علي إدارة المواهب بينما دراسة (صيام) توصلت إلي أن هناك غموض لإدارة المواهب

لدي العاملين وخصوصا فيما يتعلق بالنظام حيث تتوافر بعض المبادئ لكن

الممارسة الفعلية لم تكن ظاهرة .

٤- تتشابه نتائج بعض الدراسات مثل (Kucherov and Zavyalova) و (Syed

and Others) و (Ahmadi and others) علي التعرف علي فهم عناصر

ومكونات إدارة المواهب ومدى تطبيقها لمواجهة التغييرات الداخلية والخارجية .

(ب) بالنسبة لتعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية :

١- أظهرت نتائج دراسة كل من (Katina and Others) و (Albrecht and

Others) و (Plessis and Others) و (Gilani and Others) ووجود دور

- و أثر مهم لسياسات إدارة الموارد البشرية في زيادة قدرات الموارد البشرية الذي يسهم بشكل رئيسي في خلق الميزة التنافسية للمنظمة .
- ٢- بينت دراسة (Tarigan) ووجود علاقة إيجابية بين قدرات الموارد البشرية في المشاركة في اتخاذ القرارات والاندماج في العمل وبين زيادة فاعلية أداء المنظمات .
- ٣- أظهرت نتائج كل من (vokic and Vidovic) و (Khandekar and Sharma) ان ممارسات إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالتوظيف وتقييم أداء العاملين وتدريب العاملين والأجور والحوافز تساهم بدور إيجابي في التأثير علي القدرات التنافسية للموارد البشرية
- لم تتناول دراسة سابقة أثر إدارة المواهب علي تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية - دراسة مقارنة بين البنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص .

المبحث الثالث

مناقشة نتائج الدراسة الميدانية واختبار صحة الفروض

أولاً : الدراسة الاستطلاعية :

- لتحديد درجة صلاحية ومدى الاعتماد علي قائمة الاستقصاء المستخدمة في قياس استجابيات مفردات العينة قامت الباحثة باستخدام كل من :
- معامل الاتساق الداخلي :
- يقيس درجة مصداقية النتائج المحققة لكل عبارة من عبارات قائمة الاستقصاء والذي يعتمد علي معامل الارتباط الخطي البسيط لبيرسون وبالتالي فمن الضروري أن يكون المعيار الأساسي هو اختبار معنوية معامل الارتباط .
- وقد قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية علي عينة ميدانية مكونة من (٤٠) مفردة من العاملين بالبنوك التجارية بالقطاعين العام والخاص لكي يتم التأكد من وضوح جميع عبارات قائمة الاستقصاء لدي المستقصي منهم وجاءت نتائج الاتساق الداخلي للعبارات تتراوح ما بين (٦٩٤ و ٩٣٣) الأمر الذي يعكس قوة قيم المعاملات الإرتباطية ومدى اقترابها من الواحد الصحيح مما يعكس العلاقة بين العناصر المختلفة ومدى تمثيلها لابعاد إدارة المواهب وابعاد تعزيز

القدرات التنافسية للموارد البشرية وهذا ما ينعكس بشكل كبير علي درجة مصداقية تلك الأبعاد .

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha (α)) :

استعانت الباحثة بمعامل ألفا كرونباخ لتقييم ثبات مجموعة الأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة ويهدف معامل الثبات إلي معرفة هل تناولت قائمة الاستقصاء الجوانب الأساسية التي تهتم المستقصي منهم .

وفيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الخاص بحساب معامل الثبات لابعاد إدارة المواهب و تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية .

جدول رقم (٦)

درجة الاعتماد علي النتائج المحققة من قائمة الإستقصاء بإستخدام معامل الثبات

معامل الثبات (Cronbach's Alpha)	عدد عناصر البعد	أبعاد الدراسة	ابعاد الدراسة
٧٣ و	٤	استراتيجية تحديد المواهب	إدارة المواهب
٧٧ و	٧	استراتيجية جذب بالمواهب	تحتوي علي
٧٨ و	٦	استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب	الأسئلة
٨٢ و	٤	استراتيجية تنمية المواهب	X1:X21
٧١ و	٤	الكفاءة المتميزة	ابعاد تعزيز
٧١ و	٥	الجودة المتميزة	القدرات التنافسية
٨٦ و	٣	الإبداع المتميز	للموارد البشرية
٦٠ و	٤	توفير المعلومات والاستجابة لرغبات العميل	تحتوي علي الاسئلة Y1:Y16

ويتضح من الجدول السابق رقم (٦) ما يلي :

أكدت قيم معامل الثبات (الفاكرونباخ) علي الاعتمادية علي ابعاد إدارة المواهب وابعاد تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية بشكل كبير حيث تراوحت قيم معامل الثبات لابعاد إدارة المواهب ما بين (٧٣ و إلي ٨٢ و) وتراوحت ابعاد تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية ما بين (٦ و إلي ٨٦ و) مما يعكس درجة عالية من ثبات قائمة الاستقصاء المستخدمة في التعبير عن أبعاد إدارة المواهب وتعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية .

ثانيا :مناقشة نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بأبعاد إدارة المواهب :

تناولت الباحثة في هذا الجزء مناقشة النتائج الميدانية المتعلقة بابعاد إدارة المواهب طبقا لاستجابات مفردات عينة البحث بالبنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية المتمثلة في الوسط الحسابي كأحد مقاييس النزعة المركزية والانحراف المعياري علي النحو التالي :

أ- وصف المتغير المستقل والمتمثل في إدارة المواهب (أربعة أبعاد) وهي :

(١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده تحديد المواهب :

ويوضح الجدول التالي الوصف الإحصائي لاستجابات العاملين عن بعد تحديد المواهب بالبنوك التجارية بالقطاع العام والخاص :

جدول رقم (٧)

الإحصاءات الوصفية لبعده تحديد المواهب بالبنوك التجارية العامة والخاصة

بنوك القطاع الخاص		بنوك القطاع العام		بعده تحديد المواهب
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٦٧٥٤٠ و	٤٠٢٢٠٠ و	٧٩٠٤٧ و	٤١٠٥٦ و	١- تحدد نوع المهارات الأساسية والقدرات والخبرات والمؤهلات المطلوبة عند الاختيار وفقا إستراتيجية و أهداف وثقافة البنك.
٧٣٧١١ و	٢٠٣٩٠٠ و	٩٠٦٤٩ و	٢٠٨٢٧٥ و	٢- توجد معايير محددة وواضحة لقياس المواهب بالبنك.
٩٢٢١٧ و	٢٠٥٩٠٠ و	٨٧٢٧٣ و	٢٠٦٦٢٠ و	٣- توجد معايير موضوعية لتقييم أداء الموهوبين بالبنك.
٦٩١٢٩ و	٢٠١٣٠٠ و	٨٩١٦٦ و	٢٠٥٠٠٠ و	٤- توجد قاعدة بيانات شاملة عن المواهب بالبنك
٥٤٠١٣ و	٢٠٨٣٢٥ و	٦٥٩٠٠ و	٣٠٢٣٨ و	الاتجاه العام لمحور: بعده تحديد المواهب
محايد		محايد		نتيجة محور:بعده تحديد المواهب

يتضح من الجدول السابق رقم (٧) :

- وجود اختلاف نسبي في المتوسط الحسابي لعبارات بعد تحديد المواهب بالبنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص وجاءت درجات الموافقة محايدة بمتوسط حسابي قدره (٣,٠٢٣٨) بالبنوك التجارية بالقطاع العام بينما جاء المتوسط الحسابي بالبنوك التجارية بالقطاع الخاص بنسبة (٢,٨٣٢٥) .
- وقد كانت العبارة الأكثر اتفاقا ببنوك القطاع العام والخاص هي (تحدد نوع المهارات الأساسية والقدرات والخبرات والمؤهلات المطلوبة عند الاختيار وفقا لإستراتيجية و أهداف وثقافة البنك) بمتوسط حسابي قدره (٤,١٠٥٦) ، (٤,٢٢) علي التوالي وفقا لردود عينة البحث .

وتفسر الباحثة وجود هذا التقارب بالبنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص حيث يتم توفير معلومات كافية عن الفرص المتاحة امام العاملين ، كما يتم الاعلان الداخلي عن الوظائف الشاغرة ،قبل خلوها حتي يستطيع الفرد الذي تتوافر لديه القدرات الوظيفية بالاعداد والتهيئة والتقدم لها وتقوم البنوك بالقطاعين بتطوير برامج اختيار العاملين بصفة مستمرة لتحقيق التوافق بين توقعات العاملين ومتطلبات الوظائف داخل البنوك لتحقيق رغبات وتوقعات العملاء المختلفة ، وقد جاءت مجموع متوسطات هذا البعد محايدة وذلك لعدم وجود قاعدة بيانات للموهوبين ومعايير محددة ولكن يوجد قاعدة بيانات للبنك ككل

(٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد جذب المواهب :

جدول رقم (٨)

الإحصاءات الوصفية لبعد جذب المواهب بالبنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص

بنوك القطاع الخاص		بنوك القطاع العام		بعد جذب المواهب
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٧٠١٧٣	٤٣٥٠٠	٨٩٥٦٦	٣٧٧٨٢	٥- يجذب المرتب الأمامي والمكافآت والحوافز المادية المواهب للعمل بالبنك.
٦١٤٩٦	٤١٦٠٠	٥٧٠٧٢	٤١٣٠٣	٦- فرص التدريب والتعليم والتعلم متوفرة بعدالة في البنك.
٧٦٦٣٦	٤٠٢٠٠	٧٠٢٦٨	٣٨٠٩٩	٧- فرص الترقية وتحقيق التقدم والنمو الوظيفي المتاحة تعمل علي جذب المواهب بالبنك.

٤١٧٠٠	٤٥٢٢٠	٤١٥٨٥	٨- وجود الخدمات الاجتماعية والصحية وغيرها تساعد علي جذب المواهب للبنك.
٤٩٩٠٠	٧١٥٢٨	٤٣٥٢١	٩- إن اسم البنك وما تتميز به من سمعة ومكانة مرموقة في المجتمع لها دور أساسي في جذب المواهب.
٩٥٨٧٤	٩٥٥٣٨	٣٤٤٧٢	١٠- بيئة العمل بالبنك محفزة ومشجعة للإبداع والابتكار.
٨٨٦٤٣	٧٤٠٤	٢٦٧٦١	١١- يوجد شر كبير من التمكين للعاملين بالبنك
٤٠١٨٤	٥٣٧٩٤	٣٧٦٤٦	الاتجاه العام لبعده: جذب المواهب
	موافق	موافق	نتيجة البعد

ويتضح من الجدول رقم (٨) وجود اختلاف نسبي في المتوسط الحسابي لبيانات بعد جذب المواهب بالبنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص وجاءت درجات الموافقة بشكل جيد بمتوسط حسابي قدره (٣,٧٦٤٦) بالبنوك التجارية بالقطاع العام بينما جاء المتوسط المرجح بالبنوك التجارية بالقطاع الخاص بنسبة (٣,٩١) .

- وقد كانت العبارة الأكثر اتفاقا بينوك القطاع العام هي (إن اسم البنك وما تتميز به من سمعة ومكانة مرموقة في المجتمع لها دور أساسي في جذب المواهب) بمتوسط حسابي قدره (٤,٣٥٢١) ، العبارة الأكثر اتفاقا بينوك القطاع الخاص هي (يجذب المرتب الأساسي والمكافآت والحوافز المادية المواهب للعمل بالبنك) بمتوسط حسابي قدره (٤,٣٥٠٠) وفقا لردود عينة البحث .

وتفسر الباحثة ذلك لان البنوك التجارية بالقطاع العام مرتباته منخفضة وحوافزه بالمقارنة بالبنوك التجارية بالقطاع الخاص حيث أن الأجور والحوافز تجذب الأفراد الموهوبين للعمل بالقطاع الخاص

(٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الاحتفاظ بالمواهب :

جدول رقم (٩)

الإحصاءات الوصفية لبعء الاحتفاظ بالمواهب بالبنوك التجارية بالقطاع العام والخاص

بنوك القطاع الخاص		بنوك القطاع العام		بعء الاحتفاظ بالمواهب
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
١١٥٥١و	٣و٠٤٠٠	١٥٦٥٩و	٣و٠٣٥٠	١٢- توفر الثقافة التنظيمية للبنك دعما قويا للمواهب بها.
٧١٧٧٤و	٤١٠٠٠و	٩١٥٦٠و	٣و٧١٤٨	١٣- إن نظام المكافآت والمرتب الأساسي والحوافز المادية مناسب جدا للأداء.
٧١٩٤٣و	٣و٧٤٠٠	٩٦٢٦٣و	٣و٣٥٢١	١٤- يوجد قدر كبير من الاهتمام بالحوافز المعنوية كالتقدير والشكر والاعتراف.
٦٢٥٦٣و	٣و٩٥٠٠	٩٨٥٢٧و	٣و٣٥٩٢	١٥- تتيح سياسات البنك فرص النمو المهني والشخصي للمواهب.
١١٥٥١و	٢و٩٦٠٠	١٧٤٥٢و	٣و٩٠٤٩	١٦- تدعم سياسات البنك الأمان الوظيفي والاستقرار في العمل
٧١٤٦٤و	٣و٨٨٠٠	٨٨٥١٩و	٣و٧٤٦٥	١٧- يحفز مناخ العمل الموجود بالبنك علي الابتكار والتجديد في العمل.
٦١٠٣٤و	٣و٦١٩٨	٦٩٦٥٠و	٣و٥١٨٨	الاتجاه العام لبعء الاحتفاظ بالمواهب
موافق		موافق		نتيجة البعء

ويتضح من الجدول رقم (٩) وجود اختلاف نسبي في المتوسط الحسابي لعبارات بعء الاحتفاظ بالمواهب بالبنوك التجارية بالقطاع العام والخاص وجاءت درجات الموافقة بشكل جيد بمتوسط حسابي قدره (٣,٥١٨٨) بالبنوك التجارية بالقطاع العام بينما جاء المتوسط المرجح بالبنوك التجارية بالقطاع الخاص بنسبة (٣,٦١٩٨) .

- وقد كانت العبارة الأكثر اتفاقا بينوك القطاع العام هي (تدعم سياسات البنك الأمان الوظيفي والاستقرار في العمل). بمتوسط حسابي قدره (٣,٩٠٥) ، العبارة الأكثر اتفاقا بينوك القطاع الخاص هي (ان نظام المكافآت والمرتب الأساسي والحوافز المادية مناسب جدا للأداء) بمتوسط حسابي قدره (٤,١٠٠) وفقا لردود عينة البحث .

وتفسر الباحثة ان البنوك التجارية بالقطاع العام يجذب العاملين للعمل بها لما توفره من امان وظيفي واستقرار في العمل مقارنة بالبنوك التجارية بالقطاع الخاص الذ تتوافر به كثرة تنقلات العاملين بين فروع البنك المختلفة.

(٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء تنمية المواهب :

جدول رقم (١٠)

الإحصاءات الوصفية لبعء تنمية المواهب بالبنوك التجارية بالقطاع العام والخاص

بنوك القطاع الخاص		بنوك القطاع العام		بعء تنمية المواهب
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
١٤١٨٤ و٨	٣٠٧٢٠٠	٩٣٠٢٨ و٩	٣٠١٧٦ و٣	١٨- تحفز سياسات البنك القيام بمهام جديدة لاكتساب مهارات جديدة
٩٢٤٦ و٥	٤٠٠٠٠ و٤	٧٧٧٢٦ و٧	٩٨٩٤ و٣	١٩- تتبع سياسات البنك فرصة المشاركة في البرامج التدريبية المناسبة للتوظيف.
٦٠٣٠٢ و٦	٤٠٢٠٠٠ و٤	٧٣٧٣٧ و٧	١٥٨٥ و٤	٢٠- يعمل الرؤساء علي توفير الإرشاد والتوجيه والرعاية المهنية.
٧٩٤٦٢ و٧	٤٠٧٠٠٠ و٤	٧٦٥٥٩ و٧	٠٢١١ و٤	٢١- تتوافر فرص النمو والتطوير وفقا للمهارات التي تحتاج للتنمية.
٥٢٩٢٣ و٥	٤٠٢٤٠ و٤	٩٥٠٠ و١	٩٢١٧ و٣	الاتجاه العام لبعء تنمية المواهب
	موافق		موافق	نتيجة البعء

ويتضح من الجدول رقم (١٠) وجود اختلاف نسبي في المتوسط الحسابي لعبارات بعء تنمية المواهب بالبنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص وجاءت درجات الموافقة بشكل جيد بمتوسط حسابي قدره (٣,٩٢١٧) (٤,٠٢٤٠) علي التوالي وفقا لردود عينة البحث .

- وقد كانت العبارة الأكثر إتفاقا بينوك القطاع العام والقطاع الخاص هي (يعمل الرؤساء علي توفير الإرشاد والتوجيه والرعاية المهنية) بمتوسط حسابي قدره (٤,١٥٨٥) و(٤,٢٠٠) علي التوالي وفقا لردود عينة البحث .

وتفسر الباحثة ان البنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص تهتم بتنمية العاملين وتوجيههم وتقدم لهم الرعاية المهنية وتوفر فرص النمو والتطوير في كلا من القطاعين لمواجهة التحديات العالمية .

ب- وصف المتغير التابع والمتمثل في تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية وهي :

(١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الكفاءة المتميزة :

جدول رقم (١١)

الإحصاءات الوصفية لبعء الكفاءة المتميزة بالبنوك التجارية بالقطاع العام والخاص

بنوك القطاع الخاص		بنوك القطاع العام		بعء الكفاءة المتميزة
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٦٥٤١٢ و	٤٤٢٠٠ و	٦٥٢٧٣ و	٤٣٠١١ و	١- تستخدم الموارد المتاحة التي يوفرها البنك أحسن استخدام ممكن مما يساهم في تحقيق الفاعلية المطلوبة.
٥٩٢٤٦ و	٤٣٥٠٠ و	٧٠٠٧٣ و	٤٤٥٧٢ و	٢- تستخدم تقنيات حديثة في مجال العمل مما يساعد في سرعة إنجاز الأعمال في الوقت المحدد لها.
٦٧٢٣٢ و	٤١٥٠٠ و	٦٨٢٦٢ و	٤٢٩٣٠ و	٣- يتم أتباع كل الطرق والاستراتيجيات التي يحددها البنك لتطوير كفاءة العمليات بمجال العمل مما يعزز من القدرات التنافسية للعاملين.
٦٢٠٤٤ و	٤١٧٠٠ و	٧٩٨٦٣ و	٤٣٩٣٧ و	٤- تسهم نظم المعلومات المستخدمة بالبنك في إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية مما يعزز من القدرات التنافسية للعاملين.
٦٣٩٦٦ و	٤٢٧٢٥ و	٥٢٧٦٣ و	٤٣٧٠٦٥ و	الاتجاه العام لبعء الكفاءة المتميزة
	موافق بشدة		موافق بشدة	نتيجة بعء الكفاءة المتميزة

يتضح من الجدول السابق رقم(١١) ان هناك اختلاف محدود في المتوسط الحسابي لعبارات تحقيق الكفاءة المتميزة حيث جاءت استجابات العاملين متقاربة بالبنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص بمتوسط حسابي قدره (٤,٣٧٠٦٥) و (٤,٢٧٢٥) علي التوالي .

- وكانت العبارة الأكثر اتفاقا عليها بينوك القطاع العام هي (تستخدم تقنيات حديثة في مجال العمل مما يساعد في سرعة إنجاز الأعمال في الوقت المحدد لها). بمتوسط حسابي قدره (٤,٤٥٧٢) والعبارة الأكثر اتفاقا عليها في القطاع الخاص هي(تستخدم الموارد المتاحة التي يوفرها البنك أحسن استخدام ممكن مما يساهم في تحقيق الفاعلية المطلوبة) بمتوسط حسابي قدره (٤,٤٢)

وتفسر الباحثة سبب وجود فروق محدودة في نتائج الكفاءة المتميزة نتيجة استجابات العاملين بالقطاعات العام والخاص وقد يرجع ذلك إلي استخدام العاملين بالقطاعات الموارد المتاحة التي يوفرها البنوك أحسن استخدام ممكن لتحقيق الأهداف المنشودة .

(٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الجودة المتميزة :

جدول رقم (١٢)

الإحصاءات الوصفية لبعء الجودة المتميزة بالبنوك التجارية القطاع العام والخاص

بنوك القطاع الخاص		بنوك القطاع العام		الجودة المتميزة
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٦٠٩٢٧ و	٣ و٩٥٠٠	٧٦٩٧٠ و	٣ و٧٣٢٤	٥- يتم تأدية العمل بالبنك بالكمية والجودة المطلوبة معا.
٧١٠٦٧ و	٤ و٠٠٠٠	٦٦٦٦٠ و	٤ و٠٢١١	٦- يوجد حرص من جانب العاملين على التميز في أداء العمل مما يعزز من قدراتهم التنافسية.
٧٣٣٨٢ و	٣ و٨٧٠٠	٧٢١١٩ و	٤ و٢٦٤١	٧- يتم إنجاز مهام الوظيفة طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.
٧٨٢١٢ و	٤ و١٢٠٠	٦٦٠٨١ و	٤ و٢٢٥٤	٨- يتم تأدية الخدمة من جانب العاملين بجودة بما يلبي احتياجات العملاء ورضاهم.
٨٢٦٥٨ و	٣ و٩٤٠٠	٦٢٥٤٨ و	٤ و٢٦٠٦	٩- لدى كل موظف المعرفة التامة بعمله مما يمكنه من الرد على استفسارات العملاء والعمل على حل مشكلاتهم بضائية فائقة.
٤٥٢٤١ و	٣ و٩٧٦٠	٤٩٤٩٢ و	٤ و١٠٠٧	الاتجاه العام لبعء الجودة المتميزة
موافق		موافق		

ويتضح من الجدول السابق رقم (١١) ان هناك اختلاف بسيط في المتوسط المرجح لعبارات بعد تحقق الجودة المتميزة بالبنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص وجاءت درجات الموافقة بمتوسط حسابي قدره (٤,١٠٠٧) بالبنوك التجارية بالقطاع العام بينما جاء المتوسط المرجح بالبنوك التجارية بالقطاع الخاص بنسبة (٣,٩٧٦٠) .

- وقد كانت العبارة الأكثر اتفاقا بينوك القطاع العام هي (يتم إنجاز مهام الوظيفة طبقا لمعايير الجودة المطلوبة) بمتوسط حسابي قدره (٤,٢٦٤١) بينما كانت العبارة الأكثر اتفاقا بينوك القطاع الخاص هي (يتم تأدية الخدمة من جانب العاملين بجودة بما يلبي احتياجات العملاء ورضاهم) بمتوسط حسابي قدره (٤,١٢) وفقا لردود عينة البحث .
وتفسر الباحثة ذلك لحرص العاملين بالبنوك التجارية بالقطاع العام والخاص على أداء العمل بالجودة المطلوبة وبما يلبي احتياجات العملاء ورضاهم بصورة مستمرة لتحقيق ميزة التنافسية للبنوك لتحقيق لها البقاء والاستمرار .
(٥) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الابداع المتميز :

جدول رقم (١٣)

الإحصاءات الوصفية لبعد الابداع المتميز بالبنوك التجارية القطاع العام والخاص

بنوك القطاع الخاص		بنوك القطاع العام		الابداع المتميز
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
١٠٠٦٢٦	٣١٣٠٠	١٨٨٧١	٣٠٤٦٤٨	١٠- يشجع البنك العاملين على تقديم الأفكار الجديدة المبدعة لتطوير الخدمات البنكية.
١١٦٥٠	٣١٦٠٠	١٨٩١٩	٣٠٥١٧٦	١١- كل موظف يبذل أقصى جهد لتقديم الأفكار وأساليب العمل المبدعة التي تسهم في تقديم خدمات أفضل لعملاء البنك.
٧٥٦٠٥	٣١٧٩٠٠	١٨١١٦	٣١٩٠١	١٢- يسمى البنك لتطبيق الأفكار المبدعة المقدمة من العاملين.
١٦٦٢٢٦	٣١٧٣٣	١٦٨٣٦	٣٣٩٠٨	الاتجاه العام لبعد الابداع المتميز
موافق		محايد		

ويتضح من الجدول السابق رقم (١٣) ان هناك اختلاف بسيط في المتوسط الحسابي لعبارة بعد الابداع المتميز بالبنوك التجارية بالقطاع العام والخاص وجاءت درجات الموافقة محايدة بمتوسط حسابي قدره (٣,٣٩٠٨) بالبنوك التجارية بالقطاع العام بينما جاء المتوسط المرجح بالبنوك التجارية بالقطاع الخاص بمتوسط حسابي قدره (٣,٦٧٣٣) .

- وقد كانت العبارة الأكثر اتفاقا بينوك القطاع العام هي (كل موظف يبذل أقصى جهده لتقديم الأفكار وأساليب العمل المبدعة التي تسهم في تقديم خدمات أفضل لعملاء البنك.)

بمتوسط حسابي قدره (٣,٥١٧٦) بينما كانت العبارة الأكثر اتفاقا بينوك القطاع الخاص هي (يسعى البنك لتطبيق الأفكار المبدعة المقدمة من العاملين) بمتوسط حسابي قدره (٣,٦٧٣٣) وفقا لرودود عينة البحث .

وتفسر الباحثة أن البنوك التجارية بالقطاعين تهتم بالابداع المتميز عن طريق تشجيع العاملين بتقديم أفكار جديدة ومبدعة وسعي المسؤولين لتطبيقها مما يسمح للبنوك بالاستمرار ولتحقيق أهدافها .

(٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده توفير المعلومات والاستجابة لرغبات العميل :

جدول رقم (١٤)

الإحصاءات الوصفية لبعده توفير المعلومات والاستجابة لرغبات العملاء بالبنوك التجارية القطاع العام والخاص

بنوك القطاع الخاص		بنوك القطاع العام		توفير المعلومات والاستجابة لرغبات العملاء
الانحراف المتوسط الحسابي المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المتوسط الحسابي المعياري	المتوسط الحسابي	
٦٨٠٠٩ و	٤١١٠٠ و	٧١٨٢٢ و	٤٠٥٩٩ و	١٣- لدى كل موظف بالبنك المهارة الكافية لتوفير المعلومات اللازمة للعملاء قبل الاستفادة من الخدمات في حالة طلبها.
٦١٩٥٥ و	٤٠٠٠١ و	٧٨٤٧٧ و	٣٧٩٥٨ و	١٤- يقوم كل موظف بتوفير المعلومات اللازمة للعملاء عن خدمات البنك حتى لو لم يطلبوها.
٧٤٣٦٦ و	٤١٥٠٠ و	٧١٣٢٦ و	٤٠٨٤٥ و	١٥- تتوافر لدى العاملين مهارات الاتصال التي تمكنهم من التعرف على التغييرات المستمرة في رغبات وحاجات العملاء بشأن الخدمات التي يقدمها البنك.
٨٢٢٨٣ و	٣٧٨٠٠ و	٨١١٢٣ و	٣٥٩٨٦ و	١٦- يهتم العاملون برغبات وحاجات العملاء ويتم نقلها إلى إدارة البنك للقيام بإجراء التحسينات في الخدمات المقدمة ولتقديم الخدمات البنكية المتطورة والمتميزة لهم.
٤٨٧١١ و	٤٠١٠٠ و	٥١٤٩٢ و	٣٨٨٤٧ و	الاتجاه العام لبعده : توفير المعلومات والاستجابة لرغبات العملاء
موافق		موافق		

ويتضح من الجدول السابق رقم (١٤) وجود اختلاف بسيط في المتوسط الحسابي لبعده توفير المعلومات والاستجابة لرغبات العميل وجاءت الموافقة بالبنوك

التجارية بالقطاع العام والخاص بمتوسط حسابي قدره (٣,٨٨٤٧) (٤,٠١) علي التوالي وفقا لاستجابات العاملين محل البحث

- وقد كانت العبارة الأكثر اتفاقا بالبنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص هي (تتوافر لدى العاملين مهارات الاتصال التي تمكنهم من التعرف على التغييرات المستمرة في رغبات وحاجات العملاء بشأن الخدمات التي يقدمها البنك.) بمتوسط حسابي قدره (٤,٠٨٤٥) و(٤,١٥) علي التوالي وفقا لردود عينة البحث .

وتفسر الباحثة ذلك حيث يهتم كلا من القطاعين بتوفير المعلومات و معرفة رغبات وحاجات العملاء والقيام بالتحسينات عليها لتقديم الخدمات المصرفية المتميزة والمتطورة للعملاء لتحقيق أهداف تلك البنوك .

اختبار صحة الفروض

مناقشة نتائج صحة فروض البحث وذلك علي النحو التالي :

١- الفرض الأول :

ينص الفرض الأول علي :

" توجد فروق معنوية بين استجابات العاملين بالبنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص في تطبيق إدارة المواهب "

الأسلوب الإحصائي المستخدم :

قامت الباحثة باستخدام اختبار (T) لتحديد معنوية الاختلافات بين البنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص .

جدول رقم (١٥)

اختبار T للفروق بين اجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد إدارة المواهب

بالبنوك التجارية بالقطاع العام والخاص

أبعاد إدارة المواهب	البنوك التجارية	اعداد استجابات العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوي الدلالة P
بعد تحديد المواهب	بنوك القطاع العام	٢٨٤	٣,٠٢٣٨	,٦٥٩٠٠	٢,٦٦٠٩	٠,٠٠٩
	بنوك القطاع الخاص	١٠٠	٢,٨٣٢٥	,٥٤٠١٣		
بعد جذب المواهب	بنوك القطاع العام	٢٨٤	٣,٧٦٤٦	,٥٣٧٩٤	٢,٥٤٧٠	٠,٠٠٤
	بنوك القطاع الخاص	١٠٠	٣,٩١٠٠	,٤٠١٨٤		

بعد الاحتفاظ المواهب	بنوك القطاع العام	٢٨٤	٣,٥١٨٨	,٦٩٦٥٠	٢٥٥٨	٢٠٠١
بنوك القطاع الخاص	١٠٠	٣,٦١٩٧	,٤١٠٣٤			
بعد تنمية المواهب	بنوك القطاع العام	٢٨٤	٣,٩٢١٧	,٦٩٥٠٠	٢٥٨٦٨	٢٠٠٥
بنوك القطاع الخاص	١٠٠	٤,٠٢٤٠	,٤٢٩٢٣			

* تشير إلى مستوى المعنوية عند (٠,٥)

- يوضح جدول رقم (١٥) نتيجة اختبار T للفروق بين استجابات العاملين بالقطاعين أن هناك اختلافات نسبية بسيطة بين استجابات العاملين بالبنوك التجارية العامة والخاصة إلا أن هذه الفروق جاءت معنوية وهذا يدل علي وجود اختلافات جوهرية في استجابات العاملين لبعيد إدارة المواهب حيث يتضح معنوية الفروق بين متوسط آراء العاملين حول بعيد إدارة المواهب عند مستوى معنوية ٥٠% حيث أن قيم p value اقل من مستوى المعنوية ٠,٠٥ ، مما يدل علي وجود اختلاف بين آراء واستجابات العاملين.

ويتضح من قيم المتوسطات المرجحة اهتمام البنوك التجارية بالقطاع العام عن القطاع الخاص بتحديد المواهب بينما في بنوك القطاع الخاص كان الاهتمام بتنمية المواهب .

يتضح من العرض السابق صحه وقبول الفرض الأول القائل :

" توجد فروق معنوية بين استجابات العاملين بالبنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص في تطبيق إدارة المواهب "

٢- الفرض الثاني :

ينص الفرض الثاني علي :

" توجد فروق معنوية بين استجابات العاملين بالبنوك التجارية بالقطاع العام والخاص في تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية "

الأسلوب الإحصائي المستخدم :

قامت الباحثة باستخدام اختبار (T) لتحديد معنوية الاختلافات بين البنوك التجارية بالقطاع العام والخاص .

جدول رقم (١٦)

اختبار T للفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية بالبنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص

مستوي المعنوية *	قيمة t	انحراف معياري	المتوسط الحسابي المرجح	اعداد استجابات العاملين	البنوك التجارية	تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية
٠.٠٥	٢.٠٣٥	٥٢٧٣٦ و	٤٣٧٠.٦٥ و	٢٨٤	بنوك القطاع العام	الكفاءة المتميزة
		٤٣٩٦٦ و	٤٢٧٢٥ و	١٠٠	بنوك القطاع الخاص	
٠.٢٧	٢.٢١٥	٤٩٤٩٢ و	٤١٠٠.٧ و	٢٨٤	بنوك القطاع العام	الجودة المتميزة
		٥٥٢٤١ و	٣٩٧٦٠ و	١٠٠	بنوك القطاع الخاص	
٠.٠٣	٢.٩٦٢	٦٨٣٦ و	٣٣٩٠.٨ و	٢٨٤	بنوك القطاع العام	الابداع المتميز
		٦٦٣٢٦ و	٣٦٧٣٣ و	١٠٠	بنوك القطاع الخاص	
٠.٣٤	٢.١٢٢	٥١٤٩٢ و	٣٨٨٤.٧ و	٢٨٤	بنوك القطاع العام	توفير المعلومات والاستجابة لرغبات العملاء
		٤٨٧١١ و	٤٠١٠٠ و	١٠٠	بنوك القطاع الخاص	

* تشير إلي مستوي المعنوية عند (٠.٠٥)

يتضح من الجدول السابق رقم (١٦) أن قيمة مستوي الدلالة لكل بعد من أبعاد تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية أقل من مستوي المعنوية المفترض (٠.٠٥) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (٠.٠٥) في أبعاد تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية المتمثلة في الكفاءة لمتييزة والجودة المتميزة والابداع المتميز وتوفير المعلومات والاستجابة لرغبات العملاء ويتضح من نتائج قيم المتوسطات أهتمام بنوك القطاع العام بالكفاءة المتميزة والجودة المتميز بينما بالبنوك القطاع الخاص بتوفير المعلومات والاستجابة المتميزة لرغبات العملاء

بالتالي نستطيع قبول الفرض القائل :

" توجد فروق معنوية بين استجابات العاملين بالبنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص في تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية "

٣- الفرض الثالث :

ينص الفرض الثالث علي :

" يوجد تأثير جوهري لابعاد إدارة المواهب علي أبعاد تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية كل بعد منفردا بالبنوك التجارية القطاع العام والقطاع الخاص "

ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية :

١/٣ يوجد تأثير جوهري لابعاد إدارة المواهب علي الكفاءة المتميزة بالبنوك التجارية القطاع العام والقطاع الخاص .

٢/٣ يوجد تأثير جوهري لابعاد إدارة المواهب علي الجودة المتميزة بالبنوك التجارية القطاع العام والقطاع الخاص .

٣/٣ يوجد تأثير جوهري لابعاد إدارة المواهب علي الابداع المتميز بالبنوك التجارية القطاع العام والقطاع الخاص .

٤/٣ يوجد تأثير جوهري لابعاد إدارة المواهب علي توفير المعلومات والاستجابة لرغبات العملاء بالبنوك التجارية القطاع العام والقطاع الخاص

الأسلوب الإحصائي المستخدم :

١- نتائج العلاقات الارتباطية لابعاد إدارة المواهب مع ابعاد تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية بالقطاع العام والقطاع الخاص .

٢- نموذج الانحدار المتعدد تم استخدامه لقياس تأثير كل بعد من ابعاد إدارة المواهب بالبنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص علي أبعاد تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية المتمثلة في (الكفاءة المتميزة والجودة المتميزة والابداع المتميز وتوفير المعلومات والاستجابة لرغبات العاملين)

١- نتائج العلاقات الارتباطية لأبعاد إدارة المواهب مع أبعاد تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية بالبنوك التجارية القطاع العام :

جدول رقم (١٧)

نتائج العلاقات التبادلية لابعاد إدارة المواهب مع ابعاد تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية بالبنوك التجارية بالقطاع العام

Correlations العام

توفير المعلومات والاستجابة لرغبات العميل	الابداع المتميز	الجودة المتميزة	الكفاءة المتميزة	بعد تنمية المواهب	الاحتفاظ المواهب	جذب المواهب	تحديد المواهب	أبعاد إدارة	
								أبعاد المواهب	تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية
			١	**٧٩٥ و٠٠٠	**٦٥٥ و٠٠٠	**٩٣٦ و٠٠٠	**٧١٧ و٠٠٠	Pearson Correlation	الكفاءة المتميزة
			١	**٦٨٩ و٠٠٠	**٤٩٣ و٠٠٠	**٦٥٧ و٠٠٠	**٤١٥ و٠٠٠	Pearson Correlation	الجودة المتميزة
	١	**٥٦٩ و٠٠٠	**٥٦٩ و٠٠٠	**٥٠٣ و٠٠٠	**٥٨١ و٠٠٠	**٦٢٩ و٠٠٠	**٤٥٤ و٠٠٠	Pearson Correlation	الابداع المتميز
١	**٥٩٥ و٠٠٠	**٧٠٩ و٠٠٠	**٥٢٢ و٠٠٠	**٧١٣ و٠٠٠	**٤٣٠ و٠٠٠	**٤٥٣ و٠٠٠	**٦٨٦ و٠٠٠	Pearson Correlation	توفير المعلومات والاستجابة لرغبات العميل
								Sig. (2-tailed)	

** تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية (٠.٠١)

أكدت النتائج بالجدول السابق رقم (١٧) علي وجود علاقات تبادلية قوية حيث جاءت معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠١) بين أبعاد إدارة المواهب علي اعتبارها من المتغيرات المستقلة طبقا للفرض مع متغيرات تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية ببنوك القطاع العام علي اعتبارها من المتغيرات التابعة وقد وجدت ان الكفاءة المتميزة ببنوك القطاع العام مرتبطة ارتباط طردي قوي مع جذب المواهب ، أما الجودة المتميزة مرتبطة ارتباط طردي قوي بالاحتفاظ بالمواهب ، أما الابداع المتميز مرتبط ارتباط طردي قوي بجذب المواهب ،

و أخيرا جاء بعد توفير المعلومات والاستجابة لرغبات العملاء مرتبطة ارتباطا طرديا قويا مع تنمية المواهب .

٢- نتائج العلاقات الارتباطية لأبعاد إدارة المواهب مع أبعاد تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية بالبنوك التجارية القطاع الخاص :

جدول رقم (١٨)

نتائج العلاقات التبادلية بين ابعاد إدارة المواهب مع ابعاد تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية بالبنوك التجارية بالقطاع الخاص

Correlations خاص

توفير المعلومات والاستجابة لرغبات العميل	الإبداع المتميز	الجودة المتميزة	الكفاءة المتميزة	تنمية المواهب	الاحتفاظ المواهب	جذب المواهب	تحديد المواهب	أبعاد إدارة المواهب تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية
			١	٠.٦٦٩**	٠.٧٢٢**	٠.٤٢٤**	٠.٦٣٩**	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)
		١	٠.٥٨٢**	٠.٤٩١**	٠.٥٩٢**	٠.٧٩٤**	٠.٣٩٣**	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)
	١	٠.٤٧٤**	٠.٦٤٤**	٠.٤٠٢**	٠.٤٦١**	٠.٧٩٣**	٠.٦٢٥**	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)
١	٠.٥٥٧**	٠.٦١٣**	٠.٥٧٧**	٠.٤٨٨**	٠.٨٨٣**	٠.٤٥١**	٠.٣٧٤**	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)

** تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية (٠.٠١)

أكدت النتائج بالجدول السابق رقم (١٨) علي وجود علاقات تبادلية قوية حيث جاءت جميعها معنوية عند مستوي معنوية (٠.٠١) بين أبعاد إدارة المواهب علي اعتبارها من المتغيرات المستقلة طبقا للفرض مع متغيرات تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية ببنوك القطاع الخاص علي اعتبارها من المتغيرات التابعة

وقد وجدت ان الكفاءة المتميزة بينوك القطاع الخاص مرتبطة ارتباط طردي قوي مع الاحتفاظ بالمواهب ، بينما بعد الجودة المتميزة مرتبطة ارتباط طردي قوي بجذب المواهب ، أما بعد الأبداع المتميز مرتبط ارتباط طردي قوي بجذب المواهب ، و أخيرا جاء بعد توفير المعلومات والاستجابة لرغبات العملاء مرتبطة ارتباطا طرديا قويا مع الاحتفاظ بالمواهب .

١/٣ اختبار الفرض الفرعي الأول :

وينص الفرض علي :

"يوجد تأثير جوهري لابعاد إدارة المواهب علي الكفاءة المتميزة بالبنوك

التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص "

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لقياس تأثير كل بعد من أبعاد إدارة المواهب بالبنوك التجارية علي بعد الكفاءة المتميزة والجدول التالي يوضح نتائج التحليل :

جدول رقم (١٩)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لابعاد إدارة المواهب علي بعد الكفاءة المتميزة

المتغير التابع: الكفاءة المتميزة						
البنوك التجارية الخاصة			البنوك التجارية العامة			المتغيرات المستقلة
مستوى المعنوية*	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار B	مستوى المعنوية*	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار B	
٠.٠٠	٣.٩٢٤	١.٧٦١	٠.٠٠	٩.٢٩٤	١.٧٠٩	الثوابت
٠.٠٠	٥.٥٢٤	١.٨١	٠.٠١	٥.٢٠١	٤.١١	بعد تحديد المواهب
٠.٠٣	٣.٠٥٢	٢.٩٠	٠.٠٠	٦.٨٠٢	٥.٤٣	بعد جذب المواهب
٠.٠٠	٤.٤٥٥	٤.٤٥	٠.٠٠	٥.٠٨٩	٤.٩٨	بعد الاحتفاظ بالمواهب
٠.٠٣	٢.١١٢	٢.٨٥	٠.٠٠	٧.٤١٠	٥.٠٨	بعد تنمية المواهب
		٧٥			٧٨	معامل الارتباط
		٥٦			٦١	معامل التحديد المتعدد R ^٢
		٣٥.٦٧			٤٠.٧٨	تحليل تباین خط الانحدار: قيمة F
		٠.٠٠٠			٠.٠٠٠	مستوى المعنوية لاختبار (F)
		مضوي			مضوي	الدلالة الاحصائية

* تشير الي مستوى المعنوية عند (٠.٠٥)

يتضح من خلال نتائج نموذج الانحدار المتعدد الخاص بالبنوك التجارية

العامة بالجدول رقم (١٩) :

- ١- نجد أن قيمة معامل التحديد ٠.٦١. تعني ان هذا النموذج المتمثل في الأربعة ابعاد يستطيع تفسير التباين والتغير في المتغير التابع (بعد الكفاءة المتميزة) بمقدار ٦١% .
- ٢- نلاحظ من مستوى المعنوية لمعاملات الانحدار انها جميعا معنوية حيث ان مستوى المعنوية المقابل لها اقل من مستوى المعنوية المسموح به وهو ٠,٠٥ .
- ٣- نلاحظ من قيم معاملات نموذج الانحدار أن استراتيجيتها جذب المواهب لها التأثير الأكبر على بعد الكفاءة المتميزة حيث تسجل أعلى معامل انحدار ٥٤٣.٥ .
- ٤- معادلة النموذج :

$$\text{إجمالي الكفاءة المتميزة} = ١١١ + ١,٨٩ + ٤١١ + ٥٤٣ \text{ و بعد جذب المواهب} + ٤٩٨ \text{ و بعد الاحتفاظ بالمواهب} + ٥٠٨ \text{ و بعد تنمية المواهب}$$

- نلاحظ من خلال نموذج الانحدار الخاص بالبنوك الخاصة بالجدول رقم (١٩) نجد أن:
- ١- قيمة معامل التحديد ٥٦ و تعني ان هذا النموذج المتمثل في الأربعة أبعاد يستطيع تفسير التباين والتغير في المتغير التابع بعد الكفاءة المتميزة بمقدار ٥٦% .
 - ٢- نلاحظ من قيم معاملات نموذج الانحدار أن بعد الاحتفاظ بالمواهب لها التأثير الأكبر على بعد الكفاءة المتميزة حيث تسجل أعلى معامل انحدار ٤٤٥.٥ .
 - ٣- معادلة النموذج :

$$\text{إجمالي الكفاءة المتميزة} = ٧٦١ + ١ + ١٨١ + ١٨١ + ٢٩٠ \text{ و بعد جذب المواهب} + ٤٤٥ \text{ و بعد الاحتفاظ بالمواهب} + ٢٨٥ \text{ و بعد تنمية المواهب}$$

ويتضح من العرض السابق قبول الفرض الفرعي الأول من الفرض الثالث وهو:
 " يوجد تأثير جوهري لأبعاد إدارة المواهب علي الكفاءة المتميزة بالبنوك التجارية القطاع العام والقطاع الخاص "

٢/٣ اختبار الفرض الفرعي الثاني :

وينص الفرض علي :

"يوجد تأثير جوهري لابعاد إدارة المواهب علي الجودة المتميزة بالبنوك التجارية بالقطاع العام و القطاع الخاص "

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لقياس تأثير كل بعد من أبعاد إدارة المواهب بالبنوك التجارية بالقطاعين العام والخاص علي بعد الجودة المتميزة والجدول التالي يوضح نتائج التحليل :

جدول رقم (٢٠)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لابعاد إدارة المواهب علي بعد الجودة المتميزة

المتغير التابع: الجودة المتميزة						
البنوك التجارية الخاصة			البنوك التجارية العامة			المتغيرات المستقلة
مستوى المعنوية*	قيمة T	معامل الانحدار	مستوى المعنوية*	قيمة T	معامل الانحدار	
و.٠٠٠	٤٥٤٧٣	١٣٥٦	و.٠٠٠	٨٥٧٠	١٥٢٢٢	الثوابت
و.٠٠٠	٣٥٤٤٤	٢٢٠	و.٠٠١	٣٥١٠	٢٠٣	بعد تحديد المواهب
و.٠٠٣	٤٥٠٨٩	٥٤٤	و.٠٠٠	٥١٢٤	٥٢١	بعد جذب المواهب
و.٠٠٠	٥٧٧١	٤١٤	و.٠٠٠	٥٥٤٠	٥٥٨	بعد الاحتفاظ بالمواهب
و.٠٠١	٤٥٢٣٠	٣٨٢	و.٠٠٠	٤٩٧٦	٤٨١	بعد تنمية المواهب
		١٧			٧٢	معامل الارتباط
		٤٥			٥٢	معامل التحديد المتعدد
		٣٧ و ١٢			٣٤ و ٣	تحليل تباین خط الانحدار: قيمة F
		*و.٠٠٠			*و.٠٠٠	مستوى المعنوية لاختبار (F)
		مضوي			مضوي	الدلالة الاحصائية

* تشير الي مستوى المعنوية عند (٠.٥ و)

يتضح من جدول نتائج نموذج الانحدار المتعدد الخاص بالبنوك التجارية العامة

رقم (٢٠) :

١- أن قيمة معامل التحديد ٥٢.٥. تعني ان هذا النموذج المتمثل في أربعة ابعاد

يستطيع تفسير التباين والتغير في المتغير التابع (بعد الجودة المتميزة) بمقدار ٥٢%

- ٢- نلاحظ من مستوى المعنوية لمعاملات الانحدار أنها جميعا معنوية حيث ان مستوى المعنوية المقابل لها اقل من مستوى المعنوية المسموح به وهو ٠.٥ و.
- ٣- نلاحظ من قيم معاملات نموذج الانحدار أن بعد الاحتفاظ بالمواهب لها التأثير الأكبر على بعد الجودة المتميزة حيث تسجل اعلى معامل انحدار ٥٥٨ و.
- ٤- معادلة النموذج :

$$\text{إجمالي الجودة المتميزة} = ٢٣٢ + ١ + ٢٠٣ \text{ و بعد تحديد المواهب} + ٥٢١ \text{ و بعد جذب المواهب} + ٥٥٨ \text{ و بعد الاحتفاظ بالمواهب} + ٤٨١ \text{ و بعد تنمية المواهب}$$

نلاحظ من خلال نموذج الانحدار الخاص بالبنوك الخاصة نجد أن :

- ١- قيمة معامل التحديد ٤٥ و تعني ان هذا النموذج المتمثل في الأربعة ابعاد يستطيع تفسير التباين والتغير في المتغير التابع بعد الجودة المتميزة بمقدار ٤٥% .
- ٢- نلاحظ من قيم معاملات نموذج الانحدار أن بعد جذب المواهب لها التأثير الأكبر على بعد الجودة المتميزة حيث تسجل أعلى معامل انحدار ٤٨٢ و .
- ٣- معادلة النموذج :

$$\text{إجمالي الجودة المتميزة} = ٣٥٦ + ١ + ٢٢٠ \text{ و بعد تحديد المواهب} + ٥٤٤ \text{ و بعد جذب المواهب} + ٤١٤ \text{ و بعد الاحتفاظ بالمواهب} + ٣٨٢ \text{ و بعد تنمية المواهب}$$

ويتضح من العرض السابق قبول الفرض الفرعي الثاني من الفرض الثالث وهو :

" يوجد تأثير جوهري لابعاد إدارة المواهب علي الجودة المتميزة بالبنوك التجارية بالقطاع العام و القطاع الخاص "

٣/٣ اختبار الفرض الفرعي الثالث :

وينص الفرض علي :

" يوجد تأثير جوهري لابعاد إدارة المواهب علي الابداع المتميز بالبنوك التجارية القطاع العام والخاص "

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لقياس تأثير كل بعد من أبعاد إدارة المواهب بالبنوك التجارية علي بعد الابداع المتميز ويوضح الجدول التالي رقم (٢١) نتائج التحليل :

جدول رقم (٢١)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لابعاد إدارة المواهب علي بعد الابداع المتميز

المتغير التابع: الابداع المتميز						
البنوك التجارية الخاصة			البنوك التجارية العامة			المتغيرات المستقلة
مستوى المعنوية*	قيمة T	معامل الانحدار	مستوى المعنوية*	قيمة T	معامل الانحدار	
و.٠٠٠	٥١٣٠	و.٠٦	و.٠٠٠	٢٠٢٦٧	٤٥٦	الثوابت
و.٠٠١	٤٧٩٦	٣٩٣	و.٠٠٣	٣٣٣٤	٣٧١	بعد تحديد المواهب
و.٠٠٠	٣٠٦٣	٤١٠	و.٠٠٠	٦١٨٧	٤٦٩	بعد جذب المواهب
و.٠٠٤	٤٠٠٧	٢٨٩	و.٠٠٢	٣١٥٥	٢٩٣	بعد الاحتفاظ بالمواهب
و.٠٠٠	٣٧٣٧	٢٩١	و.٠٠٠	٤٣٨٩	٤٢٤	بعد تنمية المواهب
	٧٢			٧٨		معامل الارتباط
	٥٢			٠٦٢		معامل التحديد المتعدد
	٥٣٢			٧٣١		تحليل تباين خط الانحدار: قيمة F
	و.٠٠٠*			و.٠٠٠*		مستوى المعنوية لاختيار (F)
	معنوي			معنوي		الدلالة الاحصائية

* تشير إلى مستوى المعنوية عند (٠.٠٥)

يتضح من خلال نتائج نموذج الانحدار المتعدد الخاص بالبنوك التجارية العامة :

١- نجد أن قيمة معامل التحديد ٠.٦٢. تعني ان هذا النموذج المتمثل في الارباع أبعاد يستطيع تفسير التباين والتغير في المتغير التابع (بعد الابداع المتميز) بمقدار ٦٢% .

٢- نلاحظ من مستوى المعنوية لمعاملات الانحدار انها جميعا معنوية حيث ان مستوى المعنوية المقابل لها اقل من مستوى المعنوية المسموح به وهو ٠.٠٥ .

٣- نلاحظ من قيم معاملات نموذج الانحدار أن بعد جذب المواهب لها التأثير الاكبر على بعد الابداع المتميز حيث تسجل اعلى معامل انحدار ٤٦٩.و.

٤- معادلة النموذج :

إجمالي الابداع المتميز = ٤٥٦ + ٣٧١ بعد تحديد المواهب + ٤٦٩ بعد جذب المواهب + ٢٩٣ بعد الاحتفاظ بالمواهب + ٤٢٤ بعد تنمية المواهب

نلاحظ من خلال نموذج الانحدار الخاص بالبنوك التجارية بالقطاع الخاص

نجد أن :

- ١- قيمة معامل التحديد ٥٢ و تعني ان هذا النموذج المتمثل في الأربعة ابعاد يستطيع تفسير التباين والتغير في المتغير التابع(بعد الإبداع المتميز) بمقدار ٥٢% .
- ٢- نلاحظ من قيم معاملات نموذج الانحدار أن بعد جذب المواهب لها التأثير الأكبر على بعد الإبداع المتميز حيث تسجل أعلى معامل انحدار ٤١٠ و
- ٣- معادلة النموذج :

إجمالي الإبداع المتميز = ٥٠٦ و ٣٩٣+ و بعد تحديد المواهب + ٤١٠ و بعد جذب المواهب + ٢٨٩ و
بعد الاحتفاظ بالمواهب + ٢٩١ و بعد تنمية المواهب

ويتضح من العرض السابق قبول الفرض الفرعي الثالث من الفرض الثالث وهو " يوجد تأثير جوهري لابعاد إدارة المواهب علي الإبداع المتميز بالبنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص " ٤/٣ اختبار الفرض الفرعي الرابع : وينص الفرض علي :

"يوجد تأثير جوهري لابعاد إدارة المواهب علي توفير المعلومات والاستجابة المتميزة لرغبات العملاء بالبنوك التجارية القطاع العام والقطاع الخاص " تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لقياس تأثير كل بعد من أبعاد إدارة المواهب بالبنوك التجارية علي بعد توفير المعلومات والاستجابة المتميزة لرغبات العملاء والجدول التالي رقم (٢٢) يوضح نتائج التحليل :

جدول رقم (٢٢)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لابعاد إدارة المواهب علي بعد توفير المعلومات

والاستجابة المتميزة لرغبات العملاء

المتغير التابع: توفير المعلومات والاستجابة المتميزة للعملاء						
البنوك التجارية الخاصة			البنوك التجارية العامة			المتغيرات المستقلة
مستوى المعنوية*	قيمة T	معامل الانحدار	مستوى المعنوية*	قيمة T	معامل الانحدار	
و٠٠٠	٤٠٨٠٩	١٠٨٠	و٠٠٠	١٠٤٢٤	و٦٢٠	الثوابت

بعد تحديد المواهب	٣٨٣ و	٣٠١٢ و	٣ و	٣٨٤ و	٢٨٠٥ و	٠٠٤ و
بعد جذب المواهب	٣٦٥ و	٤٢٣٤ و	٠ و	٤٨٠ و	٣٤٤٣ و	٠٠١ و
بعد الاحتفاظ بالمواهب	٣٤٩ و	٥٣٥٥ و	٠٠٩ و	٣٨٦ و	٣٧٢٢ و	٠٠٠ و
بعد تنمية المواهب	٤٣٦ و	٣٥٨٩ و	٠١٠ و	٣٩١ و	٤٢٠٢ و	٠٠٠ و
معامل الارتباط	٧٤ و			٦٥ و		
معامل التحديد المتعدد	٥٤ و			٤٣ و		
تحليل تباين خط الانحدار: قيمة F	٦٤ و			٥٢ و		
مستوى المعنوية لاختبار (F)	٠ و			٠ و		
الدلالة الاحصائية	معنوي			معنوي		

* تشير إلى مستوى المعنوية عند (٠.٥ و)

يتضح من خلال نتائج نموذج الانحدار والمتعدد الخاص بالبنوك التجارية العامة

بالتداول رقم (٢٢) :

١- نجد أن قيمة معامل التحديد ٥٤.٠. تعني ان هذا النموذج المتمثل في الأربعة ابعاد يستطيع تفسير التباين والتغير في المتغير التابع (بعد توفير المعلومات والاستجابة المتميزة لرغبات العملاء) بمقدار ٥٤% .

٢- نلاحظ من مستوى المعنوية لمعاملات الانحدار انها جميعا معنوية حيث ان مستوى المعنوية المقابل لها اقل من مستوى المعنوية المسموح به وهو ٠,٠٥ .

٣- نلاحظ من قيم معاملات نموذج الانحدار أن بعد تنمية المواهب لها التأثير الأكبر على بعد توفير المعلومات والاستجابة المتميزة لرغبات العملاء حيث سجل أعلى معامل انحدار ٤٣٦.٠.

٤- معادلة النموذج :

إجمالي توفير المعلومات والاستجابة المتميزة لرغبات العملاء = ٦٢٠ و + ٣٨٣ و بعد تحديد المواهب + ٣٦٥ و
بعد جذب المواهب + ٣٤٩ و بعد الاحتفاظ بالمواهب + ٤٣٦ و بعد تنمية المواهب

بينما في البنوك التجارية بالقطاع الخاص يتضح من الجدول السابق :

١- قيمة معامل التحديد ٤٣ و تعني ان هذا النموذج المتمثل في الاربعة ابعاد يستطيع تفسير التباين والتغير في المتغير التابع (بعد توفير المعلومات والاستجابة المتميزة لرغبات العملاء) بمقدار ٤٣% .

- ٢- نلاحظ من قيم معاملات نموذج الانحدار أن استراتيجية جذب المواهب لها التأثير الأكبر على بعد توفير المعلومات والاستجابة المتميزة لرغبات العملاء حيث تسجل أعلى معامل انحدار ٤٨٠ و
- ٣- معادلة النموذج :

إجمالي توفير المعلومات والاستجابة المتميزة لرغبات العملاء = ١٠٨٠ + ٣٨٤ + بعد تحديد المواهب + ٤٨٠ و
بعد جذب المواهب + ٣٨٦ و بعد الاحتفاظ بالمواهب + ٣٩١ و بعد تنمية المواهب

ويتضح من العرض السابق صحة الفرض الفرعي الرابع من الفرض الثالث وهو " يوجد تأثير جوهري لابعاد إدارة المواهب علي توفير المعلومات والاستجابة المتميزة لرغبات العملاء بالبنوك التجارية القطاع العام والقطاع الخاص "

إذا يتم قبول الفرض الإحصائي الثالث " بوجود تأثير جوهري لابعاد إدارة المواهب علي ابعاد تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية كل بعد منفردا "

تم استخدام الانحدار المتعدد لمعرفة أكثر الابعاد من إدارة المواهب تؤثر علي تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية مجتمعة ويوضح الجدول التالي نتائج الانحدار المتعدد :

جدول رقم (٢٣) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لابعاد إدارة المواهب علي تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية مجتمعة

المتغير التابع: تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية						
البنوك التجارية الخاصة		البنوك التجارية العامة			المتغيرات المستقلة	
مستوى المعنوية*	قيمة T	معامل الانحدار	مستوى المعنوية*	قيمة T	معامل الانحدار	
٠.٠٠	٣٥٨٨	١٥٤٩	٠.٠٠	٢٦٢١	١٥٠١	الثوابت
٠.١٥	٢٤٨٤	٢٤٣	٠.٠٠	٥١٢٣	٣١٩	بعد تحديد المواهب
٠.٠١	٤٥٠١	٥٥٩	٠.٠٠	٤٧١٣	٥١٩	بعد جذب المواهب
٠.٢٣	٢١٦٤	٣٤٦	٠.٠٠	١٤٢٢١	٤٩٢	بعد الاحتفاظ بالمواهب
٠.٠٠	٣٧١٧	٢٩١	٠.١٦	٢٤٢١	٣٠٥	بعد تنمية المواهب
		٧١			٧٦	معامل الارتباط
		٥١			٥٨	معامل التحديد المتعدد R Square
		١٣٥			٦٧٣	تحليل تباين خط الانحدار: قيمة F
		٠.٠٠*			٠.٠٠*	مستوى المعنوية لاختبار F
		ذات دلالة احصائية معنوية			ذات دلالة احصائية معنوية	الدلالة الاحصائية

* تشير إلي مستوى المعنوية عند (٠.٠٥)

يتضح من خلال نموذج الانحدار الخاص بالبنوك التجارية العامة من الجدول

رقم (٢٣) :

- ١- قيمة معامل التحديد ٥٨ وتعني ان هذا النموذج المتمثل في الأربعة ابعاد يستطيع تفسير التباين والتغير في المتغير التابع (تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية) بمقدار ٥٨% ونلاحظ من مستوى المعنوية لمعاملات الانحدار انها جميعا معنوية حيث ان مستوى المعنوية المقابل لها اقل من مستوى المعنوية المسموح به وهو 0.05
- ٢- نلاحظ من قيم معاملات نموذج الانحدار أن بعد جذب المواهب لها التأثير الأكبر على تعزيز القدرات التنافسية حيث تسجل اعلى معامل انحدار ٥١٩
- ٣- معادلة النموذج :

إجمالي تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية = ١٠٥١ + ٣١٩ + بعد تحديد المواهب + ٥١٩ و
بعد جذب المواهب + ٤٩٢ و بعد الاحتفاظ بالمواهب + ٣٠٥ و بعد تنمية المواهب

بينما نلاحظ من خلال نموذج الانحدار الخاص بالبنوك التجارية الخاصة

بجدول رقم (٢٢) نجد أن :

- ١- قيمة معامل التحديد ٥١ وتعني ان هذا النموذج المتمثل في الأربعة ابعاد يستطيع تفسير التباين والتغير في المتغير التابع (تعزيز القدرات التنافسية) بمقدار ٥١%
- ٢- يتبين من قيم معاملات نموذج الانحدار أن بعد جذب المواهب لها التأثير الأكبر على تعزيز القدرات التنافسية حيث سجل اعلى معامل انحدار ٥٥٩ .
- ٣- معادلة النموذج :

إجمالي تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية = ١٥٤٩ + ٢٤٣ + بعد تحديد المواهب + ٥٥٩ و
بعد جذب المواهب + ٢٤٦ و بعد الاحتفاظ بالمواهب + ٢٩١ و بعد تنمية المواهب

٤- الفرض الرابع :

وينص الفرض الرابع علي :

"يوجد تأثير جوهري بين ابعاد إدارة المواهب مجتمعة وبين تعزيز القدرات للموارد البشرية مجتمعة بالبنوك التجارية بالقطاع العام و القطاع الخاص ."

ولاثبات صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لمعرفة أثر ابعاد إدارة المواهب مجتمعة علي ابعاد تعزيز القدرات للموارد البشرية مجتمعة بالبنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص

جدول رقم (٢٤)

نتائج الانحدار البسيط لابعاد إدارة المواهب مجتمعة علي تعزيز القدرات التنافسية مجتمعة بالبنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص

المتغير التابع: تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية					
البنوك التجارية الخاصة		البنوك التجارية العامة			المتغيرات المستقلة
مستوى المعنوية	قيمة T	المعالم المقدر	مستوى المعنوية	قيمة T	
*و.٠٠٠	٥١٨٧	٨٩٠	*و.٠٠٠	١٢و٨٢٦	٧٨٦
*و.٠٠٠	٤و٦٤٩	٤٢٥	*و.٠٠٠	١٢و٧٠١	٦٠٣
		٧٤			٧٧
		٥٥			٦٠
		*و.٠٠٠			*و.٠٠٠
		معنوي			الدالة الاحصائية

*مستوى المعنوية عند ٥.٠ و.

ويتضح من الجدول السابق رقم (٢٣) بالنسبة لنتائج التحليل بالبنوك التجارية بالقطاع العامما يلي :

- ١- وفقا لمعامل التحديد نجد أن المتغير المستقل (إدارة المواهب) تفسر ٦٠% من التغير الكلي في المتغير التابع هو (تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية) وأشارت نتيجة الاختبار (t.test) لها تأثير معنوي علي المتغير التابع وكذلك قيمة اختبار f كانت معنوية مما يدل علي جودة تأثير نموذج الانحدار علي المتغير التابع .
- ٢- نموذج العلاقة :

$$\text{تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية} = ٧٨٦ \text{ و} + ٦٠٣ \text{ و} \text{ إدارة المواهب}$$

بينما بالنسبة لنتائج التحليل بالبنوك التجارية بالقطاع الخاص :

- ١- وفقا لمعامل التحديد نجد أن المتغير المستقل (إدارة المواهب) تفسر ٥٥% من التغير الكلي في المتغير التابع هو (تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية) وأشارت

نتيجة الاختبار (t.test) لها تأثير معنوي علي المتغير التابع وكذلك قيمة اختبار f كانت معنوية مما يدل علي جودة تأثير نموذج الانحدار علي المتغير التابع .
٢- نموذج العلاقة :

تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية = ٨٩٠ و + ٤٢٥ و إدارة المواهب

يتم قبول الفرض الإحصائي الرابع :

"بوجود تأثير جوهري بين ابعاد إدارة المواهب مجتمعة وبين تعزيز القدرات للموارد البشرية مجتمعة بالبنوك التجارية بالقطاع العام و القطاع الخاص ."

المبحث الرابع

خلاصة النتائج والتوصيات

النتائج التي توصلت إليها الدراسة ،من واقع مناقشة اختبار صحة الفروض وأهم التوصيات التي تتعلق بشأنها :

• النتائج :

- ١- وجود فروق معنوية بين أستجابات العاملين بالبنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص في مدي تطبيق إدارة المواهب ، وقد جاءت هذه الاختلافات نسبية وبسيطة بين البنوك التجارية بالقطاعين ويرجع ذلك لحرص البنوك التجارية بالقطاعين علي تحديد المواهب واختيار العاملين الاتسب لشغل الوظائف الشاغرة لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، واستقطاب وجذب الكفاءات للعمل وتدريبهم وتمييزهم وكان الاهتمام بنوك القطاع العام كان الاهتمام بتحديد المواهب وتمييزهم أما بنوك القطاع الخاص فكان الاهتمام الاكبر بجذب و تنمية المواهب وتم قبول الفرض الأول .
- ٢- وجود فروق معنوية بين استجابات العاملين بالبنوك التجارية بالقطاعين العام والخاص في مدي تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية ويرجع ذلك الي سعي القطاعين لاستخدام الموارد المتاحة احسن استخدام ممكن والعمل علي تلبية احتياجات العاملين تم قبول الفرض الثاني .
- ٣- يوجد تأثير طردي ذو دلالة معنوية لابعاد إدارة المواهب علي ابعاد تعزيز القدرات التنافسية كل بعد منفردا بينوك القطاعين العام والخاص وقد اثبت ذلك نتائج الفروض الفرعية الاربعة ،تم استخدام معامل الانحدار المتعدد لمعرفة أكثر بعد تاثيرا علي تعزيز

القدرات التنافسية للموارد البشرية فكانت النتيجة لبعء جذب المواهب بالقطاعين وتم قبول الفرض الثالث.

٤- يوجد تأثير طردى بين ابعاد إدارة المواهب مجتمعة وبين ابعاد تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية مجتمعة ببنوك القطاعين العام والقطاع الخاص وتم قبول الفرض الرابع .

• التوصيات :

- ١- العمل على خلق ثقافة تنظيمية بالبنوك التجارية العامة والخاصة داعمة للمواهب وبيئة عمل تقدر قيمة المواهب .
- ٢- ضرورة الأهتمام المتزايد بأبعاد إدارة المواهب(تحديد ، جذب ، الاحتفاظ بالمواهب) في البنوك التجارية بالقطاعين العام والخاص ووضع معايير محددة وواضحة لقياس المواهب وانشاء قاعدة بيانات لجميع الموهوبين بالبنوك التجارية .
- ٣- ضرورة إهتمام الادارة العليا بتمكين العاملين لزيادة مشاركتهم في صنع القرارات مما ينعكس على سرعة أدائهم لأعمالهم وعلى رضا عملاء البنوك التجارية العامة والخاصة .
- ٤- ضرورة توفير مناخ تنظيمي يسمح بالابداع والابتكار لكافة المستويات الإدارية بالبنوك التجارية بالقطاعين العام والخاص من خلال تجريب الافكار والطول الابتكارية التي يقدمها العاملون بالبنوك ووضعها موضع تنفيذ .
- ٥- ضرورة الأهتمام بمعرفة الأسباب الحقيقية لترك بعض العاملين الموهوبين من العمل بالبنوك التجارية بالقطاع العام للعمل بالبنوك التجارية بالقطاع الخاص أو الهجرة إلى الخارج .
- ٦- العمل على تعيين العمالة المؤقتة بالبنوك التجارية الخاصة حتى لا يشعروا بالقلق وعدم الأمان الوظيفي .

قائمة المراجع :

- (1) James A. Cannon & Rita McGee , Talent Management and succession Planning , United Kingdom : Licensing a gency (CIPD) , 2011 , p.10
- (2) David Birchall , Nick Holley and Benjamin Ried, Talent Management , Henley University of Reading: Ahenley H R Centre of Excellence Research Report , November 2008
- (3) Khandekar, Aradhana and Sharma, Anuradha . Managing human resource capabilities for sustainable competitive advantage: An empirical analysis from Indian global organizations . Education + Training, Vol. 47 , Iss 8/9, (2005) , p. 629
- (4) Mc Cartney , C .The Talent Perspective : What does it Feel like to be Talent-Managed ? ,Available at : -WWW.Cipd.co.uk(10-2011)
- (5) Riccio , S. J . Talent Management in Higher education : Identifying and Developing Emerging Leaders within the Administration at Privte Colleges and University , PHD, Dissertation, The University of Nebraska- Lincoln Nebraska , united states , (2010)
- (6) Teresa K. Betts, The Role of Competitive Capabilities and Stakeholder Pressure in the Adoption of Environment Practices and Business Performance,(PhD, Southern Illinois University Carbondale, May 2012), PP.133-134
- (٧) محمود صادق بارزعة ، بحوث التسويق للتخطيط و الرقابة (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٥) ، ص١٦٥ .
- (8) Tansely , Carole. " What do we mean by the term "Talent" in talent Management ? " . Industrial and Commercial Training , vol 43 , Iss. 5 ,2011 , P.269 .
- (9) Serrat , Olivier , A Primer on Talent Management , Cornell University ILR School , Asian Development Bank , 2010 , P.2 .
- (10)Kalman , Danny .Establishing a Global Talent Management policy . The East Midlands Leadership Academy , 2014 , p.4
- (11) Nilsson , Staffan and Ellstom , Per-Erik . "Employability and Talent management : Challenges For HRD development , vol.36 , Iss .1 , 2012 , p.28
- (١٢) صالح ،أحمد علي ، والسوداني، علي موات . إدارة المواهب -منظورات مفاهيمية وإستراتيجية للانكاسات والحوادث على منظمات الأعمال العربية. مجلة معهد الإدارة العامة- سلطنة عمان ، ٢٠١٠ .
- (13) Millan , Douglas Mac , Talent management : How to Invest in your workforce ,Business week : New york , 2008,p.2
- (14)Yllner , Emelie Baedecke . Talent Management- Retaining. KTH Industrial engineering and management , 2013 ,p.12
- (١٥) أ- الحميدي ، محمد سعيد والطيب ،الهادي خوجلي . الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب ، تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة ، كلية الشرطة معهد تدريب الضباط : الإمارات العربية ، غير مبين تاريخ النشر .
- B- Lockwood , Nancy R. . Talent Management :Driver for Organizational Success . SHRM research: society for Human Resource Management , 2006 , p.2
- (١٦) عبد الفتاح ، محمود . إدارة المواهب في المنظمة . القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ٢٠١٣ ، ص ١٩ .
- (17) Dorothy Knapp ,SPHR Best Practices in Talent Management Strategy plan for Critical Talent Needs . Society for Human Resource Management (SHRM) , 2010
- (18) Bersin , John . Talent Management – what is it ? Why now?, Highlights and Insights from Hay Group and Chief Executive magazine Research into "The Best Companies for Leaders" Hay Acquisition Company I, Inc May 2006.
- (19) Taleo corporation , taleo research, what is talent management ? in <http://Taleo.com/researcharticle/what-talent-management> (2015)
- (20)lyria , Rita kagwiria . Role of talent Management on organization performance in companies listed in Naibobi Security Exchange in Kenya: Literature Review . International Journal of Humanities and social science , vol. 3 , no 21 , 2013 , P 289
- (21) Mathur, Poornima . Achieving Competitive Advantage through Employees . International Journal of Arts , Humanities and management studies , Vol .1 , no9 , September 2015 ,p 67

- (22) Newbert , Scott L . value , Rapeness , competitive Advantage , and Performance : A Conceptual – level Empirical Investigation of the Resource-Based View of the Firm . Strategic Management Journal , vol .29 ,2008 , p 752
- (23) Ellinger , A . , Yang , B. and Howton , S . , The relationship between The learning Organization Concept and Firm's Financial Performance : an Empirical assessment , Human Resource Development Quarterly , vol . 13 , no. 1 , 2002 ,p. 10
- (24) khandekar , Aradhana, Sharm, Anuradha . Managing Human Resource Capabilities for Sustainable competitive advantage : an empirical analysis from Indian Global Organizations . education + training , vol. 47 , Iss 8/9 ,2006 , p630
- (25) Mathur , Poornima, op. cit , p 68
- (26) Vokic , Nina Poloski and Vidovic, Maja . HRM as a significant Factor for achieving Competitiveness Through People – the Case of Croatia , Faculty of Economics and Business University of Zagreb , 2007 , p.6
- (27) Kleiman , Lawrence S . Human Resource Management : Managerial Tool For Competitive , Australia : Cengage learning , 2009 ,p 17 .
- (28) Wright , Patrick M . , McMahan, Gary C., and Williams, Abigail Mc . Human Resources and sustained competitive Advantage : A Resource –Based Perspective . university of southern California : Center for effective Organization , International Journal of Human Resource Management , vol. 5 , Iss.2 , 1999 ,p318
- (29) Jassim , Rahim K . Competitive Advantage through the Employee . article in : www.unpan1.un.org
- (30) Mangalaraj , Daniel and Plessis , Andries du . competitive Advantage in the 21 st Century : what are Human resource Functions and Activities? ,New Zealand , In Unites Research bank , 2013 , P 4 .
- (31) Ojha , Divesh. Impact of Strategic Agility on Competitive Capabilities and Financial Performance . PHD, The Clemson University, December 2008 , P. 67.
- (٣٢) أحمد ، مصنوعة . المشاركة بمدخلة تدخل ضمن عناصر المحور العاشر عنوان المدخلة: تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني . الملحق الدولي السابع حول: "الصناعة التأمينية ، الواقع العملي وآفاق التطوير – تجارب الدول" - جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير، يومي ٣-٤ ديسمبر ٢٠١٢ ، ص ١١
- (٣٣) المسلمي، علي . إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية . القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، ٢٠٠١ ، ص١٠٥ .
- (34) Thunnissen, Marian . Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of Talent management in practice . Employee Relations, Vol. 38 Iss 1 , 2016 pp. 57-72
- (35) Tajuddin, Dewi & Ali , Rosalan and Kamaruddin , Badrul Hisham . Developing Talent Management Crisis Model for Quality Life of Bank Employees in Malaysia . Asian Conference on Environment-Behavior Studies, Pericardia - Social and Behavioral Sciences , 2015,p 80- 84
- (36) Megri , Zakia , The Impact of Talent Management System on the Enterprise Performance: a Study on a Sample of Workers in National Company of Juice and Canned-food Unit Manaa (Batna) , Arab Economics and Business Journal in Science Direct . No. 9 (2014) 156–165
- (٣٧) الفرجاني ، فاطمة علي بلقاسم . أثر القيادة التحولية علي إدارة المواهب – دراسة تطبيقية علي جامعة بنغازي . رسالة دكتوراه غير منشورة بكلية التجارة – جامعة عين شمس ، ٢٠١٤
- (٣٨) صيام ، عزيزة عبد الرحمن عبد الله ، واقع تطبيق إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطي والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال كلية التجارة ، ٢٠١٣
- (39) Nilsson , Staffan and Ellstrom , Per-Erik . Employability and talent management: challenges for HRD practices European Journal of Training and Development , Vol. 36, No. 1, 2012 , pp. 26-45

- (40) Kuchеров, Dmitry and Zavyalova , Elena. HRD practices and talent management in the companies with the employer brand , European Journal of Training and Development , Vol.36 , No. 1, 2012 pp. 86-104
- (41) Abd nasir, Syed & Hassan, Roslani and others . Managing Talent In Tow Loading Companies In Malaysia. International conference on technology and management , 2012
- (42) Ahmadi S. and M.sarlak & Mahdavi M. , The Role of Social Capital on Improving The Talent Management At The southern Khorasan Electric Energy Distribution Company (SKEDC) , International Business Management . vol. 6 , No. 2 , p 233-241
- (43) T. , Ringo , Schweyer A. , De Marco M. , Jones R. and Lesser . Integrated Talent Management Part 1 – Understanding the Opportunities for success . IBM Institute for Business Value . Human capital Institute . Available at : - www.Ibm.com/search/csass/search,(2014)
- (44) Katina, David Sikora & Zachary, Thompson and Ferris, Russell Gerald .Reimagining overqualified human resources to promote organizational effectiveness and competitive advantage . Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, Vol. 3, Iss 1 , 2016 , pp 1- 35
- (45) Albrecht , Simon L & Bakker, Arnold B & Gruman, Jamie A & Macey, William H and Saks , Alan M. . Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage . Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, Vol. 2 , Iss 1 , 2015 , pp. 7 - 35
- (46) Plessis, Andries J. du & Sumphonphakdy , Suksamon & Oldfield , James and Botha , Cristoff , Competitive Advantage: Recruitment and Retention of senior managers in Financial sector in Laos , Journal of Community Positive Practices, Vol. 2, 2013, 41-52
- (47) Gilani, Mahnaz Hemmati Noedoust & Zadeh, Mohammad Sadeghi and Sadari, Hamid Reza. The Role of Strategic Human Resource Management in Creation of Competitive Advantages (Case Study: A Commercial Organization in Malaysia).International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 16 [Special Issue – August 2012] ,PP 225-238
- (48) Tarigan, Riswan Efendi . How Human Resource Capabilities Affect the Organisations' Performance? The Case of Electronic Industry in the Uk?. Critical Review Corner, (December 18,2010)
- (49) Vokić, Nina Pološki and Vidović , Maja , HRM as a significant factor for achieving competitiveness through people – The case of Croatia ,academy Journal in Faculty of Economics and Business University of Zagreb, Croatia , 2007 , Pp. 1-16
- (50) Khandekar, Aradhana and Sharma, Anuradha . op .Cit , pp. 628 – 639

قائمة إستقصاء

موجهة للسادة العاملين بالبنوك التجارية في القطاع العام والقطاع الخاص

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد الفاضل / السيدة الفاضلة

تحية طيبة وبعد

تقوم الدكتورة / بسنت عادل رمضان الزياى ، مدرس بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة عين شمس بإعداد دراسة علمية وموضوعها أثر إدارة المواهب علي تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية دراسة مقارنة بين البنوك التجارية في القطاع العام والقطاع الخاص وتستلزم هذه الدراسة توافر البيانات التي يتضمنها هذا الاستقصاء وسوف تكون لإجاباتكم الموضوعية علي اسئلة الاستقصاء أثرها علي إثراء هذا البحث وان البيانات التي سيتم الحصول عليها سوف تحاط بجانب كبير من السرية ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط .

تأكد من استيفاء جميع البيانات ، وعدم ترك أي سؤال دون الإجابة عليه لكم جزيل الشكر والتقدير علي حسن تعاونكم

دكتورة / بسنت عادل رمضان الزياى

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس

أولاً : البيانات العامة

- الاسم بالكامل (إذا رغبت):
- الوظيفة:
- الإدارة:
- اسم البنك
- بنك قطاع عام () بنك قطاع خاص ()

ثانياً :فيما يلي مجموعة من العبارات حول إدارة المواهب برجاء وضع علامة (√) أمام الإجابة التي تعبر عن رأيك بالنسبة لكل عبارة.

البيانات	العبارات	موافق تماماً (٥)	موافق (٤)	موافق إلى حد ما (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق تماماً (١)
١	تحدد نوع المهارات الأساسية والقدرات والخبرات والمؤهلات المطلوبة عند الاختيار وفقاً لإستراتيجية و أهداف وثقافة البنك .					
٢	توجد معايير محددة وواضحة لقياس المواهب بالبنك .					
٣	توجد معايير موضوعية لتقييم أداء الموظفين بالبنك .					
٤	توجد قاعدة بيانات شاملة عن المواهب بالبنك .					
٥	يجذب المرتب الأساسي والمكافآت والحوافز المادية المواهب للعمل بالبنك.					
٦	فرص التدريب والتطعيم والتعلم متوفرة بعدالة في البنك .					
٧	فرص الترقية وتحقيق التقدم والنمو الوظيفي المتاحة تعمل علي جذب المواهب بالبنك .					
٨	وجود الخدمات الاجتماعية والصحية وغيرها تساعد علي جذب المواهب للبنك .					
٩	إن اسم البنك وما تتميز به من سمعة ومكانة مرموقة في المجتمع لها دور أساسي في جذب المواهب .					
١٠	بيئة العمل بالبنك محفزة ومشجعة للإبداع والابتكار.					
١١	يوجد قدر كبير من التمكين للعاملين بالبنك.					
١٢	توفر الثقافة التنظيمية للبنك دعماً هويًا للمواهب					

مستجاب	العبارات	موافق تماماً (٥)	موافق (٤)	موافق إلى حد ما (٣)	غير موافق تماماً (٢)	غير موافق (١)
	بها.					
١٣	إن نظام المكافآت والترتيب الأساسي والحوافز المادية مناسب جدا للأداء .					
١٤	يوجد قدر كبير من الاهتمام بالحوافز المغنوية كالتقدير والشكر والاعتراف.					
١٥	تتيح سياسات البنك فرص النمو المهني والشخصي للمواهب .					
١٦	تدعم سياسات البنك الأمان الوظيفي والاستقرار في العمل					
١٧	يحفز مناخ العمل الموجود بالبنك علي الابتكار والتجديد في العمل .					
١٨	تحفز سياسات البنك القيام بمهام جديدة لاكتساب مهارات جديدة					
١٩	تتيح سياسات البنك فرصة المشاركة في البرامج التدريبية المناسبة للوظيفة.					
٢٠	يعمل الرؤساء علي توفير الإرشاد والتوجيه والرعاية المهنية .					
٢١	تتوافر فرص النمو والتطوير وفقا للمهارات التي تحتاج للتنمية .					

ثالثا : فيما يلي مجموعة من العبارات حول تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية رجاء وضع علامة (√) أمام الإجابة التي تعبر عن رأيك بالنسبة لكل عبارة.

مستجاب	العبارات	موافق تماماً (٥)	موافق (٤)	موافق إلى حد ما (٣)	غير موافق تماماً (٢)	غير موافق (١)
١	تستخدم الموارد المتاحة التي يوفرها البنك أحسن استخدام ممكن مما يساهم في تحقيق الفاعلية المطلوبة.					
٢	تستخدم تقنيات حديثة في مجال العمل مما يساعد في مبرعة إنجاز الأعمال في الوقت المحدد لها .					
٣	يتم اتباع كل الطرق والاستراتيجيات التي يحددها البنك لتطوير كفاءة العمليات بمجال العمل مما يعزز					

مستلم	العبارات	موافق تماما (٥)	موافق (٤)	موافق إلى حد ما (٣)	غير موافق تماماً (٢)	غير موافق (١)
	من القدرات التنافسية للعاملين.					
٤	تسهل نظم المعلومات المستخدمة بالبنك في إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية مما يعزز من القدرات التنافسية للعاملين .					
٥	يتم تأدية العمل بالبنك بالكمية والجودة المطلوبة معا.					
٦	يوجد حرص من جانب العاملين على التميز في أداء العمل مما يعزز من قدراتهم التنافسية.					
٧	يتم إنجاز مهام الوظيفة طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.					
٨	يتم تأدية الخدمة من جانب العاملين بجودة بما يلي احتياجات العملاء ورضاهم.					
٩	لدى كل موظف المعرفة التامة بعمله مما يمكنه من الرد على استفسارات العملاء والعمل على حل مشكلاتهم بضايقة فائقة.					
١٠	يشجع البنك العاملين على تقديم الأفكار الجديدة المبدعة لتطوير الخدمات البنكية.					
١١	كل موظف يبذل أقصى جهد لتقديم الأفكار وأساليب العمل المبدعة التي تسهم في تقديم خدمات أفضل لعملاء البنك.					
١٢	يسعى البنك لتطبيق الأفكار المبدعة المقدمة من العاملين.					
١٣	لدى كل موظف بالبنك المهارة الكافية لتوفير المعلومات اللازمة للعملاء قبل الاستفادة من الخدمات في حالة طلبها.					
١٤	يقوم كل موظف بتوفير المعلومات اللازمة للعملاء عن خدمات البنك حتى لو لم يطلبوها.					
١٥	تتوافر لدى العاملين مهارات الاتصال التي تمكنهم من التعرف على التغييرات المستمرة في رغبات وحاجات العملاء بشأن الخدمات التي يقدمها البنك.					
١٦	يهتم العاملون برغبات وحاجات العملاء ويتم نقلها إلى إدارة البنك للقيام بإجراء التحسينات في الخدمات المقدمة وتقديم الخدمات البنكية المتطورة والتميزة لهم.					