مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية

اسم المقال: العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب ونواتجها بالتطبيق على البنوك السعودية بمنطقة تبوك
اسم الكاتب: صالح حامد الحربي، نبيل محمد خليل
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/9028
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 20:47 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

جامعة الشارقة
UNIVERSITY OF SHARJAH

مجلة جامعة الشارقة

دورية علمية محكمة

للعلوم الإنسانية والاجتماعية



عدد B

المجلد 16، العدد 2
ربيع الثاني 1441 هـ / ديسمبر 2019 م

الترقيم الدولي المعياري للدوريات 1996-2339

ديسمبر 2019م **مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية** المجلد 16 العدد 2 (B)
https//:doi.org/10.36394/jhss/16/2B/7

العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب ونواتجها بالتطبيق على البنوك السعودية بمنطقة تبوك

صالح حامد الحربي

نبيل محمد خليل

كلية إدارة الأعمال - جامعة تبوك

تبوك - المملكة العربية السعودية

تاريخ الاستلام: 26-05-2018 **تاريخ القبول: 20-12-2018**

ملخص البحث:

يهتم هذا البحث بتحديد أبعاد ممارسات إدارة المواهب وكذلك أبعاد النواتج المترتبة على تطبيقها في البنوك السعودية، كما تركز الدراسة على العلاقات بين أبعاد ممارسات إدارة المواهب ونواتج تطبيقها مع معرفة الاختلافات في ممارسات ونواتج إدارة المواهب باختلاف متغيرات الخلفية الشخصية والوظيفية. ويتمثل الهدف الرئيسي للدراسة الحالية في اختبار سته فروض تم استخلاصها في ضوء استعراض وتحليل الدراسات السابقة فيما يتعلق بالعلاقات بين ممارسات إدارة المواهب والنواتج المترتبة على تطبيقها. وقد تم جمع بيانات الدراسة من خلال 140 موظفا ومديرا يعملون في 12 بنكا من البنوك السعودية بمنطقة تبوك. وباستخدام أسلوبي التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي، تم التوصل إلى أربعة عوامل من ممارسات إدارة المواهب وهى تخطيط الاحتياجات والتعاقب والمسار الوظيفي، الاستقطاب والاختيار والاستبقاء، التحفيز وإدارة الأداء، وأخيرا التدريب والتنمية، وعاملين من النواتج المترتبة على تطبيق إدارة المواهب وهما نواتج داخلية ونواتج خارجية. وأخيرا، وجدت الدراسة اختلافات ذات دلالة احصائية معنوية في كل من متغيرات الممارسات والنواتج باختلاف متغيرات الخلفية الشخصية والاجتماعية والوظيفية لعينة الدراسة.

الكلمات الدالة: المواهب، إدارة المواهب، ممارسات إدارة المواهب، نواتج وآثار إدارة المواهب.

المقدمة:

يركز البحث الحالي على أحد الموضوعات الهامة عالميا في مجال إدارة الموارد البشرية وهو « إدارة المواهب أو Talent Management». وقد ظهر مثل هذا الاهتمام منذ التسعينات وخاصة في عام 1997 من جانب أفضل الشركات العالمية وهي شركة ماكينزي (Mckinsey) للاستشارات في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث كانت الشركات تسعى لجذب العاملين الجدد من ذوي الكفاءات العالية، كما أن بعد تلك الفترة زادت أعداد الدراسات في ذات الموضوع وتعددت كتاباتها بخصوص العلاقة بين إدارة المواهب وكل من الأداء التنظيمي أو المزية التنافسية. ورغم هذا التزايد، إلا أن الدراسات السابقة لم تتفق حول مفهوم محدد للموهبة وإدارة المواهب والأبعاد أو العوامل المكونة لممارسات إدارة المواهب وتحديات إدارة المواهب وكذلك الآثار والنواتج المتوقع حدوثها من جراء تطبيق إدارة المواهب؛ لذا انصب اهتمام البحث الحالي على كيفية تحديد الأبعاد أو العوامل المكونة لإدارة المواهب والنواتج المترتبة على تطبيق إدارة المواهب وبشكل علمي وباتباع الأساليب الإحصائية الملائمة التي تمكن من تحديد تلك العوامل بدقة مثل تحليل العوامل الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis) من خلال استخدام برنامج (SPSS) وتحليل العوامل التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) من خلال تطبيق برنامج (AMOS).

مشكلة الدراسة

تعد إدارة المواهب من أحد التطبيقات الحديثة والهامة في مجال منظمات الأعمال التجارية بشكل عام؛ لذا يثار التساؤل الرئيس في الدراسة الحالية حول مدى تطبيقها في المملكة العربية السعودية وبخاصة في قطاع البنوك باعتباره قطاعا اقتصاديا حيويا وهاما، وكذلك التساؤل حول المزايا أو نواتج تطبيق إدارة المواهب في البنوك السعودية. ومن هنا يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية من خلال طرح التساؤلات الآتية:

1. ماهي ممارسات إدارة المواهب وإلى أي درجة يتم تطبيقها في البنوك السعودية؟
2. ماهي مزايا ونواتج تطبيق إدارة المواهب بالبنوك السعودية؟ وإلى أي مستوى يتم تحقيقها؟
3. هل توجد علاقات ارتباط فيما بين هذه الممارسات وبعضها البعض وبين هذه الممارسات ونواتج تطبيقها في البنوك السعودية من جهة أخرى؟
4. هل تتباين مثل تلك الممارسات عبر البنوك السعودية محل الدراسة؟ وهل تختلف مزايا ونواتج تطبيقها عبر هذه البنوك؟

5. وأخيرا، هل يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية معنوية في كل من أبعاد ممارسات إدارة المواهب ونواتج تطبيقها باختلاف متغيرات الخلفية الشخصية والوظيفية (العمر، الحالة الاجتماعية، مستوى الوظيفة، الخبرة الوظيفية)؟

أهداف الدراسة

تحاول الدراسة الحالية إلقاء الضوء على ممارسات إدارة المواهب في البنوك السعودية وما يترتب على تطبيقها من مزايا أو نواتج. ويمكن صياغة أهداف الدراسة الحالية على النحو التالي:

1. التعرف على ماهية ممارسات إدارة المواهب ودرجة تطبيقها في البنوك السعودية.
2. معرفة مدركات العاملين بالبنوك السعودية للآثار والنواتج المترتبة على تطبيق إدارة المواهب.
3. تحليل علاقات الارتباط فيما بين ممارسات إدارة المواهب في حد ذاتها وبين ممارسات إدارة المواهب ونواتجها من جانب آخر.
4. توضيح الاختلافات في ممارسات إدارة المواهب وأيضا النواتج المترتبة على تطبيقها عبر البنوك السعودية وباختلاف متغيرات الخلفية الشخصية والوظيفية (العمر، الحالة الاجتماعية، مستوى الوظيفة، الخبرة الوظيفية).

أهمية الدراسة

ترجع أهمية الدراسة الحالية إلى عدة مبررات يمكن عرضها على النحو التالي:

1. ندرة الأدبيات السابقة في أحد موضوعات مجال الموارد البشرية وهو موضوع ممارسات إدارة المواهب وخاصة بالتطبيق على مستوى المملكة العربية السعودية ككل وتحديدا في قطاع البنوك السعودية.
2. الأهمية المتزايدة في مجال تطوير وتنمية الموارد البشرية في العصر الحالي بغرض مواجهه المستجدات التكنولوجية المتلاحقة في المنافسة العالمية، مما يستدعي معه ضرورة معرفة المستوى الحالي من الممارسات المتعلقة بموضوع إدارة المواهب في منظمات الاعمال السعودية وبخاصة التطبيق على قطاع البنوك.
3. إمكانية تقديم توصيات مفيدة تتعلق بممارسات إدارة المواهب مستقبلا وخاصة في البنوك السعودية نظراً لأهمية هذا القطاع المصرفي للاقتصاد السعودي واعتماده

من حيث طبيعة عمله أساساً على المواهب والكفاءات البشرية مما قد يساعد البنوك السعودية على تحقيق مستوى مرتفع من الأداء والتنافسية العالمية.

الإطار النظري للدراسة

سوف يركز هذا الإطار على عدة مفاهيم أساسية في الدراسة الحالية وهي الموهبة، إدارة المواهب، ممارسات إدارة المواهب، ونواتج إدارة المواهب:

1. مفهوم الموهبة (Talent)

تواجه كلمة « موهبة» بكثير من الجدل، حيث ذكر، (Collings, and Scullion 2009) بأن الباحثين لم يكونوا واضحين أو دقيقين بخصوص كلمة موهبة، بينما ذكرت (Tansley, 2011) أنه من الصعوبة بالإمكان تحديد مفهوم أو تعريف الموهبة لأن كلمة «موهبة» تعني أشياء كثيرة في ظل سياقات أو منظمات أو شركات مختلفة. وأيضا ذهبت Tansley إلى أبعد من ذلك بأنه ليس من السهل تعريف مفهوم الموهبة؛ لأنه كما ذكر آنفا يعتمد تعريفها على وجهة نظر المنظمة إزاء الموهبة. ويشير بعضهم إلى أن الموهبة تعبر عن مستوى الإبداع لدى الموظفين، ويشير آخرون إلى أن الموهبة تعبر عن مستوى الإنجاز لدى الموظفين، بينما يشير البعض الآخر إلى أنها تعبر على مستوى القدرة على قيادة الموظفين لدى المنظمة.

ومن جانب آخر، فقد استعرضت (Tansley, 2011) في بحثها تاريخ كلمة «موهبة» عبر آلاف السنين، وختمت بعد البحث بأنه يمكن القول بأن الموهبة تتميز عن مجرد كونها مهارة. كما أنها تعرف في قاموس (Longman Dictionary) بأنها «القدرة الطبيعية على القيام بشيء جيد». بينما عرضت (Tansley, 2011) معنى الموهبة من عدة لغات وذكرت بأن الموهبة عموما في ظل اللغات التي استعرضتها لها معنى قريب فيما بينها، وقالت: إن «الموهبة هي موهبة فطرية تتجلى في مجال معين من الإنجازات وترتبط بالأداء المتميز بطريقة ما». كما يرى (القريطي، 2005) بأنها «حيازة المرء أو امتلاكه لميزة ما». وبالرجوع إلى قواميس اللغة العربية نجد أن الموهبة تأتي من كلمات الهبة والوهب وتجمع القواميس على أن الهبة هي العطية أي أنها عبارة عن مزية ما يمتلكها المرء دون غيره (صيام، 2013). وتوضح دراسة تاريخية سابقة متعمقة في إدارة المواهب أجراها (Eva, Gallardo- Gallardo, et.al., 2013)، إلى عدم الاتفاق على معنى للموهبة.

اتضح مما سبق عرضه أعلاه بأن هناك محاولات عديدة من لدن الباحثين في تحديد معني الموهبة، إلا أن الاختلافات ما تزال قائمة حول وضع تعريف عام وشامل للموهبة. ويرجع السبب من وجهة نظر الباحث إلى أن مفهوم الموهبة يختلف باختلاف

الثقافات وأيضا يزداد صعوبة لكثرة المفاهيم المرتبطة به وتنوع زوايا المناقشة حوله من جانب الكتاب والباحثين. وفي ضوء هذا الاستعراض، تركز الدراسة الحالية على دراسة الأشخاص الموهوبين وبمعنى الأفراد من ذوي الكفاءات أو ذوي الأداء المتميز.

2. مفهوم إدارة المواهب (Talent Management)

ما زال مصطلح إدارة المواهب يتصف بغموض المعنى أو التعريف. وقد قدم الباحثون العديد من التعريفات (Colling and Mellahi, 2009) ومع ذلك لا تزال غير واضحة Lewis and Heckman, 2006), Hughes and Rog, 2008, (Poorhosseinzadeh and Subramaniam, 2013) ووفقا للباحثين (,Poorhosseinzadeh and Subramaniam 2013) فقد أوضحا بأن عددا من الباحثين عرفوا إدارة المواهب بأنها «وجود العدد الصحيح من العاملين في المكان المناسب في الوقت المناسب مع المهارة المناسبة». ومن ناحية أُخرى، يرى الباحثان أن إدارة المواهب تنطوي على نشاطات إدارة الموارد البشرية مثل الاستقطاب، الاختيار، التطوير، والاحتفاظ وإبقاء أفضل الموظفين في مناصبهم أو مراكزهم (.Tatoglu, et al., 2016). وقد عرفا كل من (Poorhosseinzadeh and Subramaniam, 2013) إدارة المواهب على إنها «استقطاب منظم، اختيار، تطوير، واحتفاظ بالموظفين من ذوى الإنجاز المرتفع في العمل ويمثلون قيمة حقيقية ومؤكدة للمنظمة». كما عرفها (العنزي، 2016) على أنها « تفاعل مجموعة من العمليات المنظمة، تعمل وفقا لاستراتيجية عمل مدروسة، تركز على تخطيط احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الأفراد ذوي المواهب المطلوبة، والعمل على جذبها وتطويرها وتوجيهها والمحافظة عليها بصورة تدعم استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وتنسجم مع توجهات المنظمة الاستراتيجية». كما قدم (العمري، 2017) تعريفا وهو «الإدارة التي تقوم بجهود منظمة ومدروسة، من أجل الوصول إلى أداء متميز، عن طريق استقطاب أفضل المواهب البشرية المتاحة في السوق، والمحافظة عليها، وتطويرها واستثمارها الاستثمار الأمثل لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية»

وبمراجعة أدبيات إدارة المواهب، فقد حدد (Lewis and Heckman, 2006) ثلاثة جوانب للتفكير في إدارة المواهب، وهي:

1. تعتبر مزيجاً من نماذج ممارسات أقسام الموارد البشرية ومهامها ونشاطاتها أو خصائصها. ويتطلب هذا الجانب أن تعمل الموار البشرية بشكل أسرع سواء بموظفيها الحاليين أو الاستعانة بمصادر خارجية. وبشكل عام أيد الباحثان هذا المنظور وأوضحا بأنه يمكن استبدال إدارة المواهب بدلا من إدارة الموارد البشرية التقليدية.
2. يذهب المنظور الثاني ليصف إدارة المواهب بأنها: «مجموعة من الممارسات

والعمليات للتأكد من إنتاجية الموظفين وبشكل كافٍ في العمل في المنظمة». ويصف هذا المنظور بطريقة أو بأخرى العمليات والممارسات الخاصة بالموارد البشرية من خلال تخصيص الموظفين في المكان الصحيح الذي يتلاءم مع مهاراتهم.

3. يركز المنظور الثالث على الموظفين الموهوبين، وهو يعني وضع علامات أو تدرج للموظفين من حيث الأداء، وبمعنى تصنيف الموظفين ذوي الأداء الجيد وذوي الأداء الضعيف مع استبعاد المجموعة الأخيرة. وقد سلط كل من (Colling and Mellahi, 2009) الضوء على محدودية المنظور الثالث أعلاه حيث إنه غير مرغوب فيه وغير مناسب لتصنيف جميع المراكز في المنظمة بالأداء المرتفع أو المنخفض. ومن ناحية أُخرى، كما اقترح (Lewis and Heckman, 2006) أعلاه وذكر بواسطة (Hughes and Rog, 2008) حيث أن «أغلب السياسات والممارسات خلف إدارة المواهب تكون مرادفة لبعض عناصر إدارة الموارد البشرية المختلفة» وهذه العناصر مثل الاستقطاب، والاختيار، والتطوير. وإشارة إلى ما ذكر أعلاه بواسطة (Hughes and Rog, 2008) ترتقي إدارة المواهب إلى مستوى استراتيجية إدارة الموارد البشرية. ويعني هذا أن إدارة المواهب عبارة عن نشاطات مندمجة ومتكاملة مع نظام إدارة الموارد البشرية بالمنظمة من أجل تطوير الأداء في المنظمة. ومن هنا يمكن القول بأن إدارة المواهب تأتي لتقليص الفجوة بين نظريات إدارة الموارد البشرية والممارسات الفعلية. وبالتالي يمكن الاستنتاج بأن إدارة المواهب تمارس في شكل وظائف إدارة الموارد البشرية من أجل تطوير أداء مخرجات الموظفين. بينما يصف آخرون مثل، (Blass, 2007 McDonnel, et.al, 2010)، إدارة المواهب على أنها «عمليات إدارية إضافية وفرص في المنظمات تكون متاحة للموظفين الموهوبين».

3. مفهوم ممارسات إدارة المواهب (Talent Management Practices)

ترتبط إدارة المواهب بصلة مباشرة بالموارد البشرية، حيث تحتاج إلى بنية قوية للموارد البشرية من أجل أن تمارس على نحو فعال (Richard, et. al. 2011). كما أكد هؤلاء الباحثون على أن «مقدرة المنظمة بشكل فعال على التوظيف، والاحتفاظ، والاستقطاب وشغل الموهوبين في جميع المستويات تمثل في الحقيقة الميزة التنافسية الصحيحة والحقيقية لعمليات المنظمة». وأيضا من خلال خبرتهم في إدارة المواهب عالميا، فقد أوضحوا الخطوط العريضة لأفضل تسعة ممارسات لإدارة المواهب، الأول: ضرورة تقليص الفجوة بين الممارسات وأهداف ورؤية المنظمة وربط الاستراتيجية طويلة

المدى بالممارسات اليومية، الثاني: يجب على المديرين القيام من مكاتبهم والذهاب إلى العمليات داخل المنظمة من أجل المشاركة فيها، الثالث: يجب أن تركز المنظمات على الكفاءات لكي تكون ذات أداء افضل، ومصادر الكفاءات من التوظيف الخارجي أو الترقية الداخلية، الرابع: الجهد الموحد بالنسبة للهيكل الهرمي في المنظمة، الخامس: يجب أن تركز المنظمات على الموهوبين المحتملين بدلا من النظر بطريقة حيادية لجميع الموظفين. السادس: أن تحدد المنظمات بطريقة حذرة الفرق والخط الفاصل بين الأداء القوي وغير مستعد للأداء من الموظفين، السابع: اختيار وتعيين الموظفين عن طرق التوظيف الصحيح في المكان الصحيح، الثامن: عندما يتم اختيار الموظف المتفوق أو الناجح يجب أن يعطى الثقة وأيضا يجب على المنظمة الإيمان بقدراتهم على تجاوز التحديات، وأخيرا التاسع: الموظفون الموهوبون هم من يصنعوا القرار بحكمة وخبرة ومهارة. من جانب آخر، فقد أوضح (Farley, 2005) بأن من أفضل ممارسات إدارة المواهب هو تركيز المنظمة على الاحتفاظ بموظفيها ومعاملتهم على أساس أنها قضية استراتيجية. بينما وجد كل من (Guerci, and Solari, 2012)أن ممارسة إدارة المواهب تنطوي من ضمن نشاطاتها على مهام تطوير الموارد البشرية. فإدارة المواهب تعتبر مرسخة ومتضمنة في استراتيجية الأعمال ولا يمكن التعامل معها باعتبارها من مهام نظام فرعي لإدارة الموارد البشرية. وتشتمل ممارسات إدارة المواهب على طريقتين، واحدة من خلال الاختيار وجذب وتطوير والاحتفاظ بالموظفين، والأخرى تدور حول أداء الموظفين. إن ممارسات إدارة المواهب متضمنة في الجزء الأكبر من إجراءات ونشاطات ومهام الموارد البشرية وخاصة ثلاث مهام وهي جذب واستقطاب، تطوير، والاحتفاظ بالمواهب (Mathew, 2014). وفي ضوء ما سبق، تعرف الدراسة الحالية ممارسات إدارة المواهب بأنها وظائف وأنشطة تتمثل في ممارسات تقوم بها إدارات الموارد البشرية بشأن استقطاب وتوظيف واختيار أفضل الكوادر البشرية وتدريب وتحديد المسار الوظيفي والابقاء على العناصر الموهوبة في المنظمات.

4. مفهوم نواتج إدارة المواهب (Talent Management Outcomes)

تعرف الدراسة الحالية « نواتج تطبيق إدارة المواهب » بأنها النواتج أو المزايا أو الجوانب الإيجابية المتحققة نتيجة تطبيق ممارسات إدارة المواهب سواء كانت نواتج داخلية في المنظمة ذاتها (مثل تحقيق رؤية وأهداف البنك، تحسين الاداء المالي للبنك، تحسين الخدمات المقدمة)، أو نواتج خارجية في البيئة المحيطة بالمنظمة (مثل تحسين الموقف التنافسي للبنك، تحقيق ميزة تنافسية).

أدبيات الدراسة وخاصة بالتطبيق على قطاع البنوك:

تزايدت أعداد الدراسات السابقة التي نشرت في موضوع إدارة المواهب بشكل عام وفي قطاعات عديدة مثل التعليم سواء على مستوى المدراس أو الجامعات، المستشفيات، الصحة، الصناعة، الاتصالات، والوزارات الحكومية. ورغم أهمية هذا الموضوع في قطاع البنوك، إلا أن هناك عدد محدود نسبيا بالتطبيق على هذا القطاع الهام وبخاصة في المملكة. وبعد استعراض الأدبيات في مجال إدارة المواهب تبين أن هناك قصوراً في البيئة العربية وندرة في مثل هذا النوع من الدراسات التطبيقية لهذا المفهوم في المنظمات العربية (العزام، زياد،2015)، كما وجد عدد محدود من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في قطاع البنوك. ولأغراض أهداف الدراسة الحالية، فقد تم حصر الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة المواهب وبصفة خاصة بالتطبيق على قطاع البنوك على وجه التحديد (جدول 1) حيث تم تقسيم الدراسات السابقة إلى مجموعتين أحدهما عربية والأخرى أجنبية. ويظهر تحليل مثل تلك الدراسات نقطة هامة وهي تمركز معظمها في عدد محدود من الدول العربية، وهي السعودية، الكويت، الأردن، وعدد محدود من الدول غير العربية مثل باكستان، الهند، كينيا، ونيجيريا، وماليزيا. وتفاوتت نتائج مثل تلك الدراسات نظراً لاختلاف توجهات الباحثين بخصوص موضوع إدارة المواهب. فبعضهم ركز على علاقة ممارسات إدارة المواهب بالاستراتيجية (Chepkwony, 2012)، (Akar and Sharma, 2017)، أو الميزة التنافسية (Aizza, A., et.al., 2014, Gitonga, A.G, 2016) أو الأداء التنظيمي (Aizza, A., et.al., 2014, Ekpunobi, 2015, Nasir, et. al., 2017) أو أداء الفرد (Hitu and Baroda, 2018). وركز آخرون على اختلافات إدارة المواهب بين بنوك القطاع الخاص وبنوك القطاع العام (Hitu, M. 2015) أو تحليل الموقف الحالي لإدارة المواهب في البنوك (Al Ru-waili, et.al., 2013) أو اقتراح عمليات الإصلاح المطلوبة إزاء تلك الممارسات (Adsule, A.B., and Salve, D.M., 2017). ومما يلاحظ أيضا هو ندرة الدراسات السابقة التي توضح كيفية استخلاص واشتقاق العوامل المكونة للممارسات الفعلية والتفصيلية لإدارة المواهب وأيضا ندرة الدراسات التي توضح على وجه الدقة نواتج تطبيق ممارسات إدارة المواهب على قطاع البنوك وذلك فيما عدا دراسات عربية محدودة ركزت على مدى تطبيق إدارة المواهب (مثل دراسة الرويلي في البنوك السعودية)، وعلى علاقة إدارة المواهب بالميزة التنافسية (مثل دراسة النسور في البنوك الأردنية، 2018) أو الإبداع (مثل دراسة الخليفة في البنوك الكويتية، 2017).

جدول (1): الدراسات السابقة في مجال إدارة المواهب بالتطبيق على قطاع البنوك

م	الدراسة	الهدف من الدراسة	العينة والدولة	نتائج الدراسة
أولا : الدراسات العربية:				
1	الرويلي وآخرون، 2013	تقييم مدى تطبيق إدارة المواهب في البنوك السعودية الوطنية والأجنبية	18 مسؤول بإدارات الموارد البشرية في اربعة من البنوك السعودية	تعد إدارة المواهب حقيقة واقعة في البنوك السعودية
2	الخليفة، محمد عبد الرحمن، 2017	قياس أثر إدارة المواهب في تحقيق الإبداع في البنوك التجارية الكويتية	عينة مكونة من 171 فرد	وجود أثر معنوي ذو دلالة احصائية لإدارة المواهب (اختيار، تنمية، احتفاظ) في تحقيق الإبداع في البنوك التجارية الكويتية
3	ط أحمد، محمد ردع، 2017	الكشف عن أثر استراتيجية إدارة التعويضات في المحافظة على المواهب	351من العاملين في 4 بنوك أردنية	هناك أثر لاستراتيجية إدارة التعويضات في المحافظة على المواهب
4	النسور، هبه اسماعيل، بندر كريم، 2018	دراسة أثر إدارة المواهب في الميزة التنافسية في البنوك التجارية في الاردن	350 من العاملين في 11 بنك تجاري بالأردن	مستوى متوسط من تطبيق إدارة المواهب (استقطاب، تنمية، احتفاظ، نشر)ووجود أثر إيجابي ذو دلالة احصائية لإدارة المواهب في الميزة التنافسية(الجودة، المرونة، التميز، التكلفة)
ثانيا: الدراسات الأجنبية :				
1	Chepkwony, N.K., 2012	معرفة العلاقة بين إدارة المواهب، تخطيط التعاقب الوظيفي واستراتيجية الأعمال في البنوك التجارية	43 بنك في كينيا	وجود علاقة معنوية بين ممارسات إدارة المواهب، تخطيط التعاقب، والاستراتيجية الكلية للمنظمة
2	Pinto, L.W., and T.V. Dhulla, 2012	دراسة إدارة المواهب لدى موظفي واخصائي الموارد البشرية بالبنوك	60 موظف، 6 من أخصائي الموارد البشرية في الهند	وجود اختلافات معنوية في كل المقاييس المستخدمة عند مقارنة البنوك الخاصة مع البنوك المشتركة

3	Aizza, A., et., al., 2014	تحديد الأهمية الاستراتيجية لإدارة المواهب والربط بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي	هيئة إدارية من بنوك مختلفة في باكستان	استراتيجيات إدارة المواهب الفعالة لها تأثيرا معنويا وموجبا مع الأداء التنظيمي، وإدارة المواهب لها علاقة موجبة وقوية مع الميزة التنافسية، وأداء ومكانة المواهب داخل قطاع البنوك
4	Ekpuno-bi, 2015	بحث تأثير إدارة المواهب في الأداء التنظيمي للبنوك	عينة عشوائية مكونة من 50 من الكادر الاداري والبنك المركزي في نيجيريا	وجود تأثير معنوي لإدارة المواهب في أداء البنوك في نيجيريا
5	Hitu, M., 2015	استكشاف مبادرات إدارة المواهب في بعض البنوك الخاصة والعامة	10 بنوك خاصة، 10 بنوك عامة في الهند	مبادرات إدارة المواهب أكثر تطورا في بنوك القطاع الخاص مقارنة مع بنوك القطاع العام
6	Gitonga, A.G., 2016	دراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب والميزة التنافسية للبنوك التجارية ومعرفة تأثير امكانيات الموارد البشرية كمتغير وسيط في هذه العلاقة	43 بنك تجاري في كينيا	مساهمة استراتيجيات إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية وتأثير امكانيات الموارد البشرية معنويا في هذه العلاقة
7	Nwig-bo,. al., 2016	تقييم استراتيجيات إدارة المواهب في صناعة البنوك في نيجيريا	80 من مديري الإدارة العليا والوسطى في صناعة البنوك في نيجيريا	الاستراتيجية التنافسية هي أحد استراتيجيات إدارة المواهب السائدة بين بنوك نيجيريا
8	Singh, S., and Pooja, 2016	دراسة تأثير ممارسات إدارة المواهب في أداء الموظفين	102 من موظفي بنوك القطاع الخاص في الهند	تأثير ممارسات إدارة المواهب في دافعية، إبداع، رضا وجدارة الموظف

9	Ibidunni, et.al., 2016	بحث كيفية قيام المنظمة بالاحتفاظ بإدارة المواهب بغرض البقاء والنمو في صناعة البنوك	185 موظف بالبنوك في نيجيريا	وجود علاقات ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاحتفاظ بالمواهب والاداء التنظيمي والموقف التنافسي
100	Adsule, A.B., and Salve. D. M., 2017	معرفة آراء مدراء البنوك فيما يتعلق بالممارسات المتعددة لإدارة المواهب	225 مديرا في 6 بنوك مؤممة في الهند	تحديد الموقف الحالي لممارسات إدارة المواهب والاصلاحات المطلوبة في الممارسات السائدة
11	Akar and Sharma, 2017	استكشاف استراتيجيات وبرامج إدارة المواهب من جانب بنوك مختلفة	بيانات ثانوية من مجلات وكتب وجرائد وانترنت	تقديم البرامج والاستراتيجيات المتبعة من قبل البنوك لجذب واستقطاب والمحافظة على الموظفين وبيان دور الحكومة في هذا المجال
12	Nasir, et. al., 2017	دراسة تأثير إدارة المواهب (الجذب، الاستبقاء، التطوير، الدافعية، تخطيط التعاقب)في الاداء التنظيمي	موظفي بنك حكومي في ماليزيا	ضرورة تحديد وتطوير استراتيجية لإدارة المواهب يكون لها تأثير في الاداء التنظيمي
13	Hitu and Baroda, 2018	دراسة تأثير ممارسات إدارة المواهب في أداء الموظف	102 موظف من العاملين في بنوك القطاع الخاص	ممارسات إدارة المواهب لها أثر مباشر في اداء الموظف (دافعية –إبداع- رضا- جدارة الموظف)

العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب ونواتج إدارة المواهب بالتطبيق على قطاع البنوك

استخلاصا من أدبيات الدراسة الحالية سواء العربية أو الأجنبية في قطاع البنوك والتي تم عرضها في الجدول السابق، وتلخيصها وفق للمتغيرات المستقلة والتابعة فيما يلي، فقد لوحظ أن هناك جوانب قوة في هذه الدراسات تتمثل في تركيزها على متغيرات تابعة هامة في مجال إدارة المواهب ومن أمثلة ذلك: الاداء التنظيمي، أداء الموظف، الاستراتيجية، الإبداع، والميزة التنافسية. أما عن جوانب ضعفها فقد كانت في المتغيرات المستقلة وهى

ممارسات إدارة المواهب، حيث ركزت كل منها على بعض أبعاد إدارة المواهب كنظرة جزئية وليست نظرة تكاملية وشمولية (أي التركيز على عدد أكبر وأشمل من أبعاد إدارة المواهب). لذلك ركزت الدراسة الحالية على إجراء حصر شامل لاستخلاص أكبر قدر من أنواع الممارسات ومن أنواع نواتج تطبيق إدارة المواهب، وذلك تمهيدا لعملية فرزها وتجميعها ثم تحليلها إحصائيا باستخدام كل من التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي. ومن أبرز الدراسات من بين الدراسات العديدة التي تم حصرها من قبل الباحث لغرض تحديد ممارسات ونواتج إدارة المواهب - وهي على سبيل المثال وليس الحصر- مجموعة دراسات حديثة موثقة في مراجع الدراسة في نهاية البحث، هذا فضلا عن مجموعة من الدراسات التالية موضحا بها العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة وكانت على النحو الآتي:

أمثلة العلاقات بين ممارسات إدارة المواهب وبعض نواتج إدارة المواهب في قطاع البنوك

م	الدراسة	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة (نواتج تطبيق إدارة المواهب)
1	Chepkwony, 2012	ممارسات إدارة المواهب	الاستراتيجية الكلية للمنظمة
2	Aizza, et. al., 2014	استراتيجيات إدارة المواهب	الاداء التنظيمي والميزة التنافسية
3	Gitonga, 2016	إدارة المواهب	دافعية، إبداع، رضا، جدارة الموظف
4	الخليفة ، 2017	إدارة المواهب	الإبداع
5	النسور، 2018، Gitonga, 2016	إدارة المواهب	الميزة التنافسية
6	Nasir, et. al., 2017	إدارة المواهب	الاداء التنظيمي
7	Singh, S., and Pooja, 2016, Gitonga, 2018	ممارسات إدارة المواهب	أداء الموظف

وفي ضوء هذا العرض السابق يمكن التوصل إلى عدة استنتاجات تساعد في صياغة فروض الدراسة الحالية:

1. عدم اتفاق الدراسات السابقة على كل من الأبعاد المكونة لإدارة المواهب وعدم اتفاق هذه الدراسات أيضا على النواتج المترتبة على تطبيق إدارة المواهب. فمن حيث أبعاد ممارسات إدارة المواهب، فقد تم حصر العديد من الأبعاد المتفاوتة عبر الدراسات المختلفة مثل تخطيط الاحتياجات، تخطيط التعاقب الوظيفي، الجذب أو

الاستقطاب، الاختيار، التنمية، الاستبقاء والمحافظة، والتعويضات.

2. عدم اتفاق الدراسات السابقة من حيث النواتج أو المنافع المترتبة على تطبيق إدارة المواهب، فقد أمكن حصر عدة نواتج ومتفاوتة عبر دراسات إدارة المواهب ومنها: الميزة التنافسية، الموقف التنافسي، الإبداع، الأداء التنظيمي، وأداء الفرد.

3. وجود علاقات بين أحد أو بعض أبعاد إدارة المواهب وأحد أو بعض أبعاد نواتج تطبيق إدارة المواهب في قطاع البنوك.

صياغة فروض الدراسة الحالية

تمت مرحلة صياغة فروض الدراسة الحالية في ضوء مشكلة وأهداف الدراسة والتي تم عرضها في بداية البحث وأيضا في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسات السابقة بخصوص كل من أبعاد ممارسات إدارة المواهب ونواتج تطبيقها. ويمكن عرض هذه الفروض على النحو التالي:

الفرض الأول: توجد علاقات ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية فيما بين العناصر المكونة لأبعاد ممارسات إدارة المواهب الأربعة (تخطيط الاحتياجات والتعاقب الوظيفي والمسار الوظيفي- الاستبقاء والاختيار والاستبقاء- التحفيز وإدارة الأداء- التدريب والتنمية الإدارية).

الفرض الثاني: توجد علاقات ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية فيما بين أبعاد ممارسات إدارة المواهب الأربعة (تخطيط الاحتياجات والتعاقب الوظيفي والمسار الوظيفي- الاستبقاء والاختيار والاستبقاء- التحفيز وإدارة الأداء- التدريب والتنمية الادارية) ونواتج تطبيق إدارة المواهب (نواتج داخلية – نواتج خارجية).

الفرض الثالث: توجد اختلافات معنوية ذات دلالة احصائية في ممارسات إدارة المواهب عبر البنوك السعودية.

الفرض الرابع: توجد اختلافات معنوية ذات دلالة احصائية في نواتج تطبيق إدارة المواهب عبر البنوك السعودية.

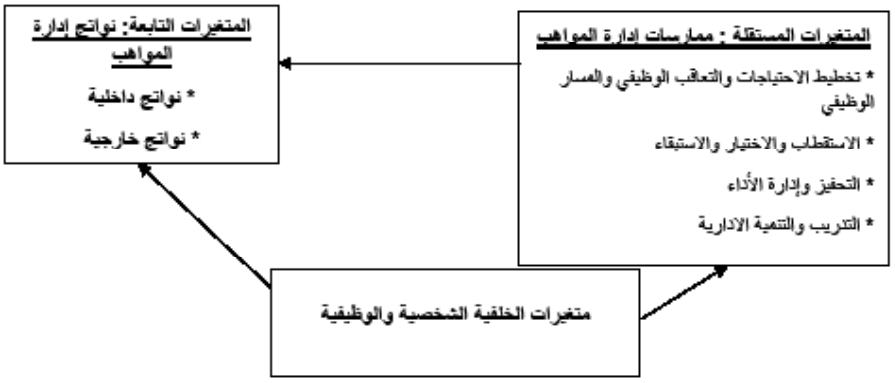
الفرض الخامس: توجد اختلافات معنوية ذات دلالة احصائية في ممارسات إدارة المواهب باختلاف متغيرات الخلفية الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، نوع الوظيفة، المستوى الوظيفي، مدة الخبرة، مسمى الإدارة، التدريب، المؤهل التعليمي).

الفرض السادس: توجد اختلافات معنوية ذات دلالة احصائية في نواتج تطبيق إدارة

المواهب باختلاف متغيرات الخلفية الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، نوع الوظيفة، المستوى الوظيفي، مدة الخبرة، مسمى الإدارة، التدريب، المؤهل التعليمي).

نموذج ممارسات إدارة المواهب/ النواتج

في ضوء تحليل الدراسات السابقة، تقدم الدراسة الحالية نموذجا مقترح يحدد العلاقات المباشرة بين ممارسات إدارة المواهب الأربعة (تخطيط الاحتياجات والتعاقب الوظيفي والمسار الوظيفي-الاستقطاب والاختيار والاستبقاء -التحفيز وإدارة الأداء – التدريب والتنمية الإدارية) ونواتج إدارة المواهب بنوعيها (نواتج داخلية – نواتج خارجية)، مع إدخال متغيرات الخلفية الشخصية والوظيفية في هذه العلاقة (شكل 1). لذا تحاول الدراسة الحالية تحديد بناء ممارسات إدارة المواهب ثم دراسة علاقات هذه الأبعاد (المتغيرات المستقلة) بشكل مباشر مع المنافع والنواتج المترتبة على تطبيق إدارة المواهب (المتغيرات التابعة) في البنوك محل الدراسة في الوقت الراهن. وبمجرد اكتساب الباحث للخبرة كنقطة بداية في مجال ممارسات إدارة المواهب فإنه يمكنه في مرحلة تالية ولاحقة إضافة متغيرات وسيطة إلى هذه العلاقات وفي دراسات مستقبلة.



شكل (1): نموذج ممارسات إدارة المواهب/ نواتج تطبيق إدارة المواهب

الإطار المنهجي للبحث:

ركزت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي لدراسة مدى تطبيق ممارسات إدارة المواهب بالبنوك السعودية، والتعرف على النواتج المترتبة على تطبيقها ودراسة العلاقات بينهما. ويحتوي هذا الجزء على العناصر الآتية:

أ. مجتمع البحث وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة عبارة عن جميع فروع بنوك المملكة العربية السعودية التي تعمل في مدينة تبوك وعددها 12 بنك، وتم اختيار عينة عشوائية تمثل 25% من موظفين كل فرع، والتي كانت بأجمالي 140 من الاداريين والفنيين العاملين والعاملات، وخاصة العاملين في إدارات الموارد البشرية ومن الذكور والإناث ومن أعمار ومستويات تعليمية وإدارية متفاوتة.

ب. أداة الدراسة وقياس المتغيرات

اعتمدت الدراسة على أسلوب الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات والتي اشملت على 44 سؤال لقياس متغيرات الدراسة وقسمت إلى ثلاثة أقسام رئيسة وهي: أبعاد ممارسات إدارة المواهب وأبعاد نواتج تطبيق إدارة المواهب وأخيرا البيانات العامة عن المبحوثين. وفيما يلي بيان بمتغيرات الدراسة:

أولا: المتغيرات المستقلة: وتتمثل في أبعاد ممارسات إدارة المواهب ومتغيرات العوامل الشخصية والوظيفية كما يأتي:

1. **ممارسات إدارة المواهب:** وتشمل 23 سؤال وتنقسم إلى أربعة ممارسات رئيسية وهي: تخطيط الاحتياجات والتعاقب والمسار الوظيفي، الاستقطاب والاختيار والاستبقاء، التحفيز وإدارة الأداء، التدريب والتنمية.
2. **متغيرات الخلفية الشخصية والوظيفية:** والتي تحتوي على 9 أسئلة مثل (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، نوع الوظيفة، المستوى الوظيفي، مدة الخبرة، مسمى الإدارة، التدريب والمؤهل العلمي).

ثانيا: المتغيرات التابعة: وتشمل 12 سؤال تتعلق بالنواتج أو المزايا المترتبة على تطبيق إدارة المواهب وتتكون من نوعين من النواتج وهما:

2 - 1 نواتج داخلية: وهي بمنزلة مزايا متحققة على مستوى كل من الأفراد وداخل البنك الواحد.

2 - 2 نواتج خارجية: وهي عبارة عن مزايا على مستوى كل من السوق المحلي والسوق العالمي.

حدود الدراسة

تم إجراء الدراسة الحالية في ظل مجموعة محددات مكانية وزمانية وبحثية ويمكن

إجمالها على النحو الآتي:

1. تم تجميع بيانات الدراسة من 12 فرعا لبنوك تجارية بمنطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية.
2. تم إجراء الدراسة الحالية وجمع بياناتها عن العام الهجري 1439.
3. إعتمدت الدراسة الحالية على بحث العلاقات المباشرة بين ممارسات إدارة المواهب ونواتج إدارة المواهب ودون إدخال متغيرات وسيطة في الحسبان.

صدق وثبات مقاييس الدراسة

تم إجراء اختبار لمعرفة صدق الاستبانة المعدة لهذا الغرض من خلال توزيعها على بعض الزملاء الباحثين ومن الأساتذة المتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية للاستفادة من مقترحاتهم ووجهات نظرهم عن مدى فهم عبارات الاستبانة، والتي تم أخذها بعين الاعتبار في التصميم النهائي للاستبانة والتحقق من ثباتها باستخدام معامل كرونبك ألفا Cronbach's Alpha.

أدوات التحليل الإحصائي

استخدمت الدراسة مجموعة الإحصاءات الجاهزة المعتمدة في البحوث الاجتماعية عن طريق SPSS وبرنامج AMOS بهدف تبويب وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال تطبيق:

1. معامل (Cronbach's Alpha) لإحصاءات الثبات للمقياس المستخدم
2. المتوسطات الحسابية والتكرارات بخصوص ممارسات إدارة المواهب ونواتج إدارة المواهب، متغيرات الخلفية الشخصية والوظيفية.
3. تحليل معامل الارتباط (Pearson) لدراسة العلاقات بين العناصر المكونة لأبعاد ممارسات إدارة المواهب.
4. تحليل معامل الارتباط (Pearson) لدراسة العلاقات بين ممارسات إدارة المواهب ونواتج تطبيق إدارة المواهب.
5. تحليل التباين One Way ANOVA لمعرفة الاختلافات في ممارسات إدارة المواهب ونواتج تطبيق إدارة المواهب باختلاف متغيرات الخلفية الشخصية والوظيفية.

6. استخدام أسلوبي التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي للتوصل إلى الأبعاد المكونة لمتغيرات الدراسة وخاصة كل من الممارسات والنواتج.

تحليل نتائج الدراسة الميدانية

تم تقسيم هذا التحليل إلى أربعة أقسام رئيسة على النحو الآتي:

أولا: نتائج تحليل الإحصاء الوصفي:

أ. فيما يلي نتائج تحليل متغيرات الخلفية الشخصية والوظيفية للمستقصي منهم (جدول 2):

1. الجنس: يتبين من الجدول أن نسبة الذكور من المبحوثين 91.5%، بينما نسبة الإناث 7.8%.

2. العمر: تشير النتائج إلى أن أعمار غالبية المبحوثين ما بين 20 - 30 سنة وبلغت نسبتها 53.2%.

3. الحالة الاجتماعية: تشير النتائج أن الحالة الاجتماعية لغالبية المبحوثين تميل للمتزوجين وبلغت نسبتها 63.1 %، بينما نسبة المبحوثين غير المتزوجين 34%.

4. نوع الوظيفة: يتضح أن الوظائف الإدارية كانت الغالبة وبلغت نسبتها 74%، وبلغت الفنية 26%.

5. المستوى الوظيفي: يوضح جدول (2) أن مستوى الإدارة العليا كان بنسبة 14%، والإدارة الوسطى بنسبة 54%، وأخيرا المستوى الإشرافي الأول بنسبة 32%.

6. عدد سنوات الخبرة: تشير النتائج ان مدة الخبرة (5 - 10 سنوات) كانت هي النسبة الأقل حيث بلغت نسبتها 31،2%، ويأتي في المرتبة الاولى من كانت مدة خبرتهم (أقل من 5 سنوات) بنسبة 42.6%.

7. مسمى الإدارة: تشير النتائج إلى أن مسمى إدارة شؤون العاملين له النسبة الأقل وبلغت 3.5%، بينما بلغ مسمى إدارة الأفراد نسبة 17%، وبلغ مسمى إدارة الموارد البشرية نسبة 68.8%.

8. عدد البرامج التدريبية: تشير النتائج إلى أن نسبة من حضر دورة تدريبية واحدة 19.1%، ونسبة من لم يحضر أي دورة 19.1%، ونسبة من حضر

ثـلاث دورات فأكثـر 46.1%، ومـن حضـر دورتـان نسـبة 15.6%.

9. المؤهـل الدراسـي: يوضـح الجـدول أدنـاه أن نسـبة المبحوثيـن الذيـن يحملـون المؤهـل الجامعـي 47.5%، بينمـا فـي المرتبـة الثانيـة حملـة الدبلـوم المتوسـط 39.7%، وأخيـراً مـن يحمـل المؤهـل الثانـوي أقـل نسـبة وهـى 12.8%.

جدول (2): نتائج تحليل متغيرات الخلفية الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	129	92
	أنثى	11	8
	المجموع	140	
العمر	30 - 20	75	54
	من 31 إلى 40	53	38
	من41 إلى اقل من 50	10	7
	من 50 فأكثر	2	1
	المجموع	140	
الحالة الاجتماعية	أعزب	48	34
	متزوج	92	66
	المجموع	140	
نوع الوظيفة	موظف إداري	104	74
	موظف تقني أو فني	36	26
	المجموع	140	
المستوى الوظيفي	إدارة عليا	20	14
	إدارة وسطى	39	54
	مستوى إشرافي أول	41	32
	المجموع	140	

مدة الخبرة	اقل من 5 سنوات	60	42.6
	من 5 إلى اقل من 10	44	31.2
	من 10 إلى اقل من 15	21	14.9
	15 سنة فأكثر	15	9.9
	المجموع	140	
مسمى الإدارة	إدارة الموارد البشرية	97	70
	الأفراد	24	17
	إدارة شئون الموظفين و العاملين	6	4
	أخرى	13	9
	المجموع	140	
التدريب	لا شيء	27	19
	دورة واحدة	27	19
	دورتان	22	16
	ثلاث دورات فأكثر	64	46
	المجموع	140	
المؤهل التعليمي	ثانوي واقل	18	13
	دبلوم متوسط بين الثانوية والجامعة	56	40
	جامعي	66	47
	المجموع	140	

ب. نتائج تحليل المتوسطات لمتغيرات الدراسة:

يعرض جدول (3)المتوسطات لكل من المتغيرات المستقلة والتابعة للدراسة الحالية:

1. **ممارسات إدارة المواهب:** وتعتبر متغيرات مستقلة وتشمل أربعة أبعاد رئيسة وهي:

1-1 تخطيط الاحتياجات والتعاقب والمسار الوظيفي

1-2 الاستقطاب والاختيار والاستبقاء

1-3 التحفيز وإدارة الأداء

1-4 التدريب والتنمية

هذا وقد بلغ المتوسط العام لممارسات إدارة المواهب 2.5 من أصل 5 درجات، مما يعني درجة متوسطة وبنسبة 50%.

2. **نواتج تطبيق إدارة المواهب:** وتعتبر متغيرات تابعة وتشمل نوعان من النواتج وهما:

2-1 نواتج داخلية: على مستوى كل من الأفراد وداخل البنك الواحد

2-2 نواتج خارجية: على مستوى كل من السوق المحلي والسوق العالمي

ويوضح جدول (4)المتوسطات للمتغيرات التابعة الرئيسية والعناصر الفرعية بشأن نواتج إدارة المواهب. هذا وقد بلغ المتوسط العام للنواتج الداخلية والخارجية معا 3.4 من أصل 5 درجات مما يعني درجة فوق المتوسطة وبنسبة 68 % تقريبا. ويمكن تلخيص نتائج جدول (3)على النحو الآتي:

الترتيب التنازلي	ممارسات إدارة المواهب	الدرجة المعطاه
(1)	التدريب والتنمية	3.389
(2)	الاستقطاب والاختيار والاستبقاء	3.329
(3)	تخطيط الاحتياجات والتعاقب والمسار الوظيفي	3.278
(4)	التحفيز وإدارة الأداء	3.087

هذا وقد بلغ المتوسط العام للممارسات 2.519 من أصل 5 درجات، وحصول عامل التدريب والتنمية على أعلى متوسط (3.39)، وعامل التحفيز وإدارة الأداء على أقل متوسط (3.087).

كما يمكن تلخيص نتائج جدول (4)على النحو التالي:

الترتيب التنازلي	نواتج إدارة المواهب	الدرجة المعطاه
(1)	نواتج خارجية	3.685
(2)	نواتج داخلية	3.129

ويوضح نفس الجدول المتوسط العام لنواتج إدارة المواهب (3.41)من أصل 5 درجات،

وكان متوسط النواتج الخارجية (3.68) أكبر من متوسط النواتج الداخلية (3.12).

جدول (3): متوسطات المتغيرات الرئيسية والعناصر الفرعية بشأن ممارسات إدارة المواهب

م	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	المتوسط
بعد 1	تخطيط الاحتياجات والتعاقب والمسار الوظيفي	المحور ككل	3.278
		تقدير الاحتياجات من المواهب	3.127
		تخطيط التعاقب الوظيفي	3.262
		توصيف الوظائف	3.492
		تحديد متطلبات شغل الوظيفة	3.492
		فرص المسار الوظيفي والترقية	3.400
بعد 2	الاستقطاب والاختيار والاستبقاء	المحور ككل	3.329
		أساليب استقطاب المواهب	3.390
		جذب واستقطاب المواهب	3.510
		استبقاء المواهب	3.198
		معايير اختيار موضوعيه	3.368
		أدوات اختيار متعددة	3.482
		اجراء الاختبارات والمقابلات بشكل متخصص	3.141
		برامج تدريب متطورة	3.143
بعد 3	التحفيز وإدارة الاداء	المحور ككل	3.087
		الاهتمام وعدم الاستغناء عن المواهب	3.290.
		حوافز ومكافآت موضوعيه	3.297
		عدالة الحوافز والمكافآت	3.121
		الاستقرار والأمان الوظيفي	3.072
		الراتب الملائم	3.007
		زيادات ومزايا مرضية	2.907
		تقييم موضوعي وعادل للأداء	2.297

بعد 4	التدريب والتنمية	المحور ككل	3.389
		برامج تدريب متطورة ومتقدمة	3.368
		برامج تدريبية متكاملة	3.482
		تبني حديثي التخرج	3.141
		برامج تنمية إدارية للقيادات الادارية	3.143
		المتوسط العام لممارسات إدارة المواهب	2.519

جدول (4): المتوسطات للمتغيرات الرئيسة والعناصر الفرعية بشأن نواتج إدارة المواهب

م	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	المتوسط
بعد1	نواتج داخلية لإدارة المواهب	المحور ككل	3.129
		تشغيل قدرات عالية	3.652
		توفير فرص وظيفية متميزة	3.602
		استمرارية المواهب	3.588
		تحقيق رؤية البنك وأهدافه	3.709
		تحسين الأداء المالي	3.764
		تحسين وتطوير الخدمات	3.676
بعد 2	نواتج خارجية لإدارة المواهب	المحور ككل	3.685
		تحقيق ميزة تنافسية	3.758
		تفوق وبقاء البنك	3.3.602
		تحسين سمعة البنك	3.802
		تحسين الترتيب العالمي للمملكة في إدارة المواهب	3.642
		تحسين الموقف التنافسي للمملكة عالميا	3.607
		تحسين سمعة القيادات الادارية عالميا	3.728
		المتوسط العام للنواتج الداخلية والخارجية	3.413

ثانيا: نتائج تحليل ثبات المقاييس:

استخدمت الدراسة الحالية معامل كرونبك ألفا كما هو موضح في الجدول أدناه من أجل قياس ممارسات إدارة المواهب ونواتج تطبيق إدارة المواهب. وبلغت قيمة معامل كرونبك ألفا لمقياس ممارسات إدارة المواهب 0.99 وهي تعتبر قيمة عالية تدل على ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، بينما بلغت قيمة مقياس نواتج تطبيق إدارة المواهب 0.89.

جدول (5): معاملات ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة:

م	المقياس	معامل Cronbach's Alpha
1	مقياس ممارسات إدارة المواهب	0.99
2	مقياس نواتج تطبيق إدارة المواهب	0.89

ثالثا: نتائج تحليل علاقات الارتباط في الدراسة الحالية:

تم تحليل علاقات الارتباط بين الممارسات الفرعية لإدارة المواهب (جدول 6)، كما تم تحليل هذه العلاقات بين أبعاد ممارسات إدارة المواهب وأبعاد نواتج تطبيق إدارة المواهب (جدول7). وفيما يلي نتائج تحليل الارتباط في الجدولين (6،7):

جدول (6): معاملات الارتباط بين العناصر الفرعية لممارسات إدارة المواهب

	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V18	V19	V20	V21	V22	V23	V24	V25	V26	V27	V28	V29	V30	V31	V32
V10	1																					
V11	757.	1																				
V12	622.	661.	1																			
V13	646.	624.	697.	1																		
V14	597.	664.	578.	655.	1																	
V15	569.	552.	553.	682.	712.	1																
V16	633.	638.	487.	586.	594.	699.	1															
V18	605.	628.	533.	550.	619.	631.	714.	1														
V19	582.	601..	502.	598.	613.	606.	612.	759.	1													
V20	599.	627.	519.	572.	543.	628.	599.	560.	577.	1												
V21	525.	646.	597.	579.	577.	622.	695.	695..	627.	779.	1											
V22	635..	646.	561.	558.	573.	591.	660.	608.	576.	701.	710.	1										
V23	601.	622.	520.	577.	611.	542.	653.	595.	593.	619.	703.	760.	1									
V24	622..	591.	525.	587.	616.	586.	679.	612.	597.	631.	705.	663.	692.	1								
V25	627.	593.	536.	555.	516.	608.	668.	644.	602.	664.	656.	725.	730.	763.	1							
V26	537.	631.	561.	561.	648.	482..	668.	644.	602.	664.	655.	615.	637.	641.	600.	1						
V27	530.	571.	458.	489.	584.	563.	629.	648.	542.	592.	680.	652.	652.	624.	610.	742.	1					
V28	570.	568.	499.	497.	509.	574.	634.	577.	500.	566.	666.	636.	611.	564.	700.	676	716.	1				
V29	461.	477.	485.	470.	499.	581.	634.	581.	453.	485.	609.	577.	586.	514.	587.	581.	644.	745.	1			
V30	483.	452.	480.	502.	516.	566.	615.	605.	470.	535.	672.	589.	599.	638.	608.	658.	734.	749.	770.	1		
V31	453.	467.	450.	480.	473.	556.	608.	581.	485.	477.	595.	483.	544.	594.	604.	642.	724.	721.	728.	757.	1	
V32	529.	509.	429.	391.	584.	540.	558.	582.	499.	543.	632.	602.	588.	614.	662.	679.	716.	725.	707.	721.	698.	1

** معاملات ارتباط معنوية بمستوى 0.01

ويمكن توضيح نتائج هذه العلاقات تفصيلا على النحو الآتي:

1. **العلاقات فيما بين الممارسات الفرعية لإدارة إدارة المواهب.** أظهرت معاملات ارتباط بيرسون وجود علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بمستوى معنوية 0.01 بين العناصر المكونة لممارسات إدارة المواهب وعددها 22 ممارسة (جدول 6). وتؤيد معاملات ارتباط بيرسون الفرض الأول في الدراسة الحالية ونصه « توجد علاقات ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية فيما بين ممارسات إدارة المواهب وبعضها البعض ».

2. **العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب ونواتج تطبيق إدارة المواهب:** أظهرت معاملات ارتباط بيرسون أيضا وجود علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بمستوى معنوية 0.01 فيما بين أربعة أبعاد لممارسات إدارة المواهب وبعدين لنواتج إدارة المواهب (جدول 7). وشملت الممارسات الرئيسة العناصر التالية: تخطيط الاحتياجات والتعاقب والمسار الوظيفي، الاستقطاب والاختيار والاستبقاء، التحفيز وإدارة الأداء، التدريب والتنمية. كما شملت نواتج إدارة المواهب نوعين من النواتج وهي نواتج داخلية ونواتج خارجية لإدارة المواهب. وهكذا تؤيد معاملات ارتباط بيرسون الفرض الثاني في الدراسة الحالية ونصه «توجد علاقات ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد ممارسات إدارة المواهب ونواتج تطبيق إدارة المواهب».

جدول (7): معاملات الارتباط بين الأبعاد الأربعة لممارسات إدارة المواهب وعاملي نواتج إدارة المواهب

نواتج إدارة المواهب ممارسات إدارة المواهب	(1) تخطيط الاحتياجات والتعاقب والمسار الوظيفي	(2) الاستقطاب والاختيار والاستبقاء	(3) التحفيز وإدارة الأداء	(4) التدريب والتنمية	(5) نواتج داخلية لإدارة المواهب	(6) نواتج خارجية لإدارة المواهب
(1)تخطيط الاحتياجات والتعاقب والمسار الوظيفي	1					
(2)الاستقطاب والاختيار والاستبقاء	0.853	1				

(3)التحفيز وإدارة الأداء	0.786	0.822	1			
(4)التدريب والتنمية	0.810	0.847	0.802	1		
(5)نواتج داخلية –إدارة المواهب	0.652	0.612	0.520	0.539	1	
(6)نواتج خارجية-إدارة المواهب	0.638	0.606	0.500	0.517	0.787	1

** معاملات ارتباط معنوية بمستوى 0.01

رابعا: نتائج تطبيق التحليل العاملي الاستكشافي على ممارسات إدارة المواهب (Explora-tory Factor Analysis-EFA):

تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي بأسلوب Varimax rotation على ممارسات إدارة المواهب بغرض استخلاص الأبعاد المكونة لبناء ممارسات إدارة المواهب من العينة ككل. ويوضح جدول (8) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) للعوامل الأربعة المكونة لممارسات إدارة المواهب. ويشير العمود الأول من جدول (8) إلى معاملات تحميل أو تشبع العامل والتي تعبر عن درجة ارتباط كل متغير مع عامل معين. ويعتبر مفهوم تشبع أو تحميل العامل مهما جدا، فإذا كان تشبع عامل معين أكبر من 0.3 فإن المتغير الذي له علاقة به يساعد في وصفه جيدا، أما تشبعات العوامل التي تكون أقل من 0.3 فيمكن إهمالها وعدم الأخذ بها. ويشير نفس الجدول أيضا إلى أن التحليل العاملي الاستكشافي يظهر أربعة عوامل لممارسات المواهب وبمعامل (Eigen-value) أكبر من الواحد الصحيح. ويقيس هذا المعامل حجم التباينات في كل المتغيرات التي تحسب على عامل واحد، ويتم قبول العامل الذي تكون فيه قيمة Eigen أكبر من واحد صحيح، أما إذا كانت قيمته أقل من واحد صحيح فيتم رفض العامل. ويشير نفس الجدول إلى أن العامل الأول يفسر ما نسبته 63.72 من التباين في العامل الأول وهو عامل تخطيط الاحتياجات والتعاقب والمسار الوظيفي.

جـدول (8): معامـلات التحليـل العاملـي الاستكشـافي للعوامـل المكونـة لممارسـات إدارة المواهـب

العوامل الأربعة	معاملات تحميل أو تشبع العامل	قيمة Eigen	% التباين المفسر	النسبة المئوية للتراكمي	معامل Cron-bach's Alpha
عامل1: تخطيط الاحتياجات والتعاقب والمسار الوظيفي	0.728	14.020	63.72	63.72	0.897
عامل 2: الاستقطاب والاختيار والاستبقاء	0.685	1.456	6.61	70.33	0.910
عامل 3: التحفيز وإدارة الأداء	0.676	1.85	3.56	73.89	0.941
عامل 4: التدريب والتنمية	0.638	1.44	3.38	77.27	0.914

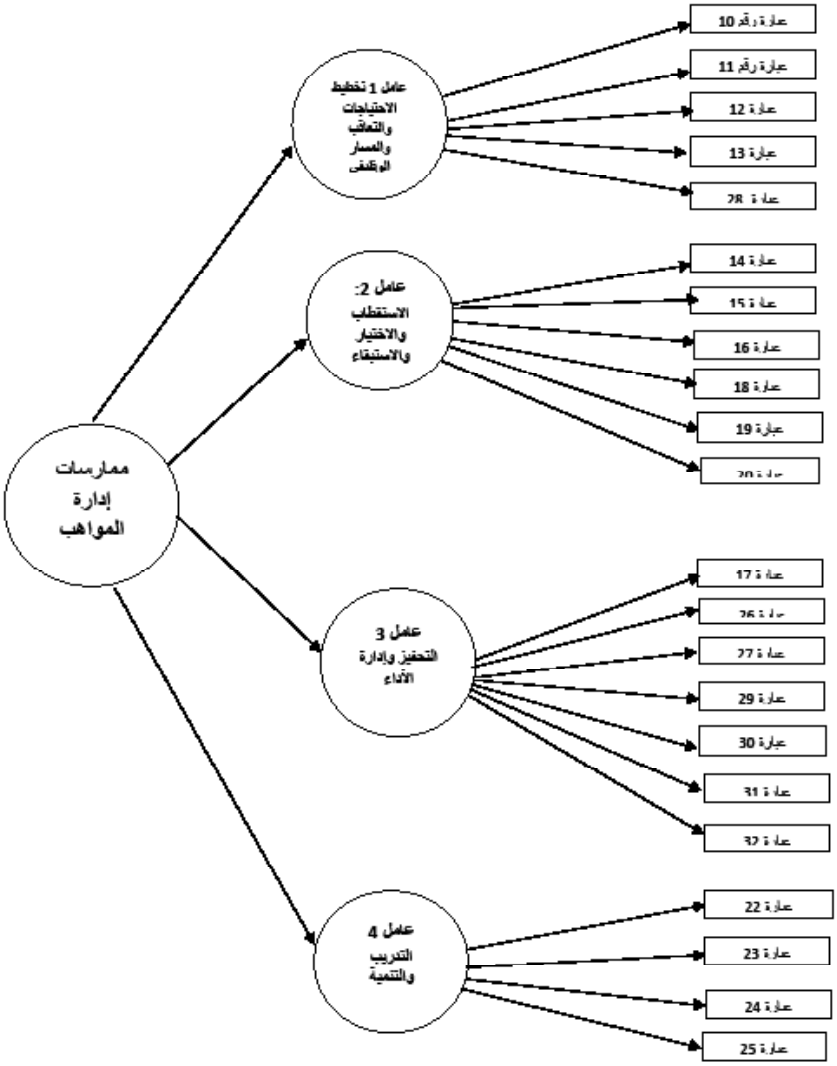
خامسا: نتائج التحليل العاملي التوكيدي على ممارسات إدارة المواهب (Confirmatory Factor Analysis-CFA):

تعتبر خطوة التحليل العاملي التوكيدي (CFA) بمنزلة اختبار لنموذج القياس حيث يتم اختبار بناء ممارسات إدارة المواهب باستخدام (First order confirmatory factor model) من أجل تقدير صدق البناء باستخدام أسلوب (Maximum Likelihood). وتدعم النتائج الهيكل العاملي للممارسات والتي تم التوصل اليها في خطوة التحليل العاملي الاستكشافي (EFA). ويوضح شكل (2) التحليل العاملي التوكيدي باستخدام برنامج (Amos). ويعتمد هذا التحليل على نتائج (CFA)وعلى مقارنة مصفوفة التباين (Variance-covariance matrix) المتحصل عليها من العينة مع المصفوفة المتحصل عليها من النموذج. ويمكن تفسير نتائج الجدولين 9، 10 على النحو الآتي:

1. يوضح جدول (9) نتائج نموذج القياس على المستوى الكلي لممارسات إدارة المواهب، ويشير إلى أرقام المعاملات المعيارية للانحدار (Standardized Regression Weights). ومما يلاحظ هو أن كل المعاملات كانت أكبر من 0.5 مما يدل على الصدق التقاربي للمقياس المستخدم لقياس ممارسات إدارة المواهب (Convergent Validity).
2. يوضح جدول (10) إحصائيات جودة المطابقة لممارسات إدارة المواهب. وتشير نماذج القياس ومتغيراتها المشاهدة المناظرة (بخصوص بناء الممارسات)، إلى

وجـود درجـة مطابقـة مقبولـة. وتشـير نتائـج جـدول (10) إلـى أن مؤشـر العامـل التوكيـدي (CFI) ومؤشـر توكـر لويـس (TLI) كانـت مؤشـرات مرضيـة بدرجـة عاليـة، حيـث كانـت قريبـة جـدا مـن الواحـد الصحيـح ممـا يعنـي وجـود جـودة مطابقـة كاملـة. يضـاف إلـى ذلـك أن قيـم نسـبة (Chi square /df) كانـت فـي حـدود المـدى (0 - 5) حيـث تشـير القيـم الأقـل إلـى وجـود جـودة مطابقـة أفضـل.

شكل (2): مسار التحليل العامل التوكيدي لعوامل ممارسات إدارة المواهب الأربعة



جدول (9): معاملات التحليل العاملي التوكيدي لممارسات إدارة المواهب الأربعة

العوامل (Factors)	العناصر (Items)	المعاملات المعيارية للانحدار (Standardized Regres-sion Weights)
عامل (1):تخطيط الاحتياجات والتعاقب والمسار الوظيفي	10،11،12،13،28	0.933
عامل (2): الاستقطاب والاختيار والاستبقاء	14،15،16،18،19،20	0.989
عامل (3): التحفيز وإدارة الاداء	17،26،27،29،30،31،32	0.888
عامل (4): التدريب والتنمية	22،23،24،25	0.943

جدول (10): جودة المطابقة (Goodness of fit statistic)

Chi square/ df	df	Chi square	RMSEA	TLI	CFI
2.458	226	554.378	0.102	0.863	0.888
نسبة مربع كاي /درجة الحرية	درجة الحرية	مربع كاي	الجذر التربيعي لخطأ التقريب	مؤشر توكر لويس	مؤشر العامل التوكيدي

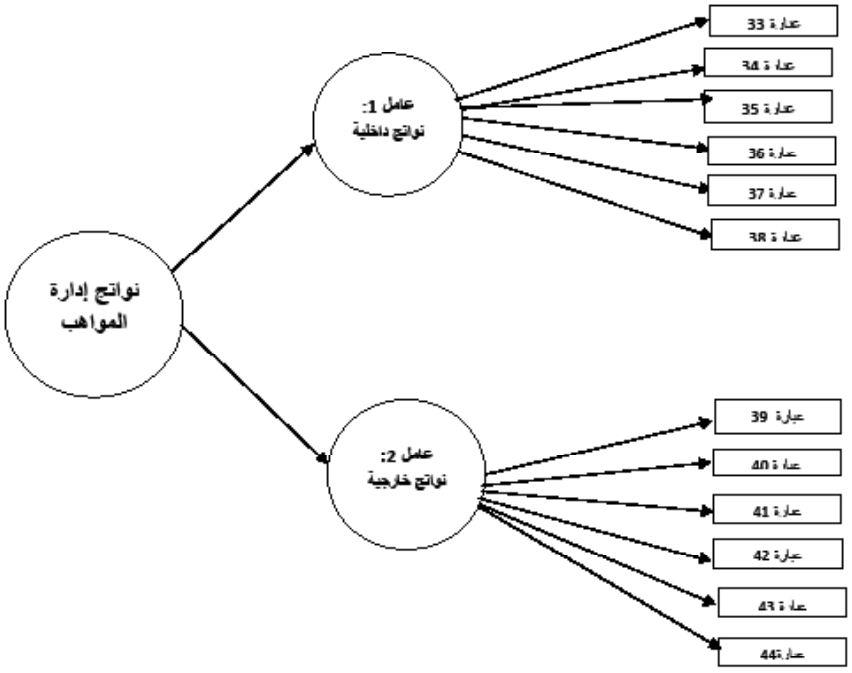
سادسا: نتائج تطبيق التحليل العاملي الاستكشافي على نواتج إدارة المواهب:

تم أيضا إجراء التحليل العاملي الاستكشافي بأسلوب (Varimax rotation) على نواتج إدارة المواهب بغرض استخلاص أبعاد بناء نواتج إدارة المعرفة من العينة ككل. ويظهر جدول (11) وجود عاملين لنواتج إدارة المواهب وهما نواتج داخلية وأخرى خارجية وبمعامل (Eigen –value) قيمته أكبر من الواحد الصحيح. كما يوضح شكل (3) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لنواتج إدارة المواهب وهما نواتج داخلية ونواتج خارجية وكل منهما مكون من سته عناصر وبإجمالي 12 عنصر. ويوضح جدول (12) المعاملات المعيارية للانحدار وكلها كانت أكبر من 0.5 مما يدل على الصدق التقاربي لمقياس نواتج إدارة المواهب. ويوضح جدول (13) إحصاءات جودة المطابقة لنواتج إدارة المواهب، كما تشير نتائجه إلى اقتراب القيم من الواحد الصحيح مما يعني وجود مطابقة كاملة. كما كان معامل (Chi. square/df) في حدود المدى (0 - 5) مما يعني جودة مطابقة أفضل.

جدول (11): معاملات التحليل العاملي الاستكشافي لنواتج إدارة المواهب

العوامل	معاملات تحميل العامل	قيمة Eigen	% التباين المفسر	النسبة المئوية للتراكمي	معامل Cron-bach's Alpha
عامل1: نواتج داخلية –إدارة المواهب	0.739	7.70	64.20	64.20	0.954
عامل 2: نواتج خارجية- إدارة المواهب	0.674	8.56	8.56	72.77	0.926

شكل (3): مسار التحليل العامل التوكيدي لنواتج إدارة المواهب



جدول (12): معاملات التحليل العاملي التوكيدي لنواتج إدارة المواهب

العوامل (Factors)	العناصر (Items)	المعاملات المعيارية للانحدار (Standardized Regression Weights)
عامل1: نواتج داخلية –إدارة المواهب	10،11،12،13،14،15	1.350
عامل 2: نواتج خارجية- إدارة المواهب	16،17،18،19،20،21	0.616

جدول (13): جودة المطابقة (Goodness of fit statistic)

Chi square/ df	df	Chi square	RMSEA	TLI	CFI
2.758	53	149.174	0.112	0.905	0.942
نسبة مربع كاي / درجة الحرية	درجة الحرية	مربع كاي	الجذر التربيعي لخطأ التقريب (مطابقة جيدة)	مؤشر توكر لويس أقل من 1	مؤشر العامل التوكيدي أقل من 1

سادسا: نتائج تحليل التباين One Way ANOVA في اتجاه واحد:

أظهر تحليل التباين مدى معنوية الاختلافات في كل من ممارسات إدارة المواهب ونواتج تطبيق إدارة المواهب باختلاف البنك محل الدراسة وباختلاف متغيرات الخلفية الشخصية والوظيفية للمستقصي منهم. ويظهر جدول (14) وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية معنوية وبمستوى معنوية 0.01 في ممارسات إدارة المواهب عبر البنوك محل الدراسة وعلى وجه التحديد في تخطيط الاحتياجات، تخطيط التعاقب الوظيفي والاختيار. ويظهر جدول (15) وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية 0.01 في نواتج إدارة المواهب بنوعيها داخليا وخارجيا عبر البنوك محل الدراسة. كما يبين جدول (16) نتائج تحليل التباين بين متغيرات الممارسات والنواتج ومتغيرات الخلفية لشخصية والوظيفية على النحو الآتي:

1. العمر: يتضح من هذه النتائج وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية معنوية في متغيرات: تخطيط الاحتياجات، تخطيط التعاقب الوظيفي، والتدريب باختلاف متغير العمر.
2. مسمى الوظيفة: أتضح وجود اختلافات معنوية في تخطيط التعاقب، وإدارة الأداء، والحوافز والتدريب باختلاف مسمى الوظيفة.

3. الوظيفة الحالية: أتضح أيضا وجود اختلافات معنوية في تخطيط الاحتياجات، التعاقب، الاختيار والتدريب، وتخطيط التعاقب باختلاف الوظيفة الحالية.

4. الخبرة: أوضح التحليل وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في تخطيط الاحتياجات باختلاف متغير الخبرة.

5. مسمى الإدارة: أشارت نتائج تحليل التباين إلى وجود اختلافات معنوية في تخطيط التعاقب باختلاف متغير مسمى الإدارة.

6. برامج التدريب: أوضحت نتائج التباين إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية معنوية في متغير تخطيط الاحتياجات باختلاف متغير برامج التدريب.

7. مستوى التعليم: أظهرت النتائج الخاصة بتحليل التباين أيضا وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية معنوية في متغير الاختيار باختلاف متغير المستوى التعليمي للمبحوثين.

جدول (14): نتائج تحليل ANOVA لمدى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية معنوية في ممارسات إدارة المواهب عبر البنوك محل الدراسة

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Needs Planning	Between Groups	24.552	11	2.232	2.325	**0.012
	Within Groups	120.979	126	0.960		
	Total	145.531	137			
Succession Planning	Between Groups	32.808	11	2.983	2.288	**0.014
	Within Groups	166.878	128	1.304		
	Total	199.686	139			
Recruitment	Between Groups	22.211	11	2.019	800.	0.060
	Within Groups	143.610	128	1.122		
	Total	165.821	139			
Selection	Between Groups	34.588	11	3.144	3.312	**0.001
	Within Groups	119.606	126	0.949		
	Total	154.194	137			

Significant at the 0.01 level **

جدول (15): نتائج تحليل ANOVA لمدى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية معنوية في نواتج إدارة المواهب عبر البنوك محل الدراسة

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Internal Level	Between Groups	19.088	11	1.735	2.255	0.015*
	Within Groups	98.514	128	0.770		
	Total	117.602	139			
External Level	Between Groups	19.088	11	1.735	2.255	0.015*
	Within Groups	98.514	128	1.304		
	Total	117.602	139			

* Significant at the 0.05 level

جدول (16): نتائج تحليل ANOVA للاختلافات المعنوية ذات الدلالة الإحصائية في ممارسات إدارة المواهب باختلاف متغيرات الخلفية الشخصية والوظيفية

Independent Variables	Dependent Variables (Talent management practices)	F	Sig
Gender	Needs planning,	4.834	0.030
	Succession planning,	5.951	0.016
	Training	5.002	0.027
Job Title	Succession planning,	4.869	0.009
	Performance management and Incentives	3.728	0.027
	Training	3.798	0.025
Current Job	Needs planning,	3.057	0.052
	Recruitment,	5.399	0.006
	Selection,	4.313	0.016
	Training,	3.814	0.026
	Career planning	4.710	0.011
Experience	Needs planning	5.112	0.002
Department Title	Succession planning,	2.991	0.021
		2.604	0.039

Training Programs	Needs planning	3.880	0.011
Education	Selection	3.469	0.034

مناقشة نتائج الدراسة في البنوك السعودية ومقارنتها مع الدارسات السابقة:

تقدمت الدراسة الحالية بنموذج مقترح أطلق عليه «ممارسات إدارة المواهب/ نواتج إدارة المواهب» بغرض اختبار كل من متغيراته الرئيسية والفرعية. هذا وقد حققت الدراسة الحالية أهدافها فيما يخص فحص وتحليل ممارسات إدارة المواهب والنواتج المترتبة على تطبيقها في البنوك السعودية، كما اختبرت فروض الدراسة باستخدام أساليب التحليل الإحصائي الوصفي وتحليل الارتباط وتحليل العوامل الاستكشافي والتوكيدي وأيضا تحليل التباين. وفي ضوء تحليل نتائج متوسطات الممارسات، فقد وجد أن المتوسط العام لمتغير الممارسات بلغ 2.5 من أصل مقياس مكون من 5 درجات، أي وجود ممارسات إدارة المواهب بدرجة متوسطة، كما حظيت ممارسات التدريب والتنمية في البنوك السعودية بدرجة أعلى من المتوسط حيث بلغت 3.38 من أصل 5 درجات أي بدرجة فوق المتوسط على المقياس المستخدم نظرا لطبيعة وأهمية التدريب فوق المتوسط، وحظيت النواتج الخارجية بدرجة أعلى من النواتج الداخلية لممارسات إدارة المواهب. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (الرويلي وآخرون ،2013) على البنوك السعودية حيث وجد أن مستوى تطبيق إدارة المواهب كان متوسطا، كما تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسات سابقة مثل دراسة (النسور وآخرون، 2018) ودراسة (Gitonga, 2016) من حيث تأثير إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية للبنك باعتبارها من أحد عناصر النواتج الخارجية لإدارة المواهب في الدراسة الحالية.

ومن جانب آخر، وفيما يخص تركيبة أبعاد كل من ممارسات إدارة المواهب ونواتج تطبيق إدارة المواهب، فقد اعتمدت الدراسة الحالية على تطبيق نوعين من التحليل الاحصائي وهما التحليل العاملي الاستكشافي بتطبيق برنامج (SPSS) والتحليل العاملي التوكيدي باستخدام برنامج (Amos). وأظهرت نتائج الدراسة وجود أربعة عوامل أو مجموعات لممارسات إدارة المواهب وهي: تخطيط الاحتياجات والتعاقب والمسار الوظيفي- الاستقطاب والاختيار والاستبقاء، التحفيز وإدارة الأداء- وأخيرا التدريب والتنمية. وفيما يخص نواتج تطبيق إدارة المواهب، فقد أظهرت الدراسة وجود عاملين وهما نواتج داخلية وأخرى خارجية.

وتشير نتائج اختبار الفرض الأول إلى وجود علاقات ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية 0.01 بين العناصر المكونة لممارسات إدارة المواهب في البنوك السعودية. كما تحققت الدراسة واختبرت الفرض الثاني فيما يخص وجود علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية وبمستوى معنوية 0.01 فيما بين أبعاد ممارسات إدارة المواهب (وعددها 4) ونواتج إدارة المواهب (وعددها 2). أما بشأن الفرض الثالث والمتعلق بوجود اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية في ممارسات إدارة المواهب عبر البنوك السعودية، فقد أظهرت الدراسة وجود تباينا في ممارسات تخطيط الاحتياجات، تخطيط التعاقب، الاستقطاب، والاختيار. وفيما يخص الفرض الرابع، فقد تحقق مشيرا إلى وجود اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية في نواتج تطبيق إدارة المواهب عبر البنوك محل الدراسة. وأخيرا وفيما يخص الفرض الخامس، فقد أظهر تحليل التباين وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في عدد من ممارسات إدارة المواهب وباختلاف متغيرات الخلفية الشخصية والوظيفية. وبالنسبة للفرض السادس، أظهرت الدراسة أيضا وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية معنوية في نواتج إدارة المواهب بنوعيها داخليا وخارجيا عبر البنوك محل الدراسة.

توصيات الدراسة بالتطبيق على قطاع البنوك:

تمارس البنوك السعودية عملها في الوقت الحاضر في ظل تطورات تكنولوجية سريعة وفي ظروفٍ وبيئة عمل تتسم بالتنافسية الشديدة مما يستدعي معه تعديل نمط إدارتها لمواردها البشرية. لذا توصي الدراسة الحالية بإجراء مزيد من الدراسات والتوسع فيها في مجال إدارة المواهب مما يستدعي معه ضرورة الاهتمام بإدارة المواهب البشرية لمواكبة مثل تلك التطورات في قطاع البنوك، وأيضا الحاجة إلى مزيد من الدراسات في قطاعات أعمال أخرى بخلاف قطاع البنوك وخاصة في ظل ندرة هذه الدراسات في المملكة عموما بمختلف القطاعات. كما توصي الدراسة الحالية أيضا بضرورة توجيه مزيد من الاهتمام نحو ممارسات إدارة المواهب في نطاق مجال إدارة الموارد البشرية نظراً لأهميتها المتزايدة عالمياً. عملياً وعلمياً ونظراً لما يترتب على تطبيقها من نواتج ومزايا لقطاع البنوك على وجه التحديد والخصوص ومن أهمها تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة المواهب البشرية. ونظراً لما أوضحته الدراسة من انخفاض المتوسط العام لممارسات إدارة المواهب في البنوك السعودية حيث بلغت حوالي 50 %، لذا ترى الدراسة أنه من الضروري توجيه اهتمام القيادات الإدارية العليا بقطاع البنوك بنتائج مثل هذه الدراسة من أجل رفع مستوى ممارسات إدارة المواهب والكفاءات وذلك من خلال آليات تغطي أبعاد الممارسات الأربعة التي تم التوصل اليها في الدراسة الحالية وبالتركيز على المحاور الأربعة التالية:

1. **اتباع آليات لدعم ممارسات تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، وتخطيط التعاقب الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي:** وتقترح الدراسة الحالية إعطاء اهتمام أكبر من الوضع الحالي يتراوح (ما بين 62% - 70%)وخاصة فيما يتعلق بكل من تقدير الاحتياجات من المواهب، تخطيط التعاقب الوظيفي، توصيف أفضل للوظائف، تحديد متطلبات شغل الوظيفة بدقة، وإيجاد فرص أسرع لنمو المسار الوظيفي والترقية.

2. **تطبيق آليات للارتقاء بممارسات الاستقطاب والاختيار والاستبقاء:** وتشمل هذه المجموعة سبعة وظائف حصلت أيضا على تقييم (يتراوح ما بين 62% - 70%)، وتوصى الدراسة الحالية بضرورة تطوير هذه الممارسات وعلى وجه التحديد كل من أساليب استقطاب المواهب، أساليب جذب واستبقاء المواهب، معايير الاختيار الموضوعية، استخدام أدوات اختيار متعددة، اجراء اختبارات ومقابلات من قبل جهات متخصصة، وتقديم برامج تدريب متطورة.

3. **تطبيق آليات لدعم ممارسات التحفيز وإدارة الأداء:** وفي إطار هذا البعد توصى الدراسة بالتركيز بصفة خاصة على التقييم الموضوعي والعادل للأداء (حيث حصل على أقل نسبة 46% وبقية العناصر على أقل من 60%)، وبقية عناصر هذا البعد وهي الاهتمام وعدم الاستغناء عن المواهب والكفاءات، تقديم حوافز ومكافآت موضوعية، عدالة الحوافز والمكافآت، تحقيق الاستقرار والأمان الوظيفي، إعطاء الراتب المناسب لطبيعة هذه الوظائف.

4. **تبني آليات من شأنها رفع أداء ممارسات التدريب والتنمية:** وتقترح الدراسة الحالية تركيز وتوجيه اهتمام أكبر نحو آليات تحقيق هذا البعد مثل: إعداد المزيد من برامج التدريب المتطورة والمتقدمة، والمتكاملة، وتبني تأهيل حديثي التخرج من الجامعات، وإجراء مزيد من برامج التنمية الادارية الموجهة بصفة خاصة نحو القيادات الإدارية العليا.

مقترحات لدراسات مستقبلية في مجال ممارسات إدارة المواهب

تتقدم الدراسة الحالية بعدة مقترحات لتطوير العمل البحثي في مجال إدارة المواهب وخاصة أبعاد الممارسات ونواتج أو مزايا إدارة المواهب في قطاعات الأعمال بشكل عام ومن أهمها:

1. إجراء مزيد من الدراسات التجريبية عن ممارسات ونواتجها خاصة بالمملكة والمنطقة العربية عامة.

2. إدخال المتغيرات الوسيطة في دراسات الممارسات ونواتجها وخاصة متغيرات

إدارة المعرفة، الإبداع والابتكار، ريادة الأعمال، والاستغراق الوظيفي، والتقدم التكنولوجي، الثقافة التنظيمية.

3. القيام بدراسات مقارنة بالمملكة والمنطقة العربية للتعرف على الممارسات والنواتج عبر قطاعات أعمال مختلفة وربما بين عدة دول عربية.

قائمة المصادر والمراجع:

أولا: المراجع العربية:

1. أحمد، محمد ردع،2017، استراتيجية إدارة التعويضات وأثرها في المحافظة على المواهب: اختبار الدور المعدل لرأس المال الروحي، دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين في البنوك الاسلامية في الأردن، عمان، جامعة الشرق الأوسط.
2. الخليفة، محمد عبد الرحمن ابراهيم،2017، أثر إدارة المواهب في تحقيق الإبداع في البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية المال والأعمال، الأردن.
3. العزام، زياد، 2015، إدارة المواهب في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، 1 - 33.
4. العنقري عبد العزيز سلطان، 2012، إدارة المواهب كمدخل لتنمية سلوكيات الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات الحكومية السعودية، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الادارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية: 1025 - 1087.
5. العنزي، سعد علي، والدليمي، عماد علي، (2016)، «دور إدارة المواهب القيادية في عملية التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية في عدد من الكليات الحكومية والأهلية في العراق»، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد 48.
6. العمري، محمد سعيد، (2017)، «واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية: دراسة ميدانية على القطاع الصناعي السعودي» مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، مجلد 10، عدد 1
7. القريطي عبد المطلب 2005، الموهوبون والمتفوقون: خصائصهم واكتشافهم ورعايتهم، دار الفكر العربي، مصر .
8. النسور، هبه إسماعيل، بندر كريم، 2018 أثر إدارة المواهب في الميزة التنافسية في البنوك التجارية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، مؤسسة الملك حسين، مركز المعلومات والبحوث، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
9. صيام عزيزة 2013، وقائع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا: دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة.

ترجمة مصادر ومراجع اللغة العربية: **Translated Arabic References:**

1. Mohammed Radi', 2017, Istrtijiyat Idrata Atta'widhat Wa Atharouha Fi Al-Mouhafadha Ala Al-Mawahib, Ikhtibar Addawr Al-Mu'addal Lira's Al-Mal Arrouhi, dirasa tahliliya min wijhat nadhar al'amilin filbunouk al-Islamiya fil'urdon aalirdn, Jam'iyat Al-Sharq Al-Awsat.

2. Al-Khalifa, Mohammed Abdulrahman Ibrahim, 2017, Athar Idarat Al-Mawahib fi Tahqiq Al-'Ilba' fi Al-Bunouk Attijariyya Al-Kuwaitiya, risalat majstir, jam'iyat al-albayt, Kolliyat Al-Mal Wal'ommal, waalaeumaal, Al-Urdon.

3. Al-Azzam, Ziad, 2015, *Idarat Al-Mawahib Filqarn Al-Hadi Wal-Ishreen: Annadhariya Wattatbiq*, Al-Jmi'a Al-Islmiyya Al-'Alamiyya, 1 - 33 .

4. Al-Anqari Abdul Aziz Sultan, 2012, *Idarat Al-Mawahib* Kamadkhal Litanmiyat Suloukiat Almostaghraq Al-Wadhifi Lada Al-Amileen Bil-Mounadhamat Al-Houkoumiyya Assaoudiya, Al-Mu'tamar Aththani Lima'ahid Al-Idara Al-Amma Wattanmiya Fi Duwal Majlis Atta'awun Lidual Al-Kkalij Al-Arabi: 1025 - 1087.

5. Al-Anzi, Saad Ali, and Al-Dulaimi, Emad Ali, (2016), Dawr Idarat Al-Mawahib Al-Qiadia Fi Amaliyyat Attaghyir Attandhimi: Durast Tatbiqiya Filkulliyat Al-Hukumiya Wal-Ahliya Fi Al-'Iraq, Majallat Kulliyat Baghdad Lil'ouloum Al-Iqtisadiya Al-Jami'iyya, aladad 48.

6. Al-Omari, Mohammed Saeed, (2017), Waqi' Tatbiq Nidham Idarat Al-Mawahib Al-Bashariya: Dirasa Maydaniya Ala Al-Qita' Assina'I Assa'oudi, Majallat Azzarqa Lilbuhouth Waddirasat Al-Insaniya, Mujallad 10, 'adad 1.

7. Al-Qurayt Abdul-Muttalib 2005, *A-Mawhubin Walmutafawiqin: Khsaisuhom Waktishafihim Wa Ri'ayatuhom*, Dar A-Fikr Al-Arabi, Misr.

8. Al-Nusour, Heba Ismail, Bandar Karim, 2018, Athr Iidarat Al-Mawahib fi Al-Mizat Attnafusiya fi Al-Bunouk Attijariya fil Urdon Min Wijaht Nadhar Al-Amileen Fiha, Muassasit Al-Maalik Hussein, Markaz Al-Ma'lumat Walbuhouth, Jami'at Al-Balqa Attatbiqiya, Al-Ordon.

9. Siam Aziza 2013, Waqai' Tatbiq Nidham Idarat Al-Mawahib Al-Bashariya: Min Wijhat Nadhar Al-Idara Al-Wuasta Wal'oliya: Dirasat Halat Al-Jami'a Al-Islamiya Bi Ghazza, Rislalat Majistir, Al-Jami'a Al-Islamiya Bi Ghazza

ثانيا: المراجع الأجنبية:

Adsule, A.B. and S.D.M.2017, Talent management practices in banks-A study of opinion and views of bank officers. International Research Journal of Multidisciplinary Studies, 3, (11):1-10.

Aizza, A., Qasin, A., and Nisar, Q. 2014, Talent management: Strategic priority of organizations. International Journal of Innovation and Applied Studies, 9 (3): 1148-1154.

Akar, A., and G. Sharma,2017, Talent management strategies in banking sector of India, International Journal of Technical Research & Science, Vol. 2, Issue XII,pp.783-796.

Al Ruwaili, N. F.2013, To what extent talent management in Saudi Arabian Banks. International Journal of Advances in Management Science, 2.(1): 9-12.

Blass, E.2007, Talent management : Maximizing talent for business performance :Executive summary, Institute of Agricultural Management. Great Britain

Chambers, E.G., Foulon, M. Handfield-Jones and Micheals. E.G.1998, The war for talent, The Mckinsey Quaterly, 13.(3): 44-57.

Chepkwony, N.K.2012, The link between talent management practices, succession planning and corporate strategy among commercial banks in Kenya, Master of Business Administration, School of Business, University of Nairobi.

Collings, D.G. and Mellahi, K. 2009, Strategic talent management: a review and research agenda. Human Resource Management Review, 19. (4): 304-314.

Collings, D.G., and H. Scullion, 2011, European perspectives on talent management, European J. International Management, Vol.5, Issue.5,pp. 453-462.

Collings, D.G., and Scullion, H. 2009, Global Staffing, The International Journal of Human Resource Management, 20(6):1249-1252.

Ekpunobi, G.N.2015, Impact of talent management organizational performance of Nigerian banks, International Journal of Science Research and Technology, 1(2): 38-43.

Eva, Gallardo-Gallardo, et.al.,2013, What is the meaning of "talent" in the world work? Human Resource Management Review,23, 290-300.

Farley, C. 2005, HR's role in talent management and driving business result. Employee Relations Today, 32(1): 55-61.

Gitonga, A.G., 2016, Talent management strategies for generation Y and competitive advantage of commercial banks in Kenya, Master of Science in Human Resource Management, School of Business, Kenyatta University.

Guerci, M. and L. Solari, 2012, Talent management practices in Itay- implications for human resource development, Human Resource Development International,15(1): 25-41.

Hitu, M.2015, Talent management scenario in the private and public sector banking industry, available at SSRN: http://ssrn.com/abstract=2604861.

Hitu, and S.Baroda, 2018, Impact of talent management practices on employee's performance in private sector bank, International Journal of Mannagement,Vol.9, Issue 1, pp.16-21.

Hughes, J. and Rog, E.2008, Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organization. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20: 743-757.

Ibidunni, et.al.,2016, Talent retention and organizational performance: A Competitative positioning in Nigerian banking sector, Periodica Polytehnica Social and Management Sciences,24(1),pp.1-13.

Lewis, R.E. and Heckman, R.J. 2006, Talent management: A critical review. Human Resource management review,.16: 139-154.

Mathew, A. ,2014, Talent Management Practice in Select Organizations in India. Global Business Review, 16(1): 137-150.

McDonnell. A., Lammare. R., Gunnigle. P., and Lavelle. J.2010, Developing tomorrow's leaders-Evidence of global talent management in multinational enterprises. Journal World of Business, 45: 150-160.

Nasir, Y.S., et.al., 2017, Effectiveness of talent management to improving organizational performance in government owned bank, Journal of Advanced Research in Business and Management Studies,7,Issue 1, pp.32-38.

Nwigbo,T.S., et.al.,2016, Assessment of talent management strategies in Nigerian banking industry: A Study of selected money deposit banks in Port Harcourt, Advance Research Journal of Multi- Disciplinary Discoveries ,Vol.1, Issue 1, pp.38-42.

Pinto, L.W., and T.V. Dhalla, 2012, To study the talent management system in banking sector with regards to motivation & satisfaction, Bombay Psychologist, Vol. XXVII,No.1&2,pp.51-54.

Poorhosseinzadeh, M. and Subramaniam, D. 2013, Talent Management Literature Review. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 7(6): 330-338.

Richard, S., Audrey, B., and Scott, E.2011, Nine best practice for effective talent management. Dimension International Inc. White paper available online, at http:// www.ddiword.com

Sing, Sultan and Pooja,2016, Impact of talent management practices on employees, performance, International Conference on Recent Innovations in Science, Management, Education and Technology, 27th August.

Tansley, C., 2011, what do we means by term "talent" in talent management?, Industrial and Commercial Training, 43(5): 266-274.

Tatoglu, E. Glaister, A.J. and Demirbag, M. 2016, Talent management motives and practices in an emerging market: A comparison between MNEs and local firms, Journal of World Business, 51: 278-293.

The Correlation between Talent Management Practices and Its Outcomes: an Application on Saudi Banks in the Region of Tabuk

Saleh Hamed Alharbi

Nabil Mohamed Khalil

Faculty of Business Administration - Tabuk University

Tabuk - K.S.A.

Abstract:

This study focuses on identifying the dimensions of talent management practices as well as the outcomes of their application on Saudi banks. The study examines the relationship between talent management practices and their outcomes as applied on Saudi banks in the Tabuk region, while emphasizing the differences between them according the personal and functional background variables studied. The main objective of the study is to test six hypotheses drawn in the light of the review and analysis of previous studies on the relationships between talent management practices and the outcomes of their application. The study data was collected from a sample of 140 employees and managers working in the Tabuk region. Using the methods of exploratory factor analysis and confirmatory factor analysis, the study identified four factors of talent management practices including planning, succession, career path, recruiting, selection and retention, motivation and performance management, training and development, as well as two outcomes of talent management application (internal and external). Finally, the study found a statistically-significant difference in the variables of practices and outputs according to the personal, social and functional variables.

Keywords: Talent, Talent Management, Talent Management Practices, Talent Management Outcomes.