

# الجزء الأول: التمهيد.

## الأهداء والشكر

بسم الله الرحمن الرحيم ، وصلى الله وسلم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. في البداية يسعدنا أن نحمد الله سبحانه وتعالى ، الذي وفقنا وأمدنا بالقوة والقدرة وكان عوناً لنا وموجهاً من أجل إكمال هذا المشروع المهم ، تم إنجاز هذا العمل بجهود مجموعة من طلاب ماجستير تخصص الإدارة في جامعة الجميع الذكية ، ونود أن نشكر جميع الأشخاص الذين ساعدونا بالمعلومات والأفكار والذين تعلمنا منهم الكثير ونهدي إليهم هذا المشروع بكل حب وتقدير لما بذلوه من جهد ومثابرة لمساعدتنا في إنجاز هذا العمل ، ونتقدم بخالص الشكر أيضاً لكل من ساعدنا من أباءنا وأمهاتنا وأصدقائنا وكل من مد إلينا يد العون لإتمام هذا المشروع وخاصة للدكتور الكريم الذي أشرف على هذا المشروع ، الدكتور وليد صديق وذلك لتوجيهاته القيمة ودعمه غير المحدود الذي لازمنا خلال جميع مراحل إتمام هذا المشروع ، ونتشرف بإهداء هذا العمل إلي كامل فريق عمل جامعة الجميع الذكية وإلى عائلاتنا تقديراً للدعم المادي والمعنوي الذي تلقيناه منهم طوال فترة إنجاز هذا المشروع .

## قائمة الجداول والأشكال

### قائمة الجداول 1.

## قائمة الأشكال 1.



## الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة 1.

تعد إدارة المواهب من الجوانب الحيوية في تحقيق التميز والنجاح المؤسسي في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية. تأخذ ممارسات إدارة المواهب شكلاً استراتيجياً لجذب وتطوير واحتفاظ بأفضل الكفاءات في مجال الخدمات المالية، وبالتالي تؤثر على رضا الموظفين وتحقيق الأداء المؤسسي الممتاز.

إن نجاح المؤسسات المصرفية يعتمد بشكل كبير على إدارة المواهب بفعالية، حيث يتأثر رضا الموظفين والأداء المؤسسي بشكل مباشر بممارسات إدارة المواهب. تسهم النتائج المتوقعة من هذا البحث في تعزيز الفهم لتلك العلاقة وتقديم توصيات عملية لتحسين أداء المؤسسات المصرفية وتحقيق التميز في القطاع المالي بالمملكة العربية السعودية.

يُعَدُّ جزء الإطار النظري والدراسات السابقة بمثابة الجزء الشارح والمُوضِّح لطبيعة المشكلة التي يتصدى لها الباحث بالدراس حيث يمثل الإطار النظري ومكوناته أحد الأجزاء الأساسية لأي بحث علمي، ويتكون الإطار النظري لهذا البحث العلمي دراسة تحليلية لتأثير ممارسات إدارة المواهب على رضا الموظفين والأداء المؤسسي في المؤسسات المصرفية بالمملكة العربية السعودية من مجموعة من الصفحات النظرية المدمجة في منهج البحث العلمي، وتتكون تلك الصفحات مما يلي:

1. أهمية الدراسة المتعلقة بتأثير ممارسات إدارة المواهب على رضا الموظفين والأداء المؤسسي في المؤسسات المصرفية بالمملكة العربية السعودية.
2. المصطلحات والفرضيات المصاغة من جانب الباحث وسوف نستعرض العديد من أنماط وأساليب ممارسات إدارة المواهب والمقصود منها ومناقشة التأثيرات المحتملة للموظفين والأداء المؤسسي في المؤسسات المصرفية بالمملكة العربية السعودية.
3. المنهج العلمي المستخدمة في الدراسة تأثير ممارسات إدارة المواهب على رضا الموظفين والأداء المؤسسي في المؤسسات المصرفية بالمملكة العربية السعودية.
4. كما يتم إيضاح ما يستعين به الكاتب أو الباحث العلمي من دراسات سابقة متعلقة بتأثير ممارسات إدارة المواهب على رضا الموظفين والأداء المؤسسي في المؤسسات المصرفية بالمملكة العربية السعودية، بحيث تساعد تلك الدراسات السابقة على التعمق في الدراسة واستخلاص النتائج المرجوة منها؛

كما يشكل الإطار النظري لهذا البحث حول تأثير ممارسات إدارة المواهب على رضا الموظفين والأداء المؤسسي في المؤسسات المصرفية بالمملكة العربية

السعودية العمود الفقري لهذا للبحث العلمي الأساس الذي تبنى عليه الفكرة التي يقوم الباحث بدراستها ، ومن المهم الإشارة إلى ضرورة ارتكاز الإطار النظري على المراجع والدراسات السابقة ، فلا يمكن اكتمال هذه الفقرة من البحث العلمي إلا باحتوائها على الدراسات السابقة التي اهتمت بمناقشة تأثير ممارسات إدارة المواهب على رضا الموظفين والأداء المؤسسي في (المؤسسات المصرفية (على ، 2022).

تعد إدارة المواهب أحد الجوانب الحيوية في تحقيق نجاح المؤسسات المصرفية في المملكة العربية السعودية. ففي ظل منافسة السوق المتزايدة وتطور التكنولوجيا ، أصبحت المؤسسات تدرك أهمية جذب وتطوير المواهب المؤهلة والاحتفاظ بها كمورد استراتيجي لتحقيق تفوق تنافسي.

تهدف هذه الرسالة إلى إجراء دراسة تحليلية شاملة لتأثير ممارسات إدارة المواهب على رضا الموظفين والأداء المؤسسي في المؤسسات المصرفية بالمملكة العربية السعودية. تعتبر الرضا الموظفين والأداء المؤسسي مؤشرات رئيسية لتقييم فعالية إدارة المواهب وتأثيرها على الأداء العام للمؤسسة.

سيتم تناول هذا الموضوع من خلال الاستعانة بالمفاهيم والنظريات الحديثة المتعلقة بإدارة المواهب وعلاقتها برضا الموظفين والأداء المؤسسي. سيتم أيضًا إجراء استبانة واسعة النطاق لجمع البيانات من موظفي المؤسسات المصرفية في المملكة العربية السعودية ، وسيتم تحليل هذه البيانات باستخدام أدوات إحصائية متقدمة.

يهدف هذا البحث إلى تعزيز فهمنا لأفضل الممارسات في إدارة المواهب وتحليل تأثيرها على رضا الموظفين والأداء المؤسسي في المؤسسات المصرفية. ستساهم نتائج هذه الدراسة في تقديم توصيات عملية للمؤسسات المصرفية لتحسين إدارة المواهب وتعزيز أداءها واستدامتها في السوق التنافسية.

يعتبر هذا البحث مساهمة هامة في مجال إدارة المواهب في المملكة العربية السعودية ، حيث يساهم في زيادة الوعي والمعرفة بأهمية إدارة المواهب في تعزيز رضا الموظفين والأداء المؤسسي. كما يعمل على توجيه الاهتمامات والجهود نحو تحسين ممارسات إدارة المواهب في المؤسسات المصرفية وتطويرها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بنجاح.

ستستفيد المؤسسات المصرفية والجهات القارية والباحثين في هذا المجال من نتائج هذه الدراسة ، وستكون لها قيمة ملموسة في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات المصرفية وتعزيز التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية.

انطلاقاً من المبادئ الأساسية لإعداد وكتابة الإطار النظري للدراسة سوف يتم استخدام المعارف والدراسات السابقة حول تأثير ممارسات إدارة المواهب على رضا الموظفين والأداء المؤسسي في المؤسسات المصرفية واستخدام النظريات

المختلفة التي اهتمت بمناقشة ممارسات إدارة المواهب المختلفة وتأثيراتها المحتملة رضا الموظفين والأداء المؤسسي في المؤسسات المصرفية داخل القسم الواحد أو في أقسام متنوعة ، كما يسعى هذا البحث للتأكيد على أن النظرية ليست عنصراً منفصلاً عن البحث ، وإنما هي بمثابة تقوية ودعم محتويات البحث .

شهد القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية تطورات كبيرة على مدى السنوات الخمس والعشرين الماضية. وتأتى هذه الإنجازات نتيجة التقدم والتغيرات السريعة في مختلف المجالات مثل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وبرامج الكمبيوتر. بالإضافة إلى ذلك ، كانت هناك منافسة هائلة في تقديم خدمات مصرفية ومالية متنوعة ، إلى جانب الحركة السريعة لرأس المال وزيادة انفتاح السوق .

علاوة على ذلك ، لعب اعتماد المعايير الدولية للرقابة والشفافية دوراً محورياً. تهدف هذه الورقة إلى دراسة أبرز ممارسات إدارة المواهب في المؤسسات المصرفية بالمملكة العربية السعودية وتأثيرها على رضا الموظفين والأداء المؤسسي في هذه الصناعة الحيوية. تعد إدارة المواهب جانباً مهماً من جوانب إدارة الموارد البشرية التي تتضمن جذب الموظفين ذوي (الأداء العالي وتطويرهم والاحتفاظ بهم). (الجاسر ، 2022

في السوق التنافسية اليوم ، تسعى الشركات جاهدة لجذب أفضل المواهب لتحسين أدائها مع الحفاظ على انخفاض النفقات والتكاليف. تساعد إدارة المواهب على تحويل الموظفين العاديين إلى موظفين استثنائيين ، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للشركة. كما تركز الشركات على تحسين بيئة العمل للاحتفاظ بالموظفين المتميزين ومنع ارتفاع معدلات دوران العمالة. يعد تطوير استراتيجيات إدارة المواهب أمراً مهماً لجذب المرشحين ذوي المواقف والمهارات والخبرات الصحيحة التي تتوافق مع ثقافة المنظمة ورؤيتها. تساعد هذه الاستراتيجيات الموظفين أيضاً على تحقيق أهدافهم المهنية الشخصية ومساعدة المنظمات في تطوير قادة المستقبل وتحقيق أهداف الأداء (Harvard business reviews , 2022) والاحتفاظ بأفضل الموظفين

يمكن القول ان إدارة المواهب هي استراتيجية شاملة على مستوى المؤسسة من أجل توظيف وتطوير الموظفين المتفوقين والحفاظ عليهم ، وتأهيل من يصلح منهم للقيادة مستقبلاً ، وبينما يتشابه ذلك مع مصطلح إدارة الموارد البشرية حيث تتعلق كلا من إدارة المواهب وإدارة الموارد البشرية بإدارة الأفراد ، لكنهم مختلفون في عدة اشياء رئيسية :

- **الهدف:** هدف إدارة الموارد البشرية الأهم هو تحديد وتوظيف أكثر الأشخاص فاعلية وخبرة لتحقيق أعلى قدر ممكن من الإنتاجية ، بينما تهتم إدارة المواهب بالأشخاص ذوي الإمكانيات المحتملة وكذلك الموظفين العاملين بالفعل لإظهار أفضل ما لديهم عن طريق التدريب والتأهيل ورعاية المواهب

المخفية أو الواضحة في الموظف حتى يتمكنوا من بناء مسار وظيفي أفضل لأنفسهم ويعود ذلك على المؤسسة بارتفاع الكفاءة وانخفاض دوران (RAYMOND, 2022). الموظفين.

- **الهيكل:** التوظيف والتدريب والاحتفاظ بالموظف هو دور قسم الموارد البشرية، بينما في إدارة المواهب يتم تقسيم العديد من هذه الواجبات إلى الإدارات الموزعة في جميع أنحاء الشركة. وبهذه الطريقة، تكون المنظمة بأكملها مسؤولة عن رفع كفاءة العاملين.
- **المسؤوليات:** الموارد البشرية تركز بشكل أكبر على الإدارة. تتعامل إدارات الموارد البشرية مع الأجور والإجازات الشخصية والمرتبات والشكاوى. بينما تركز إدارة المواهب بشكل مكثف على مساعدة وتحسين المواهب في المؤسسة، حيث تهتم بالتطوير المهني أكثر من تتبع العمليات الإدارية والطلبات الشخصية للموظفين.
- **التنفيذ:** تصنف إدارة المواهب على أنها استراتيجية، وغالبًا ما توجد كخطة طويلة الأجل على مستوى الشركة ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالأهداف التجارية الشاملة، في حين أن الموارد البشرية أكثر تركيزًا، حيث تتعامل مع الإدارة اليومية للأشخاص.

وترتبط أساليب إدارة المواهب بشكل كبير بتحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء في المنظمات، ويمكن وصف الرضا الوظيفي بأنه هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة. ويتحقق الرضا الوظيفي بأن توفر المؤسسة المتطلبات الأساسية اللازمة لأداء العمل، وكل الوسائل اللازمة المادية والمعنوية لأداء المهام الموكلة إلى الموظف. توجد عدد من الدراسات يربط بين الرضا الوظيفي وبين جودة الأداء، حيث يتحفز الموظفون لتأدية مهامهم على وجه الكمال عند زيادة رضاهم عن وظيفتهم (والمؤسسة العاملين بها) (خليل، 2019).

لقد جاء التركيز على دراسة درجة الرضا الوظيفي للعاملين في التنظيمات وفقاً لفرضية أن الشخص الراضى عن عمله أكثر إنتاجية من الشخص غير الراضى عن لوجود (Taylor) وتايلور (Likert) عمله. ويدعم هذا الافتراض اثبات دراسة ليكرت (ارتباط بين الإنتاجية والرضا الوظيفي) (إسماعيل، 2021).

ويؤكد على ذلك نظرية هرم ماسلو للحاجات، التي تفترض أن حاجات الفرد غير المشبعة تشكل منطلقاً لدافعيته، والحاجة لا تشكل الدافعية إلا إذا أشبعت الحاجات الأدنى في ذلك الهرم. ويفترض ماسلو أن السبب الأول لانتماء الأشخاص لأي نظام هو التسلسل لهرم الحاجات، وأن عدم إشباع الحاجات قد يؤدي إلى اختلال الاتزان الأمر الذي يستدعي سلوكاً لإعادة التوازن. وقد يتسبب عدم تلبية حاجات الإنسان إلى سلوكيات سلبية، مثل عدم الرغبة في العمل (Nawaz, 2018).

تسعى إستراتيجية إدارة المواهب لضمان مساهمة الأشخاص الموهوبين الموجودين، المؤهلين، والملتزمين يساهمون في تحقيق الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة، ويسمى هذا الإجراء بصندوق المواهب، حيث تلجأ المنظمة لتوظيف الكفاءات الموجودة في المنظمة حين الحاجة. وتتمثل العناصر الرئيسية لاستراتيجية إدارة المواهب في المنظمات، وهي ثمانية: عناصر على النحو الآتي:

شكل توضيحي: 21 العناصر الرئيسية لاستراتيجية إدارة المواهب في المنظمات

**أولاً: تخطيط القوى**

يتعلق بالتخطيط للأشخاص الذين تحتاج الشركة إلى توظيفهم، بما في ذلك وضع خطط للعثور عليهم ودفع أجورهم. من المهم معرفة نوع المواهب التي تحتاجها الشركة وتحديد أهداف للحصول عليها. يتضمن ذلك مقارنة المواهب التي تمتلكها الشركة بالفعل بما تحتاجه، وإيجاد طرق لملء الفجوات عن طريق (تعيين أشخاص جدد أو شراء المواهب من شركات أخرى) (علام، 2022).

**ثانياً: الاستقطاب**

إنها عملية شاملة يتم فيها اختيار المواهب وتوظيفها بعناية، وتعتبر عاملاً محدداً لنجاح أو فشل المشاريع. لسوء الحظ، تكافح العديد من الشركات لاتخاذ خيارات المواهب الصحيحة في البداية، مما يؤدي إلى نفقات مستقبلية كبيرة. تؤكد عملية التوظيف في المقام الأول على أساليب الفرز الفعالة والفعالة لتحديد حفنة من المرشحين المؤهلين تأهيلاً عالياً من بين مجموعة كبيرة من المتقدمين.

**ثالثاً: التوظيف**

إنها عملية شاملة يتم فيها اختيار المواهب وتوظيفها بعناية، وتعتبر عاملاً محدداً لنجاح أو فشل المشاريع. لسوء الحظ، تكافح العديد من الشركات لاتخاذ خيارات المواهب الصحيحة في البداية، مما يؤدي إلى نفقات مستقبلية كبيرة. تؤكد عملية التوظيف في المقام الأول على أساليب الفرز الفعالة والفعالة لتحديد حفنة من المرشحين المؤهلين تأهيلاً عالياً من بين مجموعة كبيرة من المتقدمين..

**رابعاً: إدارة الأداء**

تشير هذه الخطوة إلى قياس الأداء، أي ما يتعلق بعملية التخطيط وإدارة وتقييم أداء العاملين مع مرور الوقت. هذه الخطوة مهمة في نظام إدارة المواهب لسبب بسيط، أن الإدارة لا تريد تعزيز الموظفين ذوي الفعالية الضعيفة حفاظاً على الأنصاف والعدل والمصداقية. من ناحية أخرى فإن نجاح

الموظف في مهامه الحالية ليست ضمان أنه سوف يؤدي بشكل جيد في المستقبل حين يترقى في السلم الوظيفي وتتغير توقعات العمل منه. ولتكون هذه الخطوة فعالة في نظام إدارة المواهب، يجب أن يكون تقييم الموظفين استناداً إلى النتائج التي تحقق الإنتاجية الحالية وعلى الكفاءات والسلوكيات التي تظهر (خلال العمل) (زيدان، 2018).

### خامساً: التطوير والتدريب

عملية التنمية بالتدريب والتطوير بحد ذاتها تعتبر نظاماً متكاملًا يستخدم لغة مشتركة بالمنظمة من أجل تطوير أداء العاملين وتعليمهم، ودعم أدوارهم ووظائفهم الحالية أو المستقبلية. تركز برامج تدريب الموهوبين على تعزيز الكفاءات والمهارات وقيم المنظمة التي يحملها أولئك الأفراد. تعتمد هذه البرامج على تقييم الأداء، لتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة.

### سادساً: تخطيط التعاقب

تهدف المنظمات إلى النمو والتطوير المستمر، والذي قد ينطوي على تغيير مواقف الموظفين داخل الهيكل الإداري. يعد تخطيط التعاقب جانباً مهماً من هذه العملية، مما يسمح للمديرين بتحديد وإعداد الموظفين لأدوار مستقبلية. الهدف هو إنشاء مجموعة من المرشحين المؤهلين للمناصب الرئيسية وتوفير مسار وظيفي واضح للموظفين. من المهم للإدارة أن تنظر في الوظائف الشاغرة المحتملة وأن يكون لديها خطة لتقليل الاضطرابات. لذلك، يعد الاحتفاظ بملف تعاقب وظيفي محدث أمراً ضرورياً لضمان الاستعداد لأي تغييرات في الموظفين.

### سابعاً: التعويضات والمنافع

يرى الموهوبون بأن على المنظمة أن تدفع لهم وفقاً لمعايير السوق، بالإضافة إلى حاجتهم للمكافآت التي تعتمد على أدائهم سواء أكانت مالية أو غير ذلك. تعتبر أنظمة الحوافز والمكافآت جزءاً من استراتيجيات المنظمة للاحتفاظ بالأفراد لديها، ولكن الكثير من المنظمات قد تخطأ عند اتباع مثل هذا الأسلوب، في بعض الأحيان قد تزيد المنظمات من نظام التعويضات لتجنب فقد المواهب، ولكن هذا قد يشعر الموظفون بالاقون بعدم العدالة.

## المنطلقات النظرية للدراسة

بما أن النظرية والبحث مكملين لبعضهما، حيث أن المنطلقات النظرية هي تراكم كبير لمعارف سابقة تمثل المفاهيم الأساسية في إدارة المواهب وممارساتها وعناصرها وتنفيذها الأمثل وصولاً إلى أعلى معدلات الجودة والأداء داخل المؤسسات المصرفية السعودية، لذلك يمكن القول بأن النظرية ليست

عنصرا منقطعا عن البحث، وانما هي بمثابة تأسيس ودعم لمحتوى البحث (خليل، 2019).

تتناول هذه الدراسة التي اهتمت بتحليل تأثير ممارسات إدارة المواهب على رضا الموظفين والأداء المؤسسي في المؤسسات المصرفية بالملكة العربية السعودية على مجموعة من المنطلقات النظرية التي يمكن الاعتماد عليها في إطار الدراسة، ومن هذه المنطلقات:

شكل توضيحي: 22 المنطلقات النظرية للدراسة

- نظرية إدارة الموارد البشرية:** حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم المجالات المتخصصة في الدراسة، حيث تعمل على تحقيق الأهداف المؤسسية من خلال تطوير وتحفيز الكوادر البشرية وتوظيفها بشكل فعال.
- نظرية رضا الموظفين:** حيث تعتبر رضا الموظفين عن العمل والمؤسسة من العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي، ويمكن دراسة هذا المفهوم من خلال مجموعة من النظريات المتخصصة في هذا المجال مثل نظرية تحليل العمل.
- نظرية الأداء المؤسسي:** حيث تعتبر الأداء المؤسسي من العوامل الأساسية التي تؤثر على نجاح المؤسسة، ويمكن دراسة هذا المفهوم من خلال مجموعة من النظريات المتخصصة في هذا المجال مثل نظرية إدارة الأداء.
- نظرية إدارة المواهب:** حيث تعمل إدارة المواهب على تطوير وتحفيز الكوادر البشرية من خلال توظيفهم وتطويرهم وتقييم أدائهم، ويمكن دراسة هذا المفهوم وتحليل تأثيره على الرضا والأداء المؤسسي.

من المعروف أن الدراسات السابقة تساعد الباحث على تجنب الوقوع بالأخطاء التي وقع بها الباحثون السابقون، لأنها تجعلهم يطلعون على أخطائهم، يستفيد الباحث من الدراسات السابقة في تطوير أسئلة الدراسة، لأنه يطلع على الدراسات السابقة التي قام بها الباحثون السابقون، ويتعرف على الطريقة التي قاموا من خلالها بصياغة أسئلة بحثهم العلمي

من أهمية الاطلاع على الدراسات السابقة التي اهتمت بمناقشة تأثير ممارسات إدارة المواهب على رضا الموظفين والأداء المؤسسي في المؤسسات المصرفية بالملكة العربية السعودية، هي أن الدراسات السابقة تقدم معلومات عديدة حول موضوع البحث العلمي، توفر من خلالها الوقت والجهد على الباحث وتجييبه عن عدد كبير من الأسئلة التي تدور في ذهنه، والمؤسسات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها تحتاج إلى ممارسات إدارة المواهب فعالة تساعد في تحقيق أهداف تلك المؤسسات وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية،

وتقدم الدراسات السابقة مجموعة كبيرة من المعلومات التي ترتبط وتتعلق بموضوع البحث العلمي، وتجييب عن عدد كبير من الأسئلة التي تدور في ذهن

الباحث حول موضوع البحث العلمي الذي يقوم به ، وفي هذا البحث حول تأثير ممارسات إدارة المواهب على رضا الموظفين والأداء المؤسسي في المؤسسات المصرفية بالمملكة العربية السعودية ، فقد أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى أنه بدون ممارسات إدارة المواهب الواعية والمسؤولة فإنه يتعذر على المؤسسات ممارسة نشاطها المرغوب فيه بل وتتخبط في سعيها نحو ، تحقيق أهدافها وطموحاتها

لذلك يأتي هذا البحث لتحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب من ناحية ورضا الموظفين والأداء المؤسسي في المؤسسات المصرفية بالمملكة العربية السعودية من ناحية أخرى ، وتطبيق تلك الممارسات وفق مقاييس علمية يساهم في أداء المؤسسات المصرفية بكفاءة عالية ، لذلك كانت تنمية وتطوير أنماط ممارسات إدارة المواهب لدى المدراء والتدريب والتنمية المستمر وإتاحة الفرصة لدى العاملين لتنمية القدرات الإبداعية أمراً هاماً ما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسات المصرفية .

في هذا البحث الذي يدور حول تأثير ممارسات إدارة المواهب على رضا الموظفين والأداء المؤسسي في المؤسسات المصرفية بالمملكة العربية السعودية ، يتم تعريف الدراسات السابقة على أنها مجموعة الأبحاث والدراسات التي يستعين بها الباحث من أجل إغناء البحث عن طريق التعرف على الأساليب المختلفة لإدارة المواهب ومعرفة انعكاسات تلك الممارسات على رضا الموظفين في عدة مجالات ، ومن خلالها يتكون لدى الباحث مجموعة من الأفكار الجديدة ، تساعده الوصول إلى أهداف البحث التي تم ذكرها مسبقاً .

لذلك يتم عرض بعض الدراسات السابقة التي اهتمت بدراسة تأثير أساليب إدارة المواهب واستقطابها على الأداء للمؤسسات المصرفية المختلفة ورضا العاملين بها ، وذلك من أجل البدء بما انتهى إليه الآخرون من نتائج نشأت عن تجارب ودراسات سابقة قامت على التحليل والدارسة المتعمقة لكثير من القطاعات المصرفية المختلفة عربياً وعالمياً . ومن خلال فحص وتحليل تلك الدراسات السابقة .

سيعمل هذا البحث على الحصول على البيانات والمعلومات الكافية والدقيقة من أجل بناء إطار نظري يمكن الاعتماد عليه في الدراسات المستقبلية في هذا المجال . كما سيراعى هذا البحث أيضاً تجنب سلبيات تلك الدراسات السابقة ونقد الأخطاء التي وقعت فيها ومحاولة إيجاد حلول أكثر فاعلية وقابلية للتنفيذ في القطاع المصرفي السعودي مما يساهم في نجاح نشاط تلك المؤسسات المالية ويقلل الفجوة ما بين الأهداف المحققة والأهداف المتوقعة ويعزز (النتائج الفعلية) (مصطفى محمد، 2018).

ولأن كل بحث علمي لابد له من افتراضات ، ففي هذا البحث حول تأثير ممارسات إدارة المواهب على رضا الموظفين والأداء المؤسسي في المؤسسات المصرفية بالمملكة العربية السعودية . قدم تم افتراض الاتي :

- تطبيق أساليب إدارة المواهب الفعالة يزيد من القدرة على تحقيق إنجازات فائقة ومتميزة تظهر في صورة ارتفاع معدلات رضا الموظفين وتحسين جودة الأداء داخل القطاع المصرفي السعودي.
- كلما زاد اهتمام إدارات قطاع المصارف داخل المملكة العربية السعودية بتطوير طرق استقطاب الكفاءات وتحفيز العاملين كلما زادت معدلات الكفاءة والفاعلية في تلك القطاعات.
- مع تزايد معدلات دوران الموظفين زادت أهمية وجود ممارسات فعالة لإدارة المواهب وتطوير الكفاءات في المؤسسات عامة، وخاصة المؤسسات المصرفية.
- تعويض الموظفين بشكل مادي فقط بدون وجود تحفيزات معنوية وعينية قد يؤدي إلى انخفاض ملحوظ في معدلات رضا العاملين داخل القطاع المصرفي السعودي وتدنّي مستويات الأداء والإنجاز.
- من أجل تحقيق رضا الموظفين، يجب التحول نحو أساليب لتطوير وتقييم وتحفيز وتعويض أكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق مردود إيجابي على تنفيذ المهام داخل القطاع المصرفي.

## الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها

### 1. مشكلة الدراسة

تعد المشكلة الأساسية التي يسعى البحث إلى مناقشتها هي التأثيرات المحتملة للممارسات الإدارية للمواهب على رضا العاملين بالمنشآت المصرفية بالمملكة العربية السعودية، حيث أصبحت القدرة على توظيف المواهب وإدارتها في كافة القطاعات وخاصة القطاع المصرفي من أهم متطلبات نجاح المؤسسات في هذا العصر. لذلك اهتم الباحثون بالإجابة على الأسئلة الآتية المتعلقة بإدارة المواهب مثل ما هي ممارسات إدارة المواهب، وكيف نشأت، وما نتائجها، وكيفية تطبيقها وتحسين مخرجاتها. ذكر عدة باحثون في مؤلفاتهم أبرز قصص النجاح المرتبطة بتأثير تطبيق ممارسات إدارة المواهب على رضا العمالة وتحسين الأداء المؤسسي. لذلك في هذا البحث سوف نسرد الممارسات المختلفة لإدارة المواهب وتحسين الأداء الوظيفي مع ربط هذه التطبيقات بالتأثير على رضا العاملين في المؤسسات المصرفية وأدائهم.

كما يناقش هذا البحث المشاكل الناتجة عن سوء إدارة المواهب وتنميتها في القطاع المصرفي وتأثيره على رضا العاملين ومعدل دوران الموظفين. يستعرض البحث أيضا الدراسات السابقة في موضوع أثر تطبيق أليات إدارة المواهب على رضا الموظفين من خلال دراسة تطبيقية على قطاع المصارف بالمملكة العربية السعودية لمعرفة وجهات النظر السابقة والاستفادة منها لبناء تصور فعال يتم من خلاله ربط الممارسات الخاصة بإدارة المواهب ودراسة تأثيراتها المتنوعة على رضا الموظفين وأدائهم المهني.

مشكلة الدراسة:

تعاين المؤسسات المصرفية في المملكة العربية السعودية من تحديات عديدة في إدارة المواهب، والتي تؤثر على رضا الموظفين والأداء المؤسسي. ومن أبرز هذه التحديات:

- نقص الكفاءات المؤهلة:** تواجه المؤسسات المصرفية صعوبة في جذب واستقطاب المواهب المؤهلة والتميزة في سوق العمل المصرفي المتنافس. قد يرتبط ذلك بنقص البرامج التدريبية المتخصصة والتطوير المهني المستمر، والتي تؤثر سلباً على قدرة المؤسسات على تنمية وتعزيز مهارات موظفيها.
- ضعف استراتيجيات إدارة المواهب:** قد يفتقر بعض المصارف إلى استراتيجيات واضحة ومتكاملة لإدارة المواهب، مما يؤثر على القدرة على تحديد وتطوير المواهب الحالية والمستقبلية وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
- نقص التوازن بين العمل والحياة الشخصية:** يعتبر توفير توازن جيد بين الحياة العملية والحياة الشخصية عاملاً مهماً لرضا الموظفين. ومع زيادة الضغوط العملية وساعات العمل المطولة في المؤسسات المصرفية، قد يعاني الموظفون من صعوبة في الحفاظ على التوازن الصحيح، مما يؤثر على رضاهم وأدائهم المؤسسي.
- نقص الاعتراف، والتقدير:** يعتبر الاعتراف والتقدير من جوانب أساسية في إدارة المواهب. قد يشعر بعض الموظفين في المؤسسات المصرفية بعدم الحصول على التقدير والتعرف على إسهاماتهم وجهودهم، مما يؤثر على رضاهم ورغبتهم في الاستمرار وتقديم أفضل أداء ممكن.

من خلال دراسة تحليلية لتأثير ممارسات إدارة المواهب على رضا الموظفين والأداء المؤسسي في المؤسسات المصرفية بالمملكة العربية السعودية، يمكننا التعرف على هذه المشكلات وتحليلها بشكل عميق، وتقديم توصيات وحلول عملية لتعزيز إدارة المواهب وتحقيق تحسينات في الرضا والأداء المؤسسي.

## أهمية الدراسة.

ظهر أهمية الدراسة في البحث العلمي في دورها الفعال على مساعدة الباحث في اختيار مساحة جديدة لدراساتها وإجراء البحوث حولها والتي لم يتطرق إليها أحدٌ بعد، ومساعدته على التأكد من شمولية بحثه لجميع العوامل المؤثرة على دراسته، أيضاً تتمثل أهمية الدراسة في البحث العلمي على أنها وسيلة لمساعدة الباحث في وضع إطار نظري لبحثه والذي قد يخضع لتعديلات تبعاً للمستجدات العلمية؛ التي قد تفرض في بعض الأحيان تغييراً في بعض الأسس العلمية.

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير ممارسات إدارة المواهب على رضا الموظفين والأداء المؤسسي في المؤسسات المصرفية بالملكة العربية السعودية. إن تحقيق الرضا لدى الموظفين يساهم في تعزيز الالتزام والمشاركة وبالتالي يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف المؤسسة.

في هذا البحث حول تأثير ممارسات إدارة المواهب على رضا الموظفين والأداء المؤسسي في المؤسسات المصرفية بالملكة العربية السعودية، يمكن شرح أهمية البحث من خلال النقاط الآتية:

### شكل توضيحي: 23 أهداف الدراسة

- **تعزيز رضا الموظفين:** تساهم ممارسات إدارة المواهب الفعالة في تحسين رضا الموظفين عن العمل والمؤسسة. فعندما يتم توفير فرص التطوير والترقية والاعتراف بالإنجازات، يشعر الموظفون بالرضا والاستيعاب والانتماء للمؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة مستويات الالتزام والإنتاجية.
- **تعزيز الأداء المؤسسي:** تؤثر ممارسات إدارة المواهب على أداء المؤسسة بشكل عام. عندما يتم تحسين تعيين وتطوير الموظفين الذين يتمتعون بالمهارات والمواهب اللازمة، يتحسن أداء المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتفوقها التنافسي.
- **تعزيز الاستدامة المؤسسية:** من خلال توظيف وتطوير المواهب الداخلية، يمكن للمؤسسات المصرفية بناء قاعدة قوية من الموظفين المؤهلين والملتزمين، مما يساهم في استدامة المؤسسة على المدى الطويل. تكون المؤسسة مستعدة لمواجهة التحديات والتغيرات في السوق والحفاظ على تفوقها من خلال الحفاظ على وجود المواهب المؤهلة وتطويرها.
- **تعزيز التنافسية:** تعد إدارة المواهب الفعالة عنصراً أساسياً في تحسين التنافسية للمؤسسات المصرفية. عندما تكون المؤسسة قادرة على جذب واحتفاظ بأفضل المواهب وتطويرها، ستكون لها القدرة على تحقيق التفوق في تقديم الخدمات المصرفية وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل، مما يساهم في زيادة حصتها في السوق.
- **تحسين سمعة المؤسسة:** تعتبر إدارة المواهب الفعالة عاملاً مهماً في بناء سمعة المؤسسة كصاحبة عمل مرغوبة. عندما يكون للمؤسسة سمعة قوية في إدارة واستثمار المواهب، يصبح من السهل جذب الموظفين الموهوبين والتميزين والحفاظ عليهم، كما يتمتع الموظفون الحاليون بفخر بالانتماء للمؤسسة.

نظراً لحداثة مفهوم إدارة المواهب في مجال العلوم الإدارية، هناك ندرة في الدراسات المهمة بتأثير ممارسات إدارة المواهب على بيئة العمل من حيث

رضا وأداء الموظفين خاصة في القطاع المصرفي، وتتمثل أهمية هذا البحث في تقديم نظرة تحليلية لتأثير تطبيقات إدارة المواهب على بيئة العمل المصرفي من حيث رضا وأداء الموظفين تحديداً.

للبحث أهمية عملية متوقعة وهي لفت أنظار الإدارات العربية في المجال المصرفي بشكل عام وفي قطاع المصارف داخل المملكة العربية السعودية بشكل خاص إلى أهمية تفعيل ممارسات إدارة وتطوير المواهب والكوادر المهنية، مع ضرورة معرفة العلاقة بينها وبين رضا وأداء العاملين في المجال المصرفي، وذلك في ضوء النتائج التي ستوصل إليها هذه الدراسة التحليلية والاستفادة منها في المجال التطبيقي.

تعزيز وتأكيد نظرية ارتباط تطبيق أليات إدارة المواهب والكوادر بارتفاع معدلات الرضا الوظيفي وتحسين الأداء المؤسسي لدى العاملين بالقطاع المصرفي، وبدورهم ارتفاع الولاء والانتماء للمؤسسة وزيادة إنتاج وكفاءة الفرد العامل في المؤسسة.

باختصار، فإن هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة لتوفير فهم أعمق وتحليل شامل لمشكلات إدارة المواهب في المؤسسات المصرفية، وتوفير توصيات وحلول عملية لتعزيز إدارة المواهب وتحقيق تحسينات في رضا الموظفين والأداء المؤسسي. يمكن أن تساهم النتائج والتوصيات الناتجة عن هذه الدراسة في تعزيز فعالية الإدارة المصرفية والمساهمة في نجاح المؤسسات المصرفية في السوق.

**:كما تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية:**

- فهم المشكلة:** تساعد الدراسة في فهم المشكلة التي تواجهها في مجال الدراسة المحدد. يتيح ذلك للباحثين والمهتمين فهم أسباب المشكلة وتأثيرها على الأفراد أو المؤسسات أو المجتمع بشكل عام.
- توجيه السياسات واتخاذ القرارات:** يمكن استخدام نتائج الدراسة لتوجيه صنع السياسات واتخاذ القرارات الفعالة. قد توفر الدراسة أدلة وأرقاماً قوية تعزز فهم المشكلة وتدعم اتخاذ قرارات استراتيجية للتصدي للمشكلة وحلها.
- تحسين العمل الأكاديمي:** من خلال إجراء الدراسات ونشر النتائج، يساهم الباحثون في تحسين المعرفة العلمية والمعلومات المتاحة حول المشكلة المدروسة. يمكن استخدام هذه المعلومات في البحوث والمناقشات الأكاديمية الأخرى لتعزيز فهمنا وتطوير حلول جديدة.
- توجيه العمل العملي والتطبيقي:** يمكن استخدام نتائج الدراسة لتوجيه العمل العملي والتطبيقي في المجال المعني. قد تساهم الدراسة في تحسين الممارسات الحالية وتطوير أفضل الأساليب والإجراءات للتعامل مع المشكلة.

5. **الابتكار والتطوير:** قد توجد فرصًا للابتكار والتطوير في حلول للمشكلة المدروسة. يمكن أن توفر الدراسة إلهامًا للباحثين والمبتكرين لتطوير حلول جديدة وفعالة وتحسين العمليات والأداء.
6. **تعزيز المعرفة العامة:** من خلال نشر الدراسة ومشاركة النتائج، يمكن أن تساهم الدراسة في زيادة الوعي والمعرفة العامة حول المشكلة المدروسة. يمكن أن يؤدي ذلك إلى تعزيز الحوار والنقاش والتفكير النقدي حول المشكلة وتحفيز المزيد من الأفراد والجهات المعنية على المشاركة في حلها.
7. يهدف البحث إلى تسليط الضوء على ضرورة الاتجاه إلى تطبيق آليات إدارة المواهب الحديثة من أجل تحقيق الأهداف الإجمالية للمؤسسات المصرفية المعنية ومنها تقديم خدمات مميزة لتحقيق رضا العملاء وجذب عملاء جدد. وأيضاً الاحتفاظ بالموظفين عن طريق زيادة معدلات رضا الموظفين.
8. يهدف البحث إلى دراسة الممارسات التي ترفع من مقدار الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع المصرفي السعودي وتحسين من أدائهم المؤسسي الذي يؤدي بدوره إلى رفع كفاءة المنشأة.
9. يهدف البحث إلى قياس مدى كفاءة تطبيق ممارسات إدارة المواهب في المؤسسات المصرفية وتأثيرها على رضا الموظفين وجودة أدائهم المؤسسي.
10. يهدف هذا البحث إلى توضيح أهمية تطبيق آليات إدارة المواهب كتحسين الأداء والتطوير المهني والمزايا، ومعرفة تأثيراتها على رضا العملاء والعاملين.

يهدف البحث إلى توضيح أساليب إدارة المواهب التي لا تعزز النمو الوظيفي للعاملين في النظام المصرفي وبالتالي لا تطور الأداء ولا ترفع الرضا لدى الموظفين.

السياسات واتخاذ القرارات وتحسين الممارسات وتعزيز المعرفة. يمكن أن تساهم الدراسة في تحقيق تغيير إيجابي وتحسين النتائج في المجال الدراسة لها أهمية كبيرة في عدة جوانب، وفيما يلي بعض أهميتها:

- **توسيع المعرفة والفهم:** تساعد الدراسة في اكتساب معرفة جديدة وفهم أعمق للموضوع المدروس، تمنحك الفرصة لاستكشاف المفاهيم والأفكار والنظريات المختلفة المرتبطة بالموضوع، وتساعدك على الاستيعاب والتحليل والتفكير النقدي.
- **التطوير الشخصي:** تعزز الدراسة التطور الشخصي والمهارات الفردية. تساعدك على تحسين مهارات البحث والتحليل والاتصال والتنظيم والحل المشكلات، وتعزز قدراتك في التعلم الذاتي والتطور المهني.
- **الفرص الوظيفية:** تمتلك الدراسة أهمية كبيرة في سوق العمل. فحصولك على شهادة أو تأهيل أكاديمي يمنحك فرصاً أوسع للحصول على وظيفة مرموقة وراتب مجزٍ. كما تساهم الدراسة في توسيع شبكة علاقاتك المهنية وزيادة فرص التوظيف في المستقبل.

- **تنمية المجتمع:** تساهم الدراسة في تطوير المجتمع بشكل عام. فالأفراد الذين يمتلكون معرفة ومهارات تخصصية يمكنهم تقديم مساهمة قيمة في مجالات مختلفة مثل العلوم، والتكنولوجيا، والطب، والتعليم، والفنون، والاقتصاد، والسياسة.
- **التفكير النقدي واتخاذ القرارات:** تعلم الدراسة كيفية التفكير النقدي وتقييم المعلومات بشكل منهجي. يمكنك استخدام هذه المهارات في حياتك اليومية واتخاذ قرارات مستنيرة في مجالات مثل الصحة، والمال، والعلاقات الشخصية، والسياسة.
- **تعزيز الثقافة والتسامح:** يمكن للدراسة أن تعزز الثقافة الشخصية والتسامح والتفاهم العالمي. عندما تتعلم عن ثقافات ومجتمعات مختلفة، تكبر مداركك وتتعلم التقدير للتنوع وتطوير القدرة على التعاون والتفاعل مع الآخرين.

بشكل عام، تعتبر الدراسة أداة قوية للتعلم والنمو والتطور الشخصي، وتساهم في تحقيق النجاح الفردي وتنمية المجتمع وتطور المعرفة البشرية.

## الفصل الثاني: المتغير الأول للدراسة

يمكن دور المتغير الأول للدراسة في ربط التغيرات في الدراسة. ان المتغير الأول يكمن في ممارسات ادارة المواهب المؤثرة على رضا الموظفين والأداء المؤسسي في المؤسسات المصرفية بالملكة العربية السعودية، ويمكن وصف هذا المتغير بالمتغير المستقل.

## الفصل الثالث: المتغير الثاني للدراسة والارتباط بينهم

عندما يتم اختيار أسلوب ممارسات ادارة المواهب المناسب، فان هناك تأثير كبير على رضا الموظفين والأداء المؤسسي في المؤسسات المصرفية وتحقيق نتائج ملموسة وجيدة. إذا: فان المتغير الثاني للدراسة:

1. رضا الموظفين في المؤسسات المصرفية بالملكة العربية السعودية.
2. هو والأداء المؤسسي في المؤسسات المصرفية بالملكة العربية السعودية.

ويمكن وصف هذين المتغيرين بالمتغير التابع.

## الجزء الثالث: الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية 1.

يتم تعريف إجراءات الدراسة في خطة البحث العلمي على أنها الأسلوب المنهجي المنظم الذي يستخدمه الباحث لدراسة إشكالية معينة، هادفًا بذلك الوصول إلى نتائج واضحة وفقًا لبراهين علمية تساعد في إيجاد حلول لتلك المشكلة،

كما توفر الإجراءات المنهجية للدراسة للقارئ جميع الجوانب المتعلقة بالدراسة، فهي تمثل عرّفاً موجزاً لمحتويات الدراسة.

## ١. الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة.

خلافًا لطبيعة البيانات المجموعة من البحث النوعي، فإن البيانات المجموعة والتي تم استنتاجها من البحث الكمي تكون على شكل قيم عددية، ونظرًا لهذا الاختلاف، فإن كلا الباحثين يختلفان عن بعضهما في عدد من الأدوات والطرق المستخدمة لجمع البيانات.

وفي هذا البحث سيتم الاعتماد على المنهج الكمي في تحليل البيانات حيث يمكن تعريف البحث الكمي على أنه دراسة منهجية تقوم على جمع البيانات القابلة للقياس الكمي من خلال أدوات مخصصة مثل استطلاعات الرأي، والاستبيانات، أو عن طريق معالجة بيانات سبق وأن تم إحصاؤها بالفعل باستخدام التقنيات وغيرها من البرامج التي يتم Excel, SPSS الحسابة المختلفة مثل برامج (Robert, 2018) استخدامها في تحليل البيانات.

في هذا البحث سوف يتم تطبيق المنهجية الكمية حيث إنها تمثل الإطار البحثي السائد في العلوم الإدارية ودراسة إدارة المواهب وممارستها وتأثير تلك الممارسات على العمل المؤسسي ورضا عامليه. كما تشير هذه المنهجية إلى مجموعة من الإستراتيجيات والتقنيات والافتراضات المستخدمة لدراسة تأثير تطبيق ممارسات وأنشطة إدارة المواهب في المؤسسات المصرفية السعودية من خلال استكشاف الطرق والتطبيقات الحديثة لإدارة الموارد البشرية والمواهب (Shidur, 2020) بصورة خاصة بشكل يزيد من رضا الموظفين ويرفع من مستوى أدائهم.

حيث يستخلص البحث الكمي مجموعة من البيانات الرقمية تسعى إلى فهم أعمق للهدف من وراء هذا البحث وتسعى إلى إظهار النتائج المستخلصة بوضوح بعد عرض الأدلة ومناقشة الآراء المختلفة وصولاً إلى أفضل النتائج على المستوى النظري والتطبيقي. كما تؤكد الأساليب الكمية على القياسات الموضوعية والتحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال استطلاعات الرأي أو الاستبيانات، أو عن طريق معالجة البيانات الإحصائية الموجودة مسبقاً باستخدام التقنيات الحسابة وبرامج الإحصاء ويعد من أشهر تلك البرامج هو SPSS (Isabella, 2019) برنامج.

لذلك فإن هناك ارتباطاً وثيقاً بين المنهجية الكمية وبين موضوع الدراسة في هذا البحث. يمكن تصوير النتائج في شكل أرقام. حيث ينعكس رضا الموظفين على إنتاجية المؤسسة، كما ينعكس رضا تحسين الأداء على الكفاءة ومن ثم الإيرادات المالية ورضا العملاء. يعد الفهم الدقيق لهذه الأرقام للتنبؤ بمدى تأثير بعض أساليب إدارة المواهب على نسبة دوران العمالة وإنتاجية المؤسسة المتوقعة، وإذا تم تطوير أي معرفة جديدة من خلال البحث، فيمكنها تحسين

أساليب إدارة المواهب هذه وتحقيق المزيد من النجاح للمؤسسات المالية. لذلك، تم تصميم الاستطلاع للتركيز على أساليب وممارسات إدارة المواهب وتطبيقها وعلاقتها برضا الموظفين وتأثيرها على أداء وإنتاجية الموارد البشرية في المنظمات المصرفية.

ومن الجدير بالذكر أن طرق البحث العلمي تعني الأسلوب الذي يتبعه الباحث في سبيل الحصول على معلومات تتعلق بموضوع معين يتعلق بتخصص ما، وذلك الأسلوب يختلف بالكلية من باحث لآخر على حسب ما يتوافر لديه من مقومات مادية أو فكرية، وكذلك بالنسبة لنوعية البحث.

وفي هذا البحث حول تأثير ممارسات إدارة المواهب على رضا الموظفين والأداء المؤسسي في المؤسسات المصرفية بالمملكة العربية السعودية، يمكن صياغة التعريف حول البحث الكمي على أنه الدراسة المنهجية القائمة على عملية جمع البيانات التي تقبل القياس الكمي من خلال الاعتماد على أدوات معينة مثل استطلاع الرأي، والاستبيان، أو بمعالجة بيانات سبق وأن تم إحصاؤها مسبقاً أو ما يعرف **SPSS** باستخدام التقنيات الحسابية المتعددة مثل برنامج (بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية). (تقي، 2022)

## طريقة الاستبيانات أ.

سيتم تسليط الضوء على طريقة تنفيذ الاستبيانات باعتبارها الطريقة التي سيتم استخدامها لجمع البيانات في هذا البحث، حيث إن الاستبيانات ما زالت تلعب دوراً محورياً في جمع البيانات الكمية حتى يومنا هذا، حيث تساعد في تبسيط وقياس الإجابات والبيانات المجموعة، كما أنها تتمتع بإضفاء الشرعية والخصوصية على إجابات المجيبين، وتصنف الاستبيانات أيضاً إلى عدة أصناف حيث يمكن استخدام نوعان رئيسيان من الاستبيانات: الاستبيانات المقطعية والاستبيانات الطولية. يعطي الاستبانة المقطعية تقييماً للخصائص المتشابهة والاختلافات بين عدة عينات من البيانات، ويتم ذلك في وقت واحد. يتضمن المسح الطولي النظر في تكتل بيانات واحد خلال أوقات مختلفة. يتطلب ذلك إدارة الاستبيانات في عدة نقاط زمنية تصف التغيير أو الاستقرار أو الاتجاهات خلال فترة زمنية محددة.

ويعتمد هذا البحث حول تأثير ممارسات إدارة المواهب على رضا الموظفين والأداء المؤسسي في المؤسسات المصرفية بالمملكة العربية السعودية على طريقة البحث في الاستبيانات، ويجدر بنا أولاً الإشارة إلى أن الاستبيان هو أداة ممتازة لقياس مجموعات البيانات واسعة النطاق، بما في ذلك السمات والتفضيلات والمعتقدات وغيرها من المعلومات المتعلقة بأساليب القيادة هذه الطريقة مريحة وفعالة من حيث التكلفة مقارنة بالبحث التجريبي أو طريقة بحث دراسة الحالة، تُستخدم طرق الاستبيان على نطاق واسع في الأبحاث المتعلقة بإدارة المشاريع وارتباطها بأسلوب القيادة، وتستخدم

استبيانات موحدة لجمع البيانات بشكل منهجي حول مجموعة محددة مستهدفة داخل نطاق البحث.

وأشارت (فايزة ، 2021) إلى أن الاستبانة وسيلة مهمة من أدوات البحث العلمي، ومن المُتعارف عليه أن الباحث العلمي عند القيام بدراسة إحدى الظواهر أو المشكلات، ينبغي أن يقوم بجمع معلومات وبيانات لتوضيح وتحليل طبيعة الظاهرة أو المشكلة التي يسوقها في البحث، ومن بين الأدوات المستخدمة في ذلك الاستبيان والاختبارات والملاحظات والمقابلات، وتختلف الأدوات المستخدمة، وفقًا لطبيعة مادة البحث العلمي.

وكان من الدوافع الرئيسية لاستخدام طريقة الاستبيانات لجمع المعلومات في هذا البحث العلمي حول تأثير ممارسات إدارة المواهب على رضا الموظفين والأداء المؤسسي في المؤسسات المصرفية بالمملكة العربية السعودية هو أن الاستبيانات ما زالت تلعب دورًا محوريًا في جمع البيانات الكمية حتى يومنا هذا، حيث تساعد في تبسيط وقياس الإجابات والبيانات المجموعة، كما أنها تمتاز بإضفاء الشرعية والخصوصية على إجابات المجيبين، وتصف الاستبيانات أيضًا إلى عدة أصناف حيث يمكن استخدام نوعان رئيسيان من الاستبيانات: الاستبيانات المقطعية والاستبيانات الطولية.

وخلالًا لطبيعة البيانات المجموعة من البحث النوعي، فإن البيانات المجموعة والتي تم استنتاجها من البحث الكمي تكون على شكل قيم عددية سواء كانت صحيحة أم كسرية، ونظرًا لهذا الاختلاف، فإن كلا الباحثين يختلفان عن بعضهما البعض في بعض الأدوات والطرق المستخدمة لجمع البيانات.

### ١. في تحليل البيانات SPSS استخدام.

هو برنامج يستخدم للبحث SPSS الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية أو العميق وتحليل البيانات الكمية المعقدة. يعد من البرامج الأكثر فائدة للمنظمات ورجال الأعمال وكذلك العلماء والباحثين في مجموعة ضخمة من البيانات والمعلومات من أجل تحليل وتقييم أفضل، لذلك سوف يتم الاعتماد عليه لتحليل البيانات الخاصة بهذا البحث.

حزمة برامج عالية الجودة تستخدم للتحليل SPSS من الممكن استنتاج أن الإحصائي التفاعلي أو المجمّع، وهو مفيد لتحليل وجمع البيانات والمعلومات، SPSS يمكن للباحثين أيضًا تنظيم البيانات من خلال برنامج تحليل البيانات إضافة إلى تحليل الانحدار MANOVA مثل اختبار SPSS وأداء الوظائف ضمن بحيث تكون العلاقة بين البيانات واتجاهها واضح، حيث يمكن التعرف عليها بشكل فعال.

لتحليل SPSS تستخدم معظم وكالات البحث الكبرى في جميع أنحاء العالم البيانات حتى يتمكنوا من تحقيق أقصى استفادة من مشاريعهم البحثية والاستقصائية.

وعند إجراء هذا البحث لاستكشاف التأثيرات المحتملة لتأثير ممارسات إدارة المواهب على رضا الموظفين والأداء المؤسسي في المؤسسات المصرفية بالمملكة العربية السعودية تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية أو SPSS هي برنامج يستخدم للبحث العميق وتحليل البيانات المعقدة، من المفيد للمنظمات ورجال الأعمال وكذلك العلماء البحث في مجموعة ضخمة من البيانات والمعلومات من أجل تحليل وتقييم أفضل.

### **SPSS: مزايا تحليل البيانات بمساعدة تحليل بيانات أ.**

في قلة مقدار SPSS تظهر مميزات تحليل البيانات بمساعدة تحليل بيانات الجهد الذي يحتاجه الباحث لاستخدام هذا البرنامج. الوقت اللازم لتحليل أقل نسبيًا من أي أداة إحصائية أخرى، وهو أمر مفيد SPSS البيانات بمساعدة للباحثين لإجراء تحليل عميق ونقدي من خلال شمل أعداد ضخمة من البيانات في برمجية SPSS والمعلومات الرقمية بنجاح. تتمثل الوظائف الأساسية للإحصائيات، وبرمجة النماذج، وتحليل النص لبرنامج الاستبانة. من خلال هذه الوظائف، يمكن إجراء تحليل البيانات في عملية منهجية. سيكون من الممكن عن تحليل العلاقة والترابط بين المتغيرات في إطار مجموعات SPSS طريق البيانات بطريقة نقدية وتطوير تقييم نقدي متعمق، مما سيساهم في الارتقاء بجوده هذا البحث.

لتحليل SPSS تستخدم معظم وكالات البحث الكبرى في جميع أنحاء العالم البيانات والبيانات النصية المنجمية حتى يتمكنوا من تحقيق أقصى استفادة من مشاريعهم البحثية والاستقصائية. إنها حزمة برامج تستخدم للتحليل الإحصائي التفاعلي أو المجمّع. الإصدارات الحالية من البرنامج لها اسم IBM SPSS Statistics، العلامة التجارية.

مفيدة لمحللي البيانات للاستفادة من SPSS أن مساعدة (Ho, 2017) ويرى ANOVA مجموعات البيانات المتنوعة وإجراء تحليل إحصائي مختلف مثل بالإضافة إلى تحليل الانحدار لتحليل البيانات MANOVA أو T اختبار المتنوعة وربط العلاقة بين المتغيرات التابعة والمستقلة، ومن ثم، من خلال تحليل العلاقة والترابط بين SPSS سيكون من الممكن عن طريق SPSS تحليل المتغيرات في إطار مجموعات البيانات بشكل نقدي وتطوير تقييم نقدي متعمق، مما سيساهم في الارتقاء بجودة هذا البحث وسهولة تحليل النتائج التي تم جمعها من الاستبيان الذي تم إعداده مسبقاً طبقاً لأسئلة الدراسة.

إلى أن مزايا تحليل البيانات بمساعدة تحليل بيانات (McMurray, 2017) وأشار تتمثل في أنه ليس هناك الكثير من الجهد الذي يحتاجه الباحث لاستخدام SPSS أقل نسبيًا من SPSS هذا البرنامج، الوقت اللازم لتحليل البيانات بمساعدة أي أداة إحصائية أخرى، وهو أمر مفيد للباحثين لإجراء تحليل نقدي متعمق من خلال تضمين أعداد ضخمة من البيانات والمعلومات الرقمية بنجاح، تتمثل

في برمجة الإحصائيات، وبرمجة النماذج، وتحليل SPSS الوظائف الأساسية لـ النص لبرنامج الاستبانة.

من خلال هذه الأنشطة، يمكن إجراء تحليل البيانات الخاصة بهذا البحث تأثير ممارسات إدارة المواهب على رضا الموظفين والأداء المؤسسي في المؤسسات المصرفية بالمملكة العربية السعودية في عملية منهجية، ومن ثم يمكن مفيد لتحليل وجمع البيانات والمعلومات، يمكن للباحثين SPSS استنتاج أن وأداء الوظائف SPSS أيضًا تنظيم البيانات من خلال برنامج تحليل البيانات بالإضافة إلى تحليل الانحدار، MANOVA أو T أو اختبار ANOVA مثل SPSS ضمن بحيث تكون العلاقة واتجاه البيانات يمكن التعرف عليها بشكل فعال وسريع.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية.

من أجل الوصول الى النتائج الاستقصائية حول دراسة تأثير ممارسات إدارة المواهب على رضا الموظفين لقد تم عمل الاستبانة من قبل الفريق القائم على البحث باستخدام أسئلة قائمة على فحص درجات التباين في الإجابة عن الأسئلة باستخدام جوجل فورم وعمل تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. فقد حصلنا على استجابات بقدر 320 إجابة في مدة 15 يوماً منذ تاريخ نشر الاستبانة، حتى البداية في التحليل.

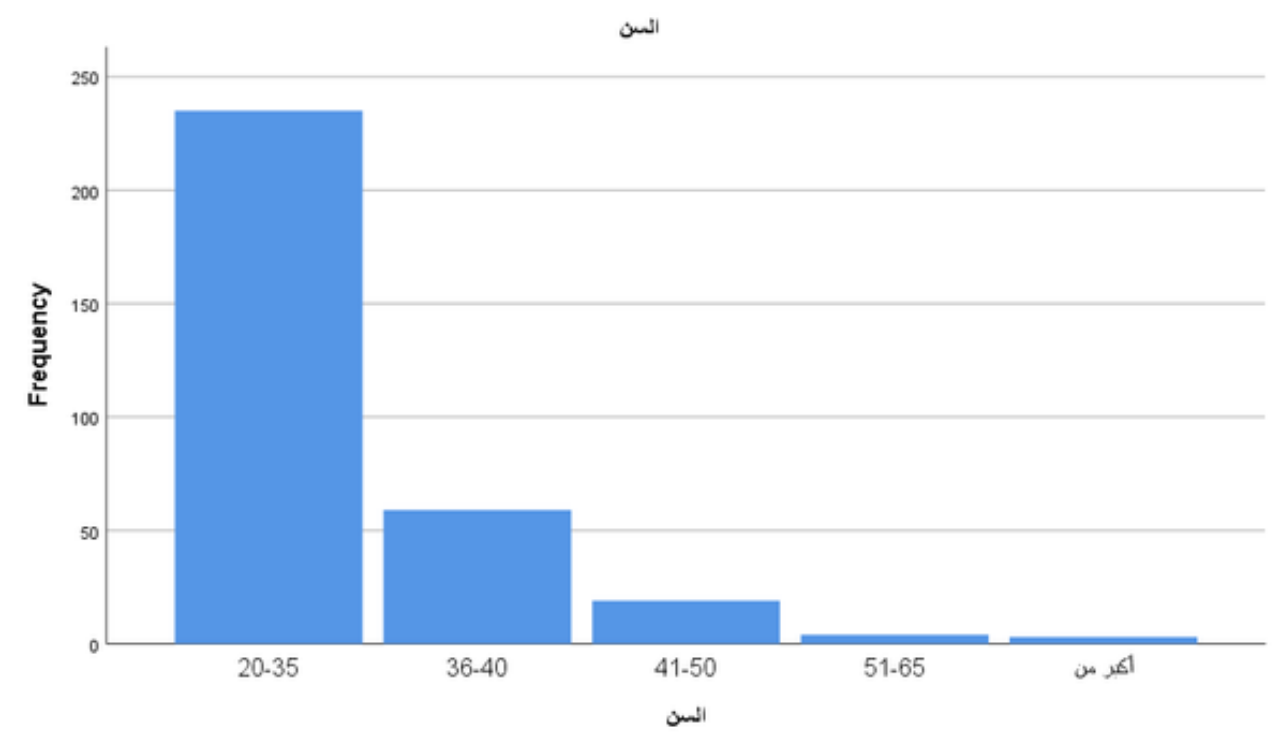
عمر المشاركين في التجربة

عند فحص استجابات المشاركين في التجربة عن أعمارهم، فقد كانت النسبة الأكبر تساوي 73.4% من إجمالي الاستبانة للأشخاص التي أعمارهم 20-35 سنة، وهذا يدل على وجود فئة شابة كبيرة من المستجيبين في التجربة والذين يعتبروا عماد الأمة ويحتذى بقراراتهم.

| السن |       |           |         |               |                    |
|------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|      |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|      | 20-35 | 235       | 73.4    | 73.4          | 73.4               |
|      | 36-40 | 59        | 18.4    | 18.4          | 91.9               |
|      |       |           |         |               |                    |

|       |         |     |       |       |       |
|-------|---------|-----|-------|-------|-------|
| Valid | 41-50   | 19  | 5.9   | 5.9   | 97.8  |
|       | 51-65   | 4   | 1.3   | 1.3   | 99.1  |
|       | أكبر من | 3   | .9    | .9    | 100.0 |
|       | Total   | 320 | 100.0 | 100.0 |       |

جدول: 31 عمر المشاركين في التجربة



شكل توضيحي: 31 عمر المشاركين في التجربة

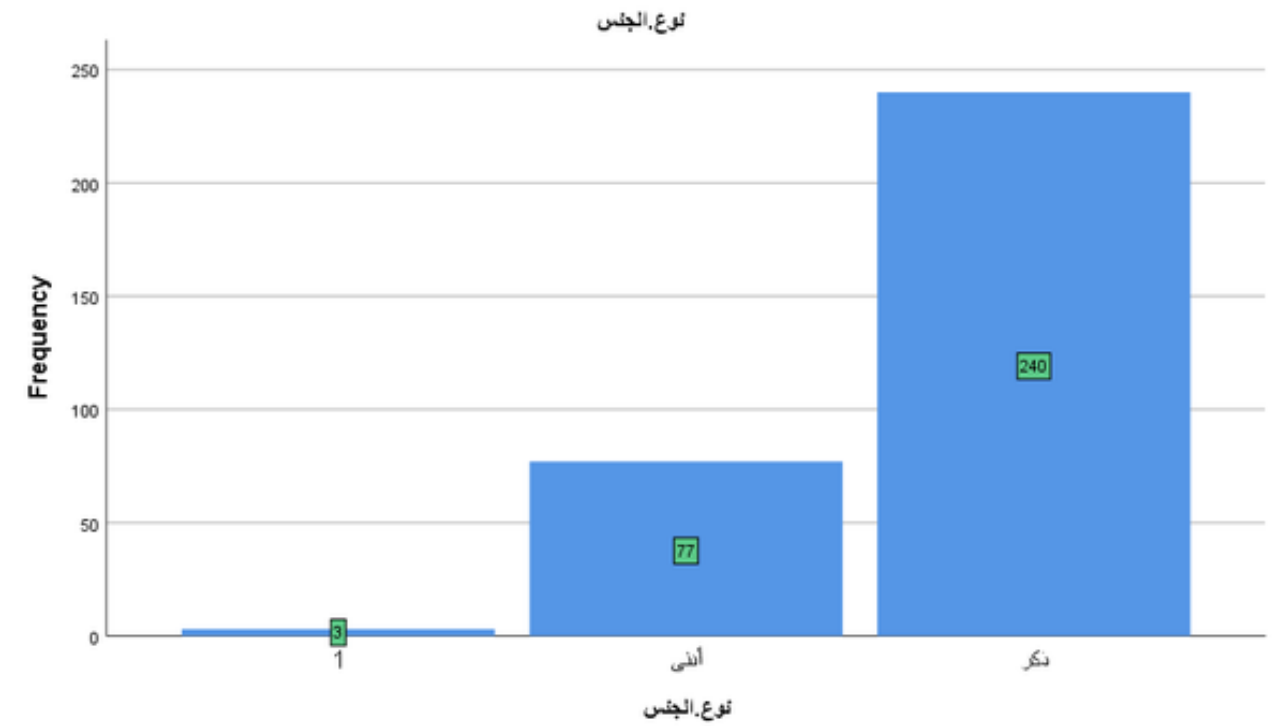
نوع جنس المشاركين في التجربة

بالنظر الى نوع جنس المشاركين في التجربة ، فكان هناك نسبة فقد في البيانات لا تتعدى 1%، بينما كان هناك نسبة كبيرة من الذكور يمكن القول

% انها اغلبيه المشاركين حتى وصلت نسبتهم الى 75

| نوع الجنس |       |           |         |               |                    |
|-----------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | 1     | 3         | .9      | .9            | .9                 |
|           | أنثى  | 77        | 24.1    | 24.1          | 25.0               |
|           | ذكر   | 240       | 75.0    | 75.0          | 100.0              |
|           | Total | 320       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول: 32 نوع جنس المشاركين في التجربة



شكل توضيحي: 32 نوع جنس المشاركين في التجربة

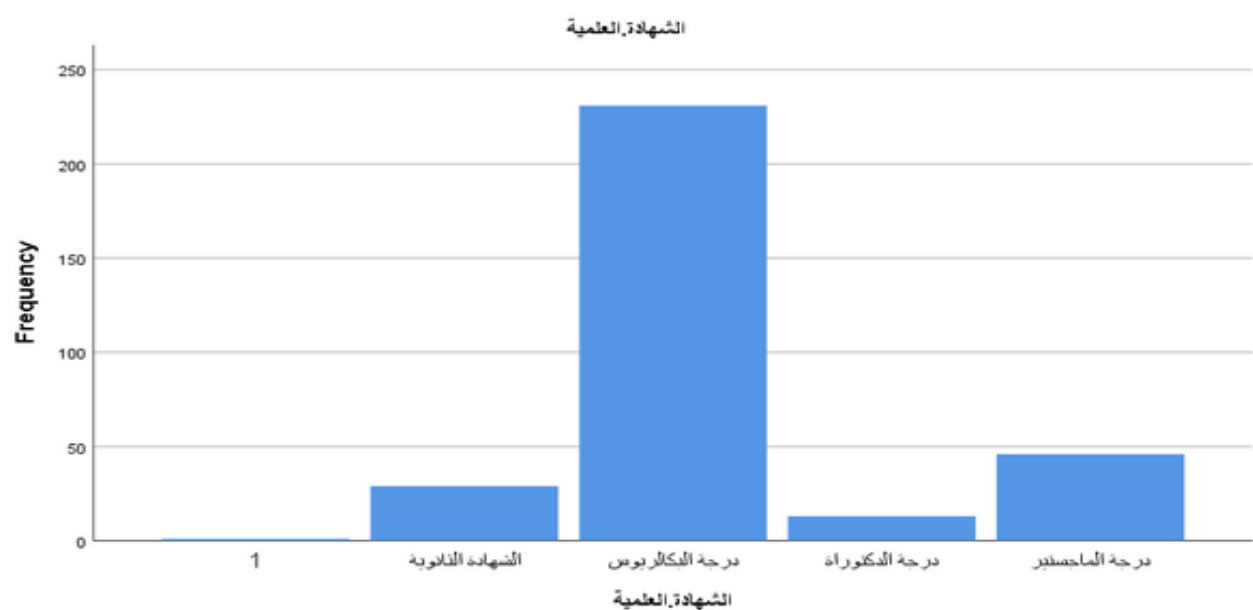
درجة الشهادة العلمية

إن درجة الشهادة العلمية لها تأثير كبير على قوة الاستبانة والإجابات التي حصلنا عليها ، حيث ان الحاصلين على شهادات أكاديمية أو علمية أعلى يمكن ان يكون رأيهم أكثر حكمة بناء على علمهم والدرجات الاكاديمية التي مروا بها. فقد كانت النسبة الأكبر من حاملي شهادة البكالوريوس بنسبة 72.2% من إجمالي الاستبانة.

الشهادة العلمية

|       |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1                   | 1         | .3      | .3            | .3                 |
|       | الشهادة<br>الثانوية | 29        | 9.1     | 9.1           | 9.4                |
|       | درجة<br>البكالوريوس | 231       | 72.2    | 72.2          | 81.6               |
|       | درجة<br>الدكتوراة   | 13        | 4.1     | 4.1           | 85.6               |
|       | درجة<br>الماجستير   | 46        | 14.4    | 14.4          | 100.0              |
|       | Total               | 320       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول: 33 درجة الشهادة العلمية



شكل توضيحي: 33 درجة الشهادة العلمية

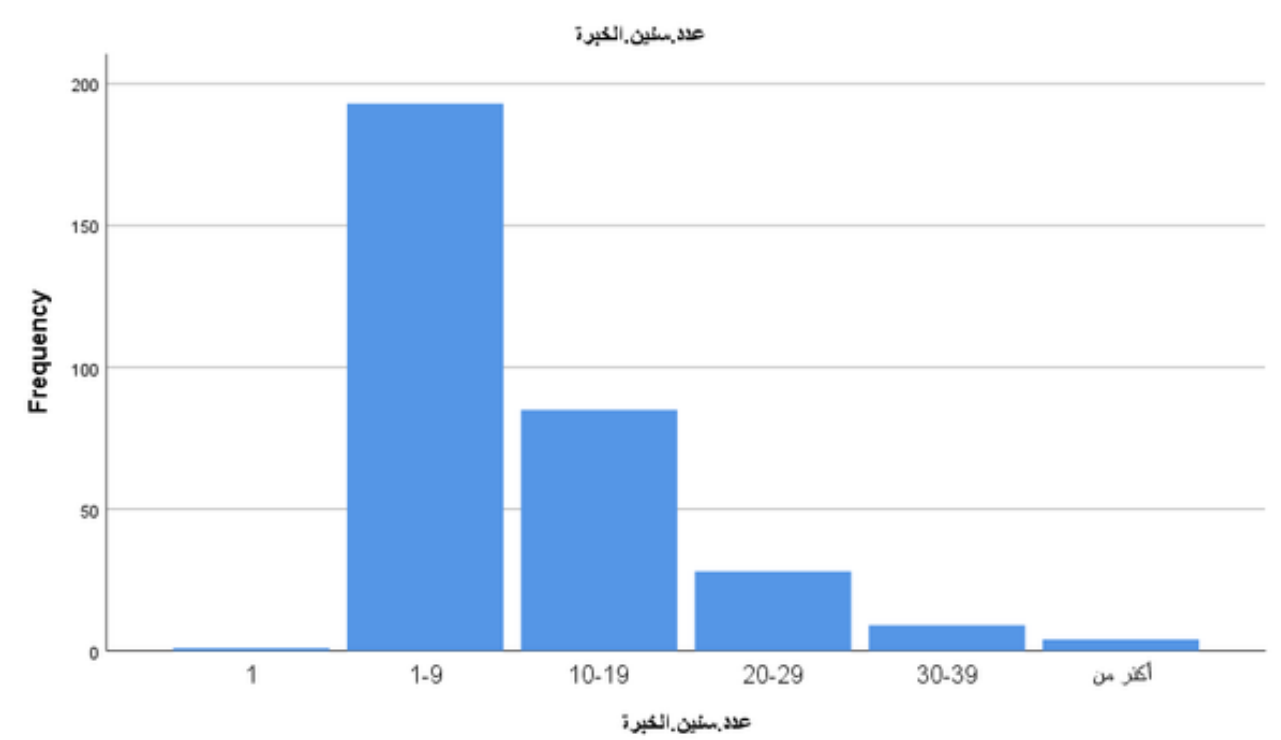
إن عدد سنيين الخبرة في العمل يمكننا ان تكون عاملا كبيرا في الحكم على المواقف الصعبة واتخاذ القرارات و أيضا كلما زادت عدد سنيين الخبرة ، فكلما زادت سنيين الخبرة كان هناك حكمة في الرد الذي يردونه على الاستبيان ، فكانت اكبر نسبة تساوى حوالى 60% ممن كانت سنيين خبرتهم تتراوح من عام الى تسعة أعوام

عدد سنيين الخبرة

|       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 1     | 1         | .3      | .3            | .3                 |
| 1-9   | 193       | 60.3    | 60.3          | 60.6               |
| 10-19 | 85        | 26.6    | 26.6          | 87.2               |

|       |         |     |       |       |       |
|-------|---------|-----|-------|-------|-------|
| Valid | 20-29   | 28  | 8.8   | 8.8   | 95.9  |
|       | 30-39   | 9   | 2.8   | 2.8   | 98.8  |
|       | أكثر من | 4   | 1.3   | 1.3   | 100.0 |
|       | Total   | 320 | 100.0 | 100.0 |       |

جدول: 34 عدد سنيين الخبرة



شكل توضيحي: 34 عدد سنيين الخبرة

هل تشعر بالرضا عن ممارسات إدارة المواهب في المؤسسة المصرفية التي تعمل بها؟

من أحد أهم الأسئلة حول معرفة رضا المشاركين عن ممارسات إدارة المواهب في المؤسسات التي يعملون بها سواء كانت مصرفية أو غير لك، فكان هناك اتجاه

نحو الموافقة بشدة عن رضاهم بنسبة 74% عن إدارة المواهب في المؤسسات التي يعملون بها.

الرضا حول ممارسات إدارة المواهب

|       |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | أوافق          | 55        | 17.2    | 17.2          | 17.2               |
|       | أوافق بشدة     | 238       | 74.4    | 74.4          | 91.6               |
|       | غير موافق      | 7         | 2.2     | 2.2           | 93.8               |
|       | غير موافق بشدة | 2         | .6      | .6            | 94.4               |
|       | محايد          | 18        | 5.6     | 5.6           | 100.0              |
|       | Total          | 320       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول: 35 الرضا حول ممارسات إدارة المواهب





شكل توضيحي: 35 الرضا حول ممارسات إدارة المواهب

مل تشعر أن إدارة المواهب تحترم حقوق الموظفين وتقدم فرصًا متساوية للجميع؟

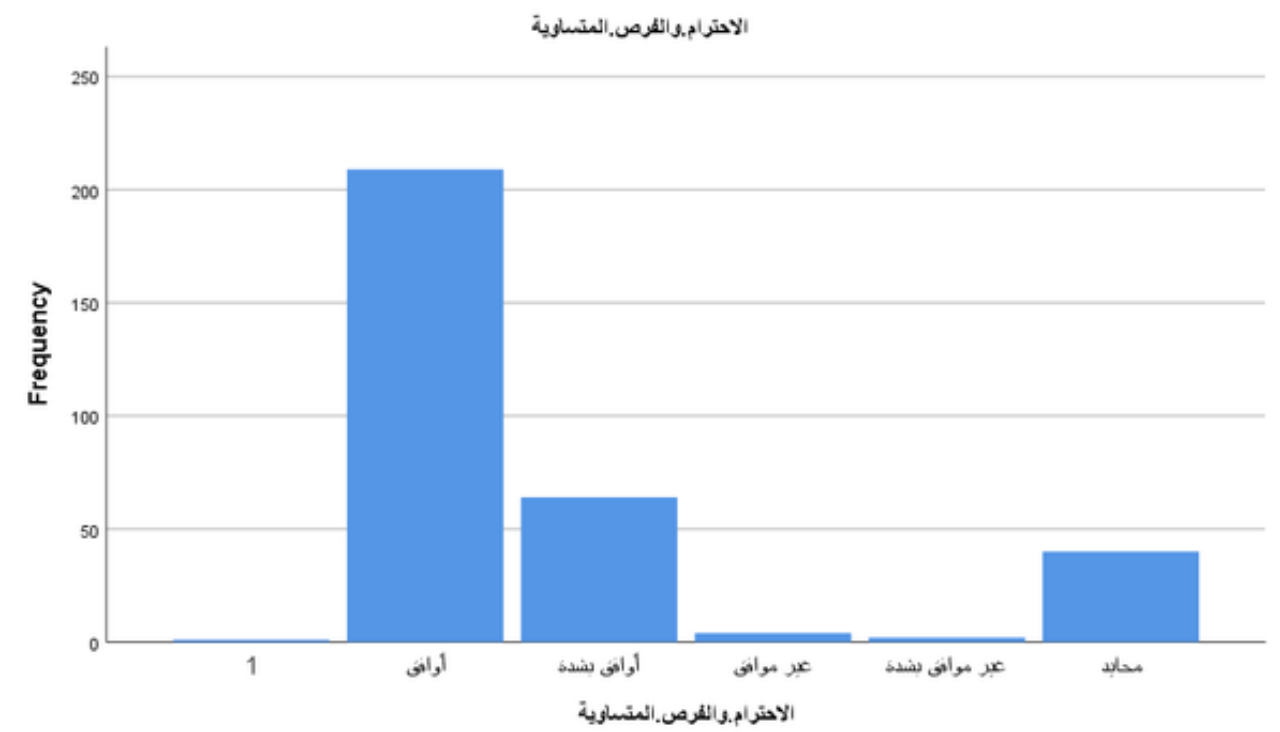
يجب على إدارة المواهب الموجودة في أي مؤسسة ان تحترم حقوق الموظفين وتقديم العديد من الفرص المتساوية لهم. لقد كانت هناك موافقة على احترام حقوق الموظفين والتقدير وإعطائهم الفرص المتساوية بنسبة 65.3%, مما يدل على احتياجهم لحقوقهم في البداية قبل تطوير المواهب.

الاحترام والفرص المتساوية

|       |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1              | 1         | .3      | .3            | .3                 |
|       | أوافق          | 209       | 65.3    | 65.3          | 65.6               |
|       | أوافق بشدة     | 64        | 20.0    | 20.0          | 85.6               |
|       | غير موافق      | 4         | 1.3     | 1.3           | 86.9               |
|       | غير موافق بشدة | 2         | .6      | .6            | 87.5               |
|       | محايد          | 40        | 12.5    | 12.5          | 100.0              |

|       |     |       |       |
|-------|-----|-------|-------|
| Total | 320 | 100.0 | 100.0 |
|-------|-----|-------|-------|

جدول: 36 الاحترام والفرص المتساوية



شكل توضيحي: 36 الاحترام والفرص المتساوية

يجب على إدارة المواهب ان تتواجد مع الموارد البشرية في المقابلات الشخصية للاختيار الموظفين المناسبين للشركة.

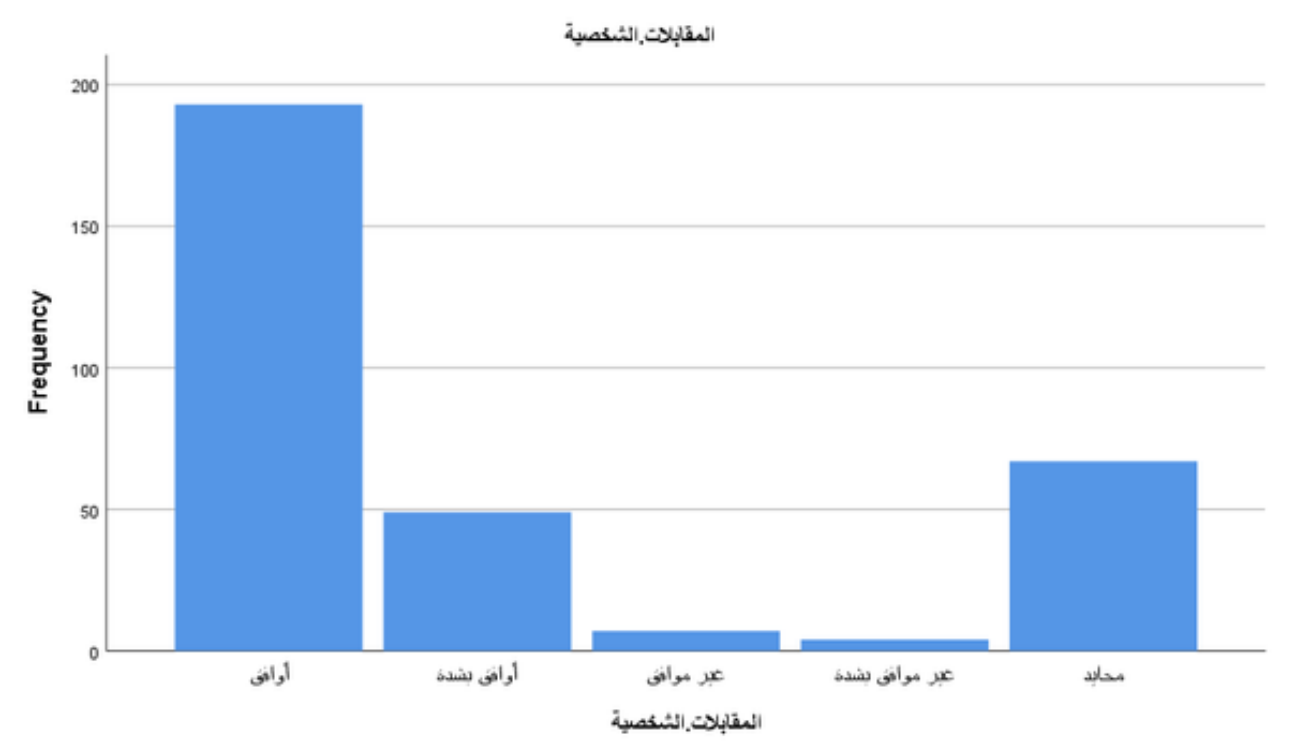
مناك امكية كبيرة و ترابط كبير بين إدارة المواهب و الموارد البشرية, حيث يجب على الموارد البشرية في بداية الامر إنتقاء الأشخاص الموهوبين, حتى تتمكن إدارة تطوير المواهب من التعامل معهم . لقد كان هناك اتجاه نحو %الموافقة و الموافقة بشدة بنسبة تتعدى 75.

المقابلات الشخصية

| Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|---------|---------------|--------------------|
|-----------|---------|---------------|--------------------|

|       |                         |     |       |       |       |
|-------|-------------------------|-----|-------|-------|-------|
| Valid | أ و ا ف ق               | 193 | 60.3  | 60.3  | 60.3  |
|       | أ و ا ف ق ب ش د ة       | 49  | 15.3  | 15.3  | 75.6  |
|       | غ ي ر م و ا ف ق         | 7   | 2.2   | 2.2   | 77.8  |
|       | غ ي ر م و ا ف ق ب ش د ة | 4   | 1.3   | 1.3   | 79.1  |
|       | م ح ا ي د               | 67  | 20.9  | 20.9  | 100.0 |
|       | Total                   | 320 | 100.0 | 100.0 |       |

جدول: 37 | المقابلات الشخصية



شكل توضيحي: 37 | المقابلات الشخصية

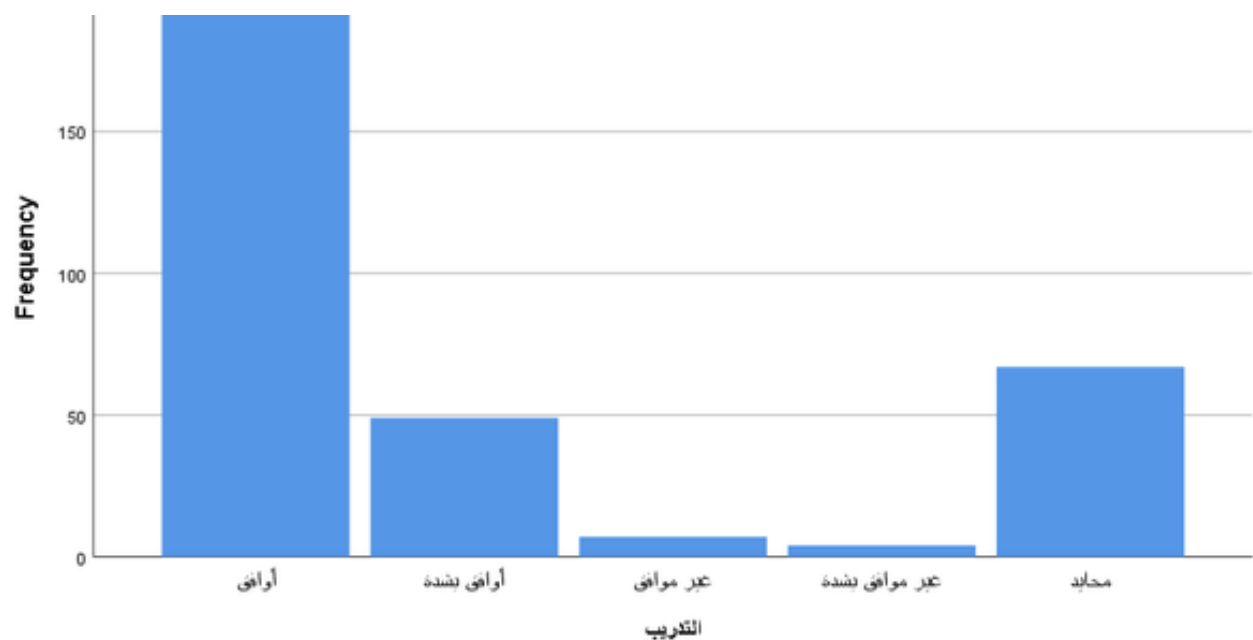
هل توفر المؤسسة المصرفية التي تعمل بها التدريب والتطوير المناسب للموظفين؟

كان هناك سؤال موجه نحو العاملين في القطاع المصرفي بوجه خاص، عن تواجد التدريب والتطوير من قبل المنظمة التي يعملون بها، إن تواجد التدريب والتطوير من قبل المنظمة يعتبر بمثابة المصعد الذي يتخذه الموظفون من أجل الصعود إلى مستويات أعلى وتطوير مستواهم الحالي. وكان هناك تصريح من الموظفين بنسبة تتعدى 75% عن تواجد التدريب والتطوير من قبل المنظمات والذي يعتبر نقطة إيجابية في صالح المؤسسات المصرفية لما توفره من أدوات تدريب.

التدريب

|       | Frequency      | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | أوافق          | 193     | 60.3          | 60.3               |
|       | أوافق بشدة     | 49      | 15.3          | 75.6               |
|       | غير موافق      | 7       | 2.2           | 77.8               |
|       | غير موافق بشدة | 4       | 1.3           | 79.1               |
|       | محايد          | 67      | 20.9          | 100.0              |
|       | Total          | 320     | 100.0         | 100.0              |

جدول: 38 توفير التدريب والتطوير المناسب للموظفين



جدول: 39 توفير التدريب والتطوير المناسب للموظفين

وجود فريق قوى فى إدارة المواهب يقدم ميزه تنافسيه للشركة يجذب أصحاب المهارات لها

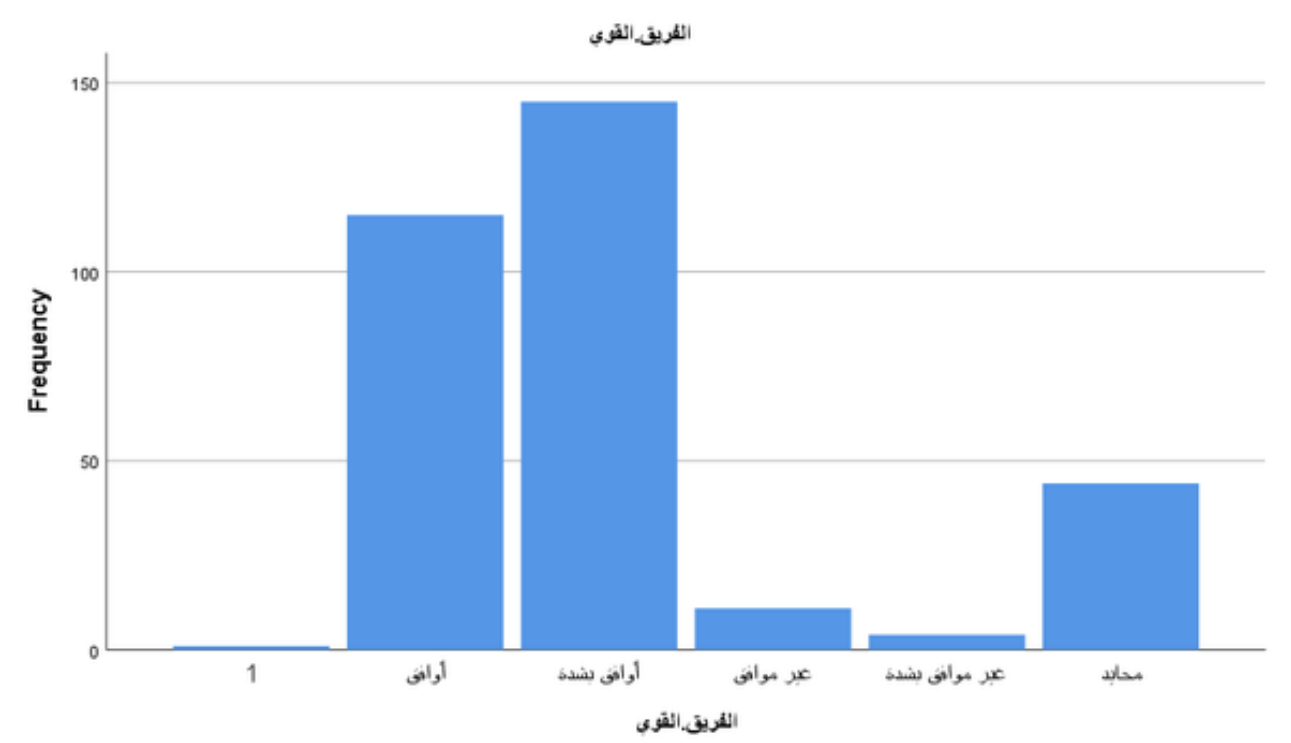
فى بداية الأمر يجب استقطاب الموظفين المهرة حتى يكونوا ملائمين لعملية التطوير وإدارة المواهب، تواجد فريق قوى لإدارة المواهب يمكنه ان يعطى الشركة ميزة تنافسية كبيرة فى تطوير الموارد البشرية. لقد كانت هناك موافقة على أهمية وجود فريق قوى من اجل تطوير مواهب الشركة بنسبة تتعدى 80%.

الفريق القوى

|            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 1          | 1         | .3      | .3            | .3                 |
| أوافق      | 115       | 35.9    | 35.9          | 36.3               |
| أوافق بشدة | 145       | 45.3    | 45.3          | 81.6               |

|       |                |     |       |       |       |
|-------|----------------|-----|-------|-------|-------|
| Valid | غير موافق      | 11  | 3.4   | 3.4   | 85.0  |
|       | غير موافق بشدة | 4   | 1.3   | 1.3   | 86.3  |
|       | محايد          | 44  | 13.8  | 13.8  | 100.0 |
|       | Total          | 320 | 100.0 | 100.0 |       |

جدول: 310 إدارة المواهب تقدم ميزه تنافسيه للشركة



شكل توضيحي: 38 إدارة المواهب تقدم ميزه تنافسيه للشركة

مل تتلقى دعمًا كافيًا من إدارة المواهب في تحقيق أهدافك المهنية؟

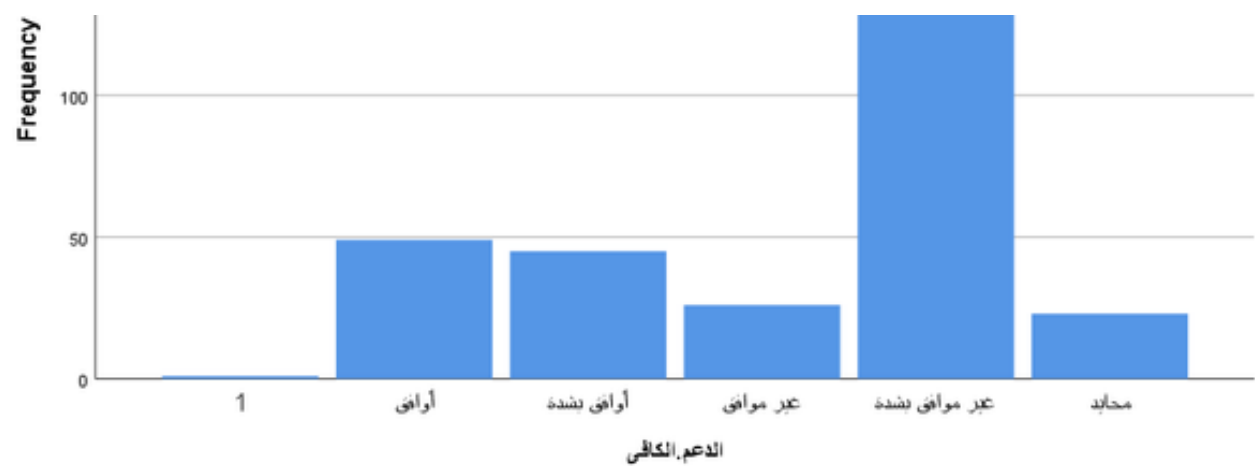
كان هناك سؤالاً مباشراً عن تلقي الدعم الكافي من إدارة المواهب من أجل تحقيق الأهداف المهنية ، فكان هناك رفض بالأجماع بنسبة 55% ان الأشخاص لا يتلقون دعماً كافياً من الشركة التي يعملون فيها وانه لا يوجد الدعم الكافي من أجل عملية التطوير.

الدعم الكافي

|       |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1              | 1         | .3      | .3            | .3                 |
|       | أوافق          | 49        | 15.3    | 15.3          | 15.6               |
|       | أوافق بشدة     | 45        | 14.1    | 14.1          | 29.7               |
|       | غير موافق      | 26        | 8.1     | 8.1           | 37.8               |
|       | غير موافق بشدة | 176       | 55.0    | 55.0          | 92.8               |
|       | محايد          | 23        | 7.2     | 7.2           | 100.0              |
|       | Total          | 320       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول: 311 الدعم الكافي من إدارة المواهب من أجل تحقيق الأهداف المهنية





شكل توضيحي: 39 الدعم الكافي من إدارة المواهب من أجل تحقيق الأهداف المهنية

يجب ان تساهم المثل العليا للشركة مع إدارة المواهب في التطوير المهني والسلوكي للموظفين

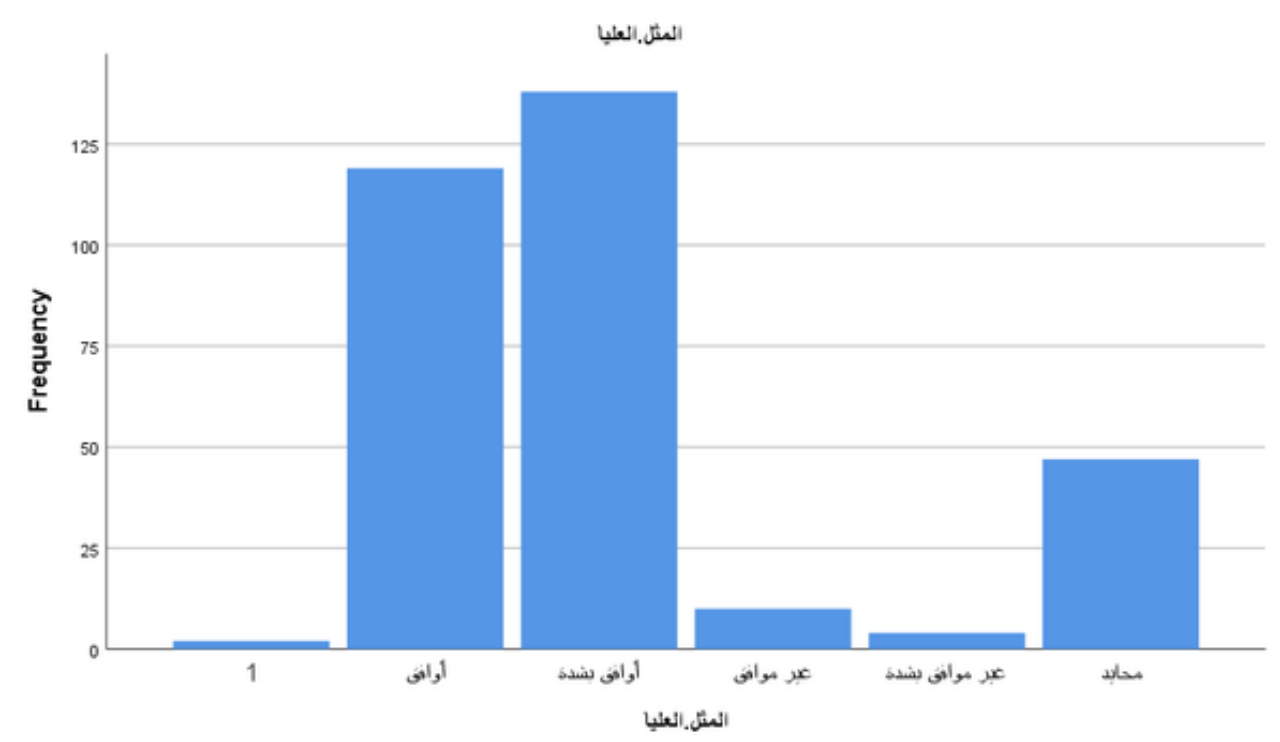
هناك العديد من المثل العليا والاخلاقيات التي يمكنها ان تكون أعمدة الشركة الرئيسية في زرع قيم الشركة بين نفوس الموظفين. ان تلك المثل العليا والقيم والاخلاقيات ستلعب دور فعال في مسيرة المنظمة في خطة تطوير المواهب. % فكان هناك اتجه نحو الموافقة والموافقة بشدة بنسبة تتعدى 80

## المثل العليا

|            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 1          | 2         | .6      | .6            | .6                 |
| أوافق      | 119       | 37.2    | 37.2          | 37.8               |
| أوافق بشدة | 138       | 43.1    | 43.1          | 80.9               |
| غير موافق  | 10        | 3.1     | 3.1           | 84.1               |
| Valid      |           |         |               |                    |

|                |     |       |       |       |
|----------------|-----|-------|-------|-------|
| غير موافق بشدة | 4   | 1.3   | 1.3   | 85.3  |
| محايد          | 47  | 14.7  | 14.7  | 100.0 |
| Total          | 320 | 100.0 | 100.0 |       |

جدول: 312 التطوير المهني والسلوكي للموظفين



جدول: 313 التطوير المهني والسلوكي للموظفين

مل تعتقد أن ممارسات إدارة المواهب في المؤسسة التي تعمل بها يمكنها أن تساعد على تحسين أدائك المهني؟

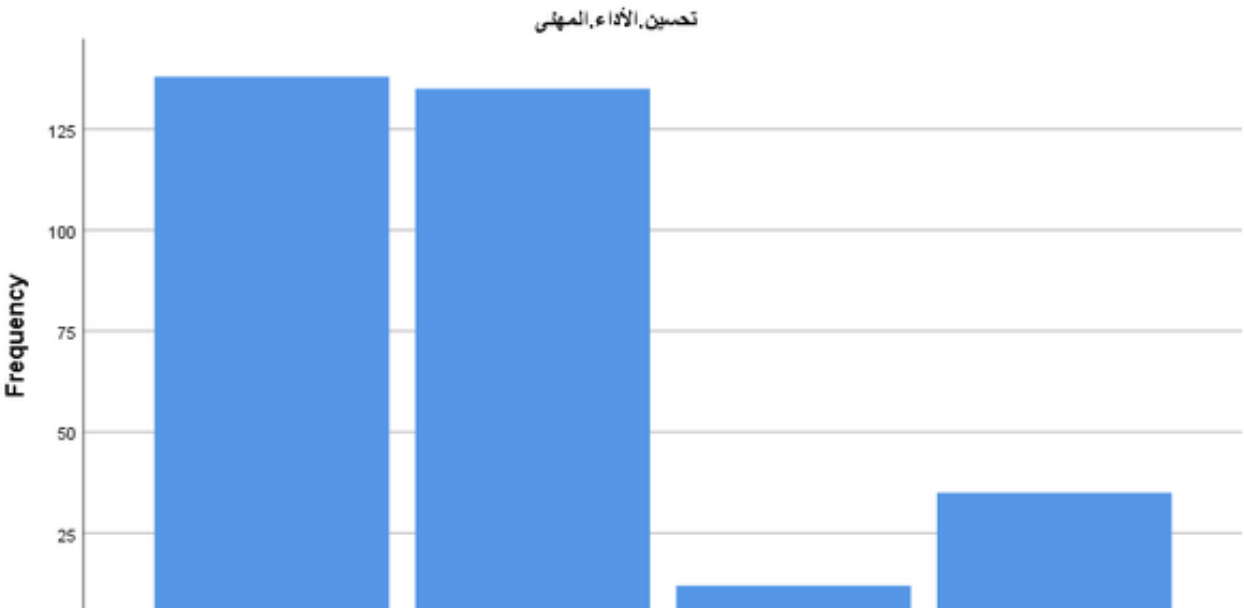
إن ممارسات إدارة المواهب يمكنها ان تلعب دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي الفردي لكل شخص، حيث ان التطوير الذاتي لكل فرد في النهاية يمكنه

ان يعزز من قيمة المؤسسة ككل , لقد كان هناك موافقة وموافقة بشدة بنسبة 85% تتعدى

تحسين الأداء المهني

|       |                      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | أ و ا ف ق            | 138       | 43.1    | 43.1          | 43.1               |
|       | أ و ا ف ق<br>ب ش د ة | 135       | 42.2    | 42.2          | 85.3               |
|       | غ ي ر م و ا ف ق      | 12        | 3.8     | 3.8           | 89.1               |
|       | م ح ا ي د            | 35        | 10.9    | 10.9          | 100.0              |
|       | Total                | 320       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول: 314 تحسين الأداء المهني





شكل توضيحي: 310 تحسين الأداء المهني

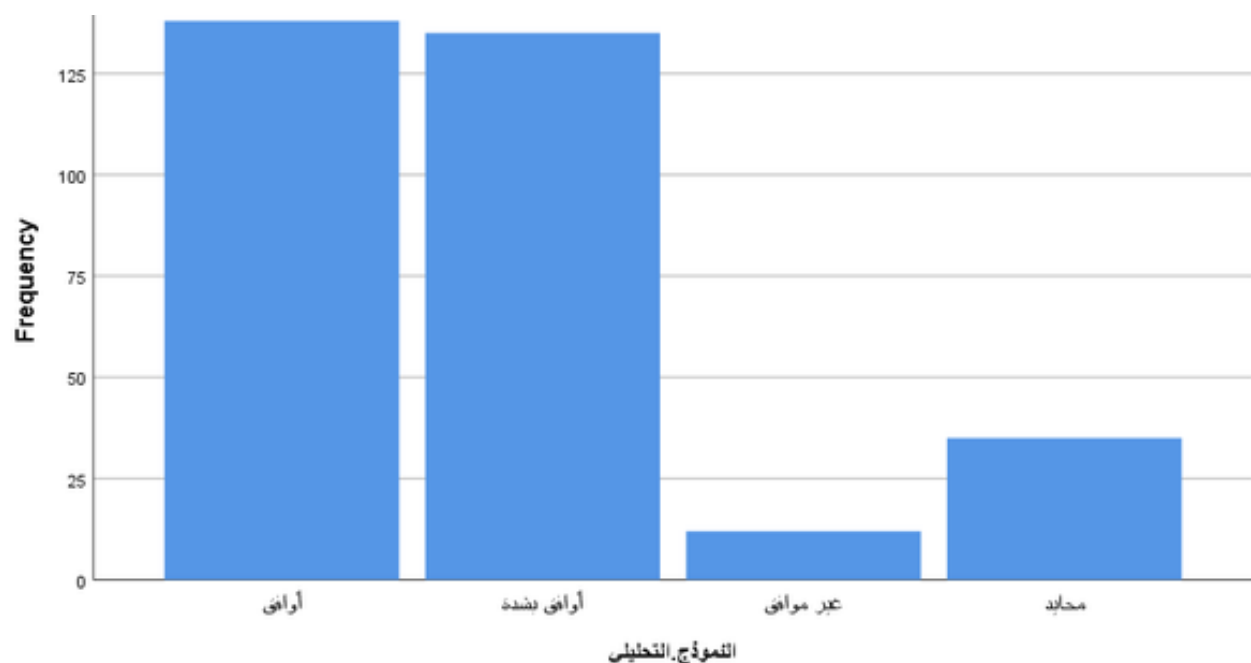
هل ترى ان من واجب إدارة المواهب ان تعطي للموظف نموذج تحليلي لمعرفة أوجه القصور لديه والتي تؤثر في إنتاجيته؟

إن التغذية الراجعة يمكنها ان تلعب دور فعال في ظهور القصور لدى كل موظف، وبناء على ذلك فان إعطاء كل موظف نموذج تحليلي حول أدائه السابق حتى يتمكن من تطوير إنتاجيته، وبناء على ذلك كان هناك موافقة وموافقة بشدة تتعدى 85 %.

### النموذج التحليلي

|             | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid أوافق | 138       | 43.1    | 43.1          | 43.1               |
| أوافق بشدة  | 135       | 42.2    | 42.2          | 85.3               |
| غير موافق   | 12        | 3.8     | 3.8           | 89.1               |
| محايد       | 35        | 10.9    | 10.9          | 100.0              |
| Total       | 320       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول: 315 إعطاء كل موظف نموذج تحليلي حول أدائه السابق



شكل توضيحي: 311 إعطاء كل موظف نموذج تحليلي حول أداءه السابق

هل تعتقد أن ممارسات إدارة المواهب تساعد على تحسين أداء المؤسسة بشكل عام؟

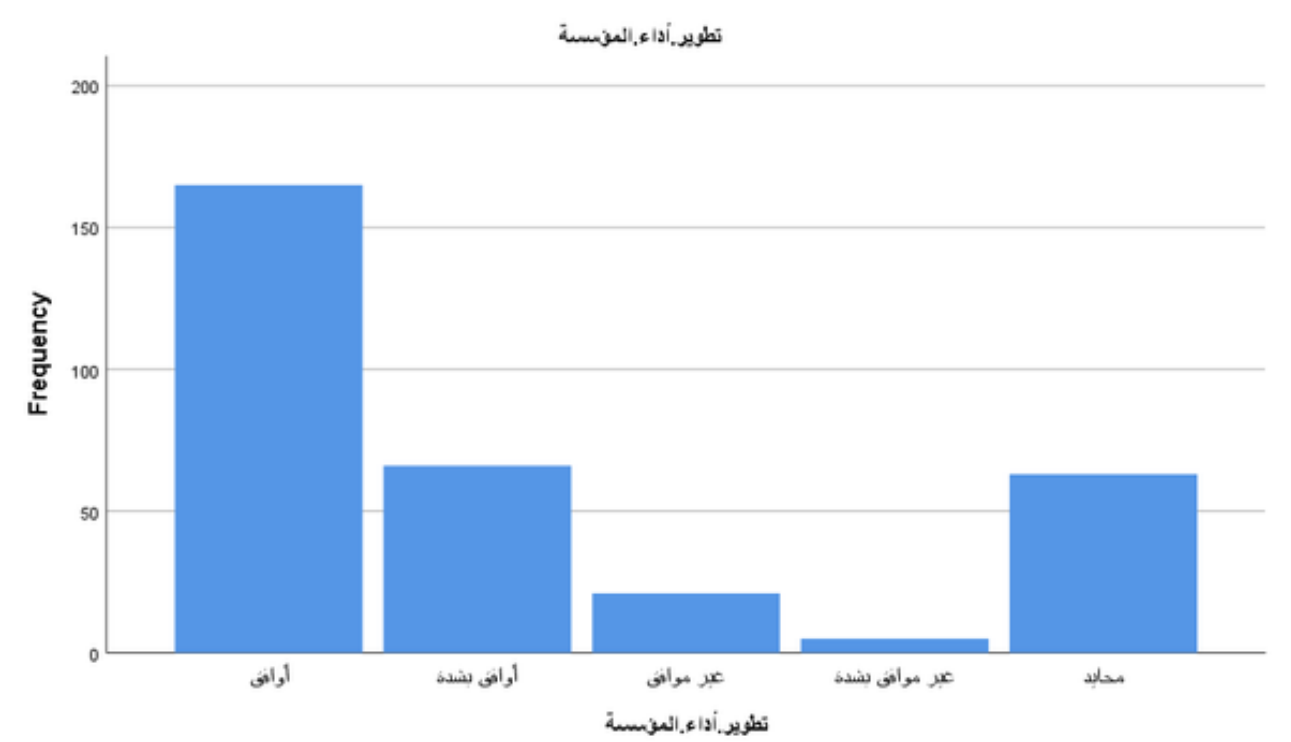
إن ممارسات إدارة المواهب يمكنها أن تلعب فعال في تطوير كل موظف على حدٍ، وبالتالي يمكن تطوير أداء المنظمة ككل وهذا يعتبر من ثوابت تطوير أداء المنظمة ككل. وبناء على ذلك كانت الموافقة والموافقة بشدة تتجاوز 70 %.

### تطوير أداء المؤسسة

|            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| أوافق      | 165       | 51.6    | 51.6          | 51.6               |
| أوافق بشدة | 66        | 20.6    | 20.6          | 72.2               |
| غير موافق  | 21        | 6.6     | 6.6           | 78.8               |

|       |                |     |       |       |       |
|-------|----------------|-----|-------|-------|-------|
| Valid | غير موافق بشدة | 5   | 1.6   | 1.6   | 80.3  |
|       | محايد          | 63  | 19.7  | 19.7  | 100.0 |
|       | Total          | 320 | 100.0 | 100.0 |       |

جدول: 316 تطوير أداء المؤسسة



شكل توضيحي: 312 تطوير أداء المؤسسة

يجب على إدارة المواهب ان تنفرد بخطتها التطويرية لتحسين الأداء المهني للموظف بعيدا عن الرأي الشخصي للمدير والمشرف

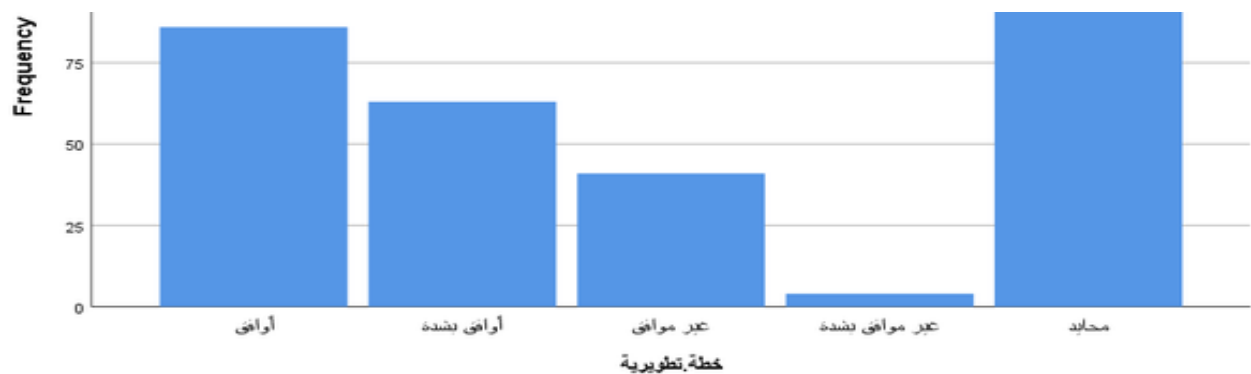
قبل البدء في أي فكرة ، يجب ان تكون هناك خطة من اجل تنفيذ الاستراتيجية ، وان تكون الخطو موافق عليها من قبل إدارة الشركة والبعد عن الامواء والآراء الشخصية للمدرين والمشرفين. لقد كان هناك انقسام حول آراء المستجيبين في ذلك السؤال فمنهم من زاف عن بعض الآراء الشخصية للمديرين والمشرفين ، ومنهم من طالب بتواجد خبرتهم في الخطة التطويرية

خطة تطويرية

|       | Frequency              | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | أ و ا ف ق              | 86      | 26.9          | 26.9               |
|       | أ و ا ف ق ب ش دة       | 63      | 19.7          | 46.6               |
|       | غ ي ر م و ا ف ق        | 41      | 12.8          | 59.4               |
|       | غ ي ر م و ا ف ق ب ش دة | 4       | 1.3           | 60.6               |
|       | م ح ا ي د              | 126     | 39.4          | 100.0              |
|       | Total                  | 320     | 100.0         | 100.0              |

جدول: 317 تحسين الأداء المهني للموظف بعيدا عن الرأي الشخصي للمدير والمشرف





شكل توضيحي: 313 تحسين الأداء المهني للموظف بعيدا عن الرأى الشخصى للمدير والمشرف

تقديم إدارة المواهب لأكثر من طريق لتطوير الأداء المهني للموظف وترك الحرية للموظف لاختيار أكثر مسار مناسب له

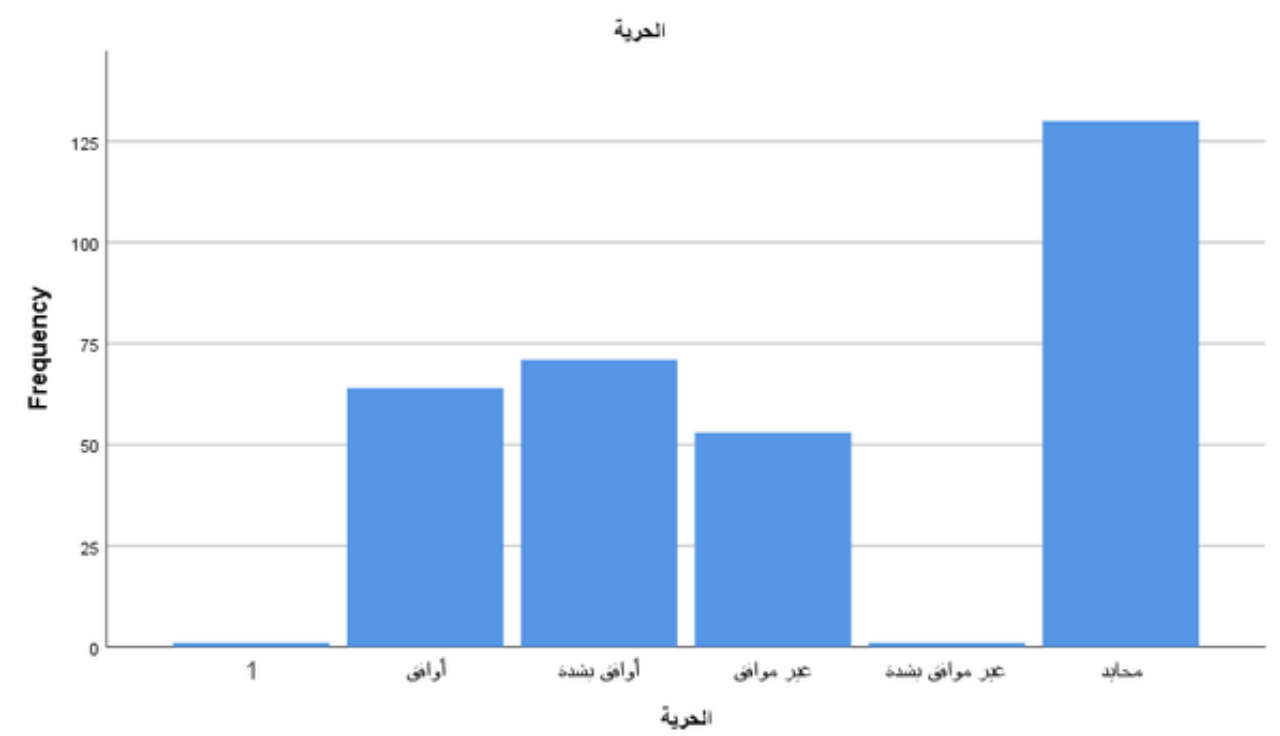
مناك العديد من المسارات التي يمكن سلكها عند تنفيذ خطة تطوير المواهب ويجب ان يكون للموظف حق الاختيار في سلك أى منهم. إن حب واختيار الموظف سيكون بمثابة التشجيع في المثار الصحيح، ويمكن ان نزرع عند الموظف وجود الاختيار والديمقراطية، ولا للديكتاتورية في الإدارة. حيث كانت الموافق. والموافقة بشدة والمحايدة هم المسيطرين للإجابة على تلك النقطة

### الحرية

|                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 1              | 1         | .3      | .3            | .3                 |
| أوافق          | 64        | 20.0    | 20.0          | 20.3               |
| أوافق بشدة     | 71        | 22.2    | 22.2          | 42.5               |
| غير موافق      | 53        | 16.6    | 16.6          | 59.1               |
| غير موافق بشدة | 1         | .3      | .3            | 59.4               |
| محايد          | 130       | 40.6    | 40.6          | 100.0              |

|       |     |       |       |
|-------|-----|-------|-------|
| Total | 320 | 100.0 | 100.0 |
|-------|-----|-------|-------|

جدول: 318 الحرية للموظف لاختيار أكثر مسار مناسب له



شكل توضيحي: 314 الحرية للموظف لاختيار أكثر مسار مناسب له

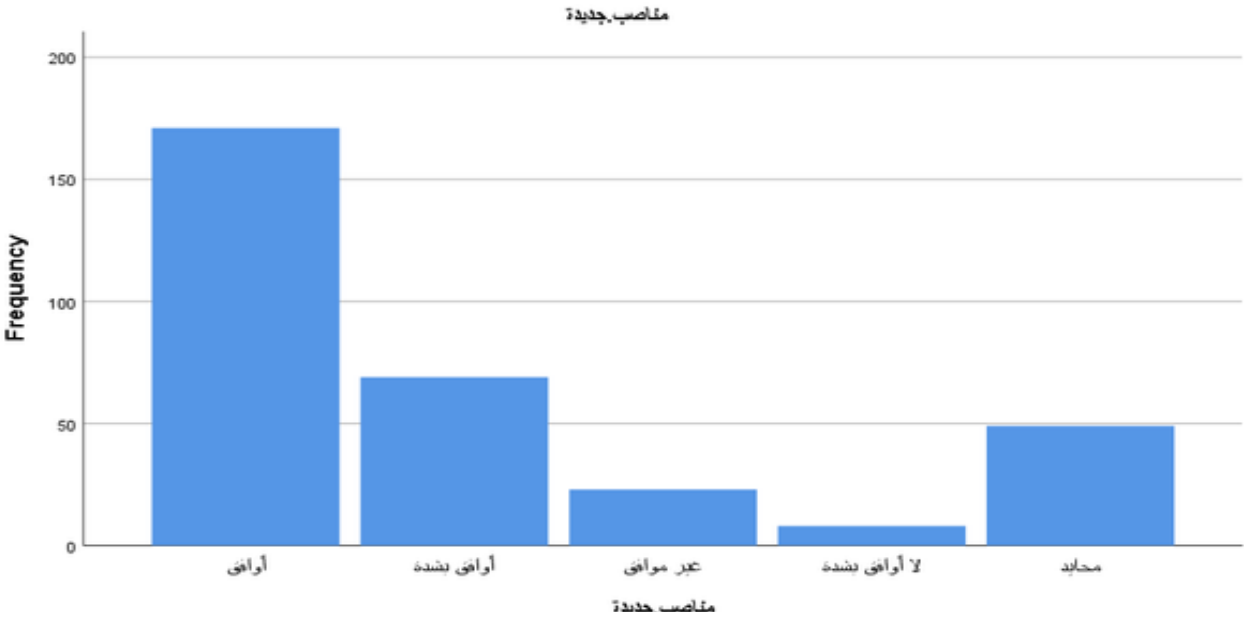
عندما توفر إدارة المواهب الحصول على ترقيات أو تحويلات إلى مناصب جديدة يساعد ذلك على خلق تحديات مستمرة ورضى وظيفي عند الموظف.

بمجرد إتمام خطة تطوير المواهب سيرتقي مستوى الموظفين الفكري والثقافي ويستمكنوا إلى إتمام عملية التدرج الوظيفي بما لديهم من خبرات وثقافات جديدة، يستمكنوا من خلق حلول للتحديات الجديدة، وبناء على ذلك كانت الموافقة والموافقة بشدة وصلت إلى أكثر من 80% كنسبة اجمالية للموافقة على هذا الرأي.

مناصب جديدة

|       |                       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | أ و ا ف ق             | 171       | 53.4    | 53.4          | 53.4               |
|       | أ و ا ف ق ب ش د ة     | 69        | 21.6    | 21.6          | 75.0               |
|       | غ ي ر م و ا ف ق       | 23        | 7.2     | 7.2           | 82.2               |
|       | ل ا أ و ا ف ق ب ش د ة | 8         | 2.5     | 2.5           | 84.7               |
|       | م ح ا ي د             | 49        | 15.3    | 15.3          | 100.0              |
|       | Total                 | 320       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول: 319 ترقيات أو تحويلات إلى مناصب جديدة



شكل توضيحي: 315 ترقية أو تحويلات إلى مناصب جديدة

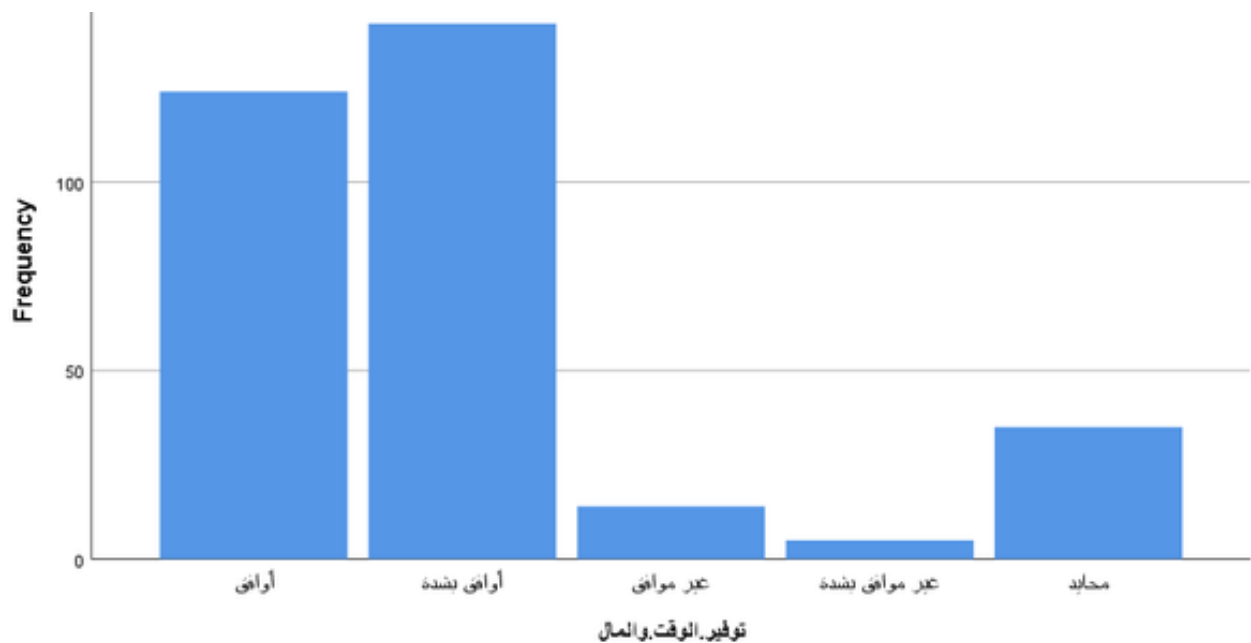
تساعد ادارته المواهب الشركة في تقليل معدلات تغير الموظفين وتوفير الوقت والمال.

من خلال تطوير الموظفين وامدادهم بالعديد الخبرات والثقافات الجديدة يستمكنوا من خلق حلول للمشاكل الجديدة وإنجاز المهام في وقت أسرع وإثبات جدارتهم في المكان الوظيفي المناسب. وبناء على ذلك سيكون هناك معدل ضعيف لتغيير الموظفين وتوفير الوقت والمال المنفق على استقطاب موظفين جدد ، %حيث وصلت نسبة الموافقة والموافقة بشدة أكثر من 80

توفير الوقت.والمال

|       | Frequency      | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | أوافق          | 124     | 38.8          | 38.8               |
|       | أوافق بشدة     | 142     | 44.4          | 83.1               |
|       | غير موافق      | 14      | 4.4           | 87.5               |
|       | غير موافق بشدة | 5       | 1.6           | 89.1               |
|       | محايد          | 35      | 10.9          | 100.0              |
|       | Total          | 320     | 100.0         | 100.0              |

جدول: 320 تقليل معدلات تغير الموظفين وتوفير الوقت والمال



شكل توضيحي: 316 تقليل معدلات تنغير الموظفين وتوفير الوقت والمال

هل توصي بتحسين ممارسات إدارة المواهب في المؤسسة المصرفية التي تعمل بها؟

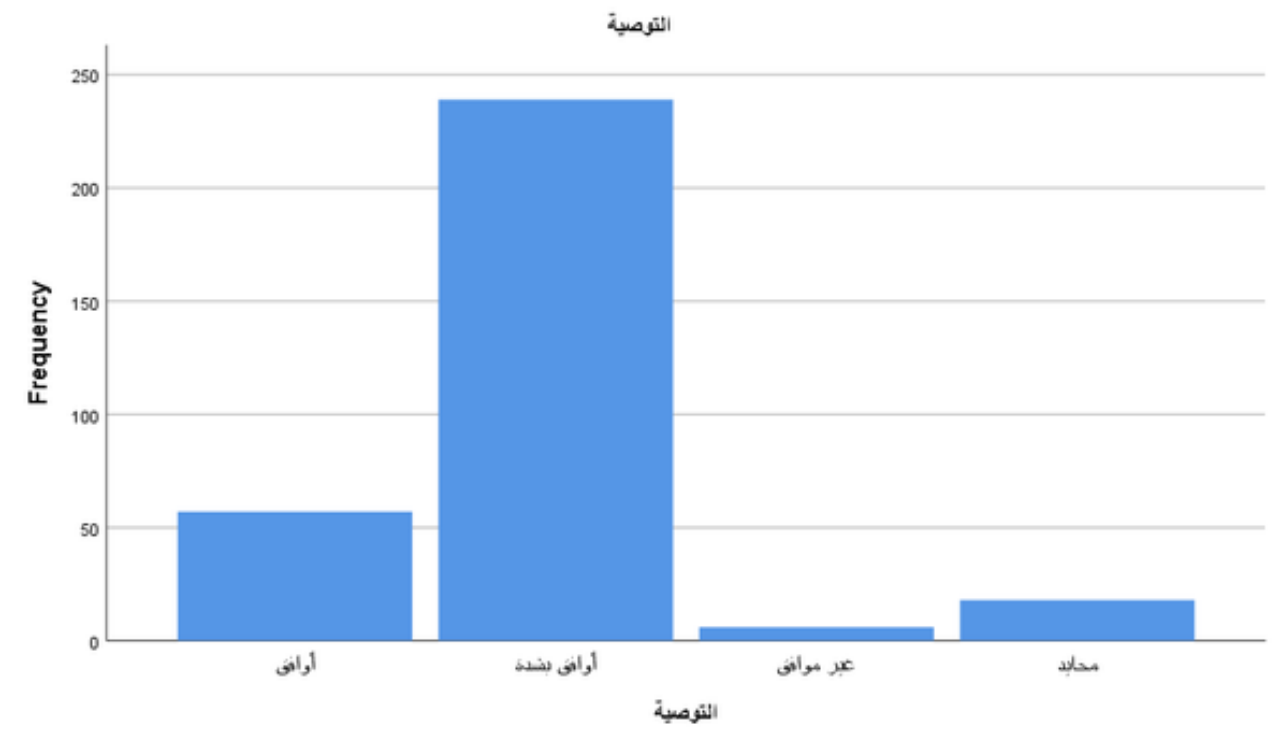
كل منا لا يرضى بحالة مهما وصل الى مستوى راق من التقدم والتطوير، وبناء على ذلك هناك موافقة بالإجماع نحو إجراء تحسينات جديدة نحو ممارسات إدارة المواهب.

### التوصية

|             | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid أوافق | 57        | 17.8    | 17.8          | 17.8               |
| أوافق بشدة  | 239       | 74.7    | 74.7          | 92.5               |
| غير موافق   | 6         | 1.9     | 1.9           | 94.4               |
| محايد       | 18        | 5.6     | 5.6           | 100.0              |

|       |     |       |       |
|-------|-----|-------|-------|
| Total | 320 | 100.0 | 100.0 |
|-------|-----|-------|-------|

جدول: 321 تحسين ممارسات إدارة المواهب



شكل توضيحي: 317 تحسين ممارسات إدارة المواهب

### العلاقات بين المتغيرات

العلاقة بين وجود توصيات عن إعطاء نموذج تحليلي للموظفين عن المشاكل ومعرفة أوجه القصور من خلال البحث عن وجود التوصيات فكانت نسبة كبيرة من التوصيات تميل الى أهمية وجود نماذج تحليلية بعد فترات التدريب او على فترات متساوية لمعرفة المشاكل الموجودة لدى الموظفين، يظهر إحصاء مربع كاي في عمود القيمة لجدول اختبارات مربع كاي مباشرة على يمين "ساحة بيرسون

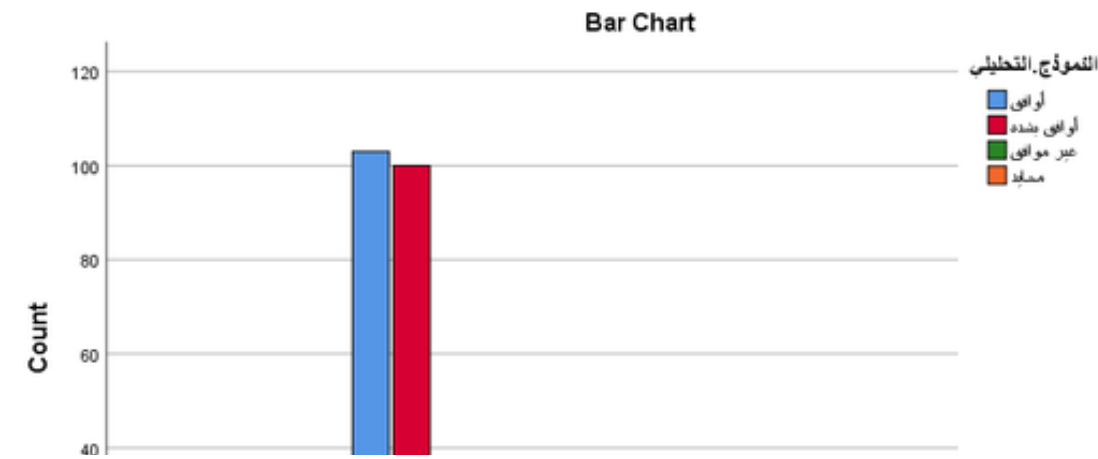
في نفس **p** تظهر القيمة **a.** تشي". في هذا المثال ، قيمة إحصاء مربع كاي هي 3.668 تكون النتيجة مهمة إذا (.932) "Asymptotic Significance (2-sided)" الصف في عمود كانت هذه القيمة مساوية لمستوى ألفا المحدد أو أقل منه (عادةً .05). في هذه الحالة ، تكون القيمة أصغر من قيمة ألفا القياسية ، لذلك نرفض الفرضية الصفرية التي تؤكد أن المتغيرين مستقلين عن بعضهما البعض. ببساطة ، النتيجة مهمة - تشير البيانات إلى أن المتغيرين التوصيات ووجود نموذج تحليلي للموظفين مرتبطان ببعضهما البعض

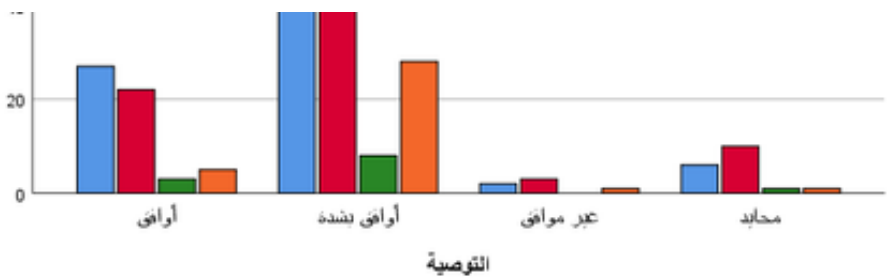
Chi-Square Tests

|                              | Value  | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|--------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square           | 3.668a | 9  | .932                              |
| Likelihood Ratio             | 3.902  | 9  | .918                              |
| Linear-by-Linear Association | .245   | 1  | .621                              |
| N of Valid Cases             | 320    |    |                                   |

a. 7 cells (43.8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .22.

جدول : Chi-Square Tests 322





شكل توضيحي: 318 العلاقة بين وجود توصيات عن إعطاء نموذج تحليلي للموظفين عن المشاكل ومعرفة أوجه القصور

العلاقة بين وجود توصيات حول نلقى الدعم الكافي من الإدارة لتحقيق الأهداف المهنية

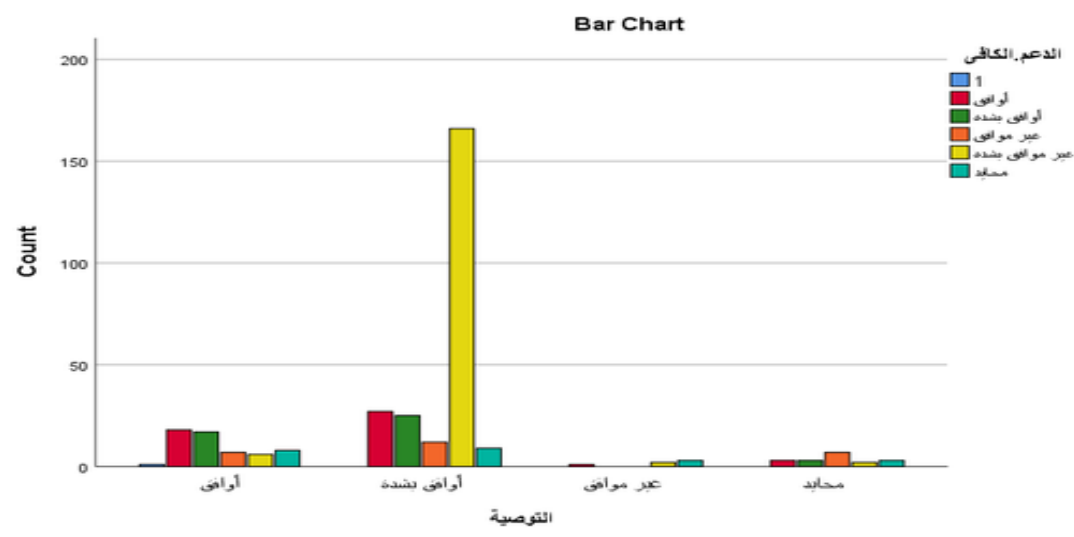
نسبة كبيرة جدا من المستجيبين في التجربة الذين أشاروا حول أهمية التوصيات الذي يحتاجون اليها ، فهم لا يتلقون الدعم الكافي من الإدارة من أجل عملية التطوير وتنمية المواهب. مما يزيد أهمية تلك العلاقة ان قيمة تساوي صفر (حيث ان نسبة كبيرة من الموافقين (Asymptotic Significance (2-sided بشدة عن يجب إضافة توصيات في نظام مؤسستهم ، فهم لا يتلقون الدعم الكافي من الإدارة حول تحسين المواهب وخطط التطوير الاستراتيجية).

Chi-Square Tests

|                              | Value    | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|----------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square           | 117.274a | 15 | .000                              |
| Likelihood Ratio             | 106.690  | 15 | .000                              |
| Linear-by-Linear Association | 8.207    | 1  | .004                              |
| N of Valid Cases             | 320      |    |                                   |

a. 15 cells (62.5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .02.

جدول: 323 العلاقة بين وجود توصيات حول نلقى الدعم الكافي من الإدارة لتحقيق الأهداف المهنية



شكل توضيحي: 319 العلاقة بين وجود توصيات حول نلقى الدعم الكافي من الإدارة لتحقيق الأهداف المهنية

العلاقة بين التوصيات الجديدة وتوفير التدريب والتطوير المناسب للموظفين مما لا شك فيه ان العلاقة بين تلك المتغيرين مكتملة وتابعة للعلاقة السابقة ، فبدون وجود الدعم الكافي من المؤسسة للموظفين فانه لا يوجد تدريب وتطوير من قبل المنظمة ، ولكن تلك العلاقة أفضل من سابقتها بنسبة بسيطة. مما يؤكد Asymptotic واذادت a، انخفضت الى Pearson Chi-Square 30.302 ذلك ان قيمة Significance (2-sided) 003. الى

Chi-Square Tests

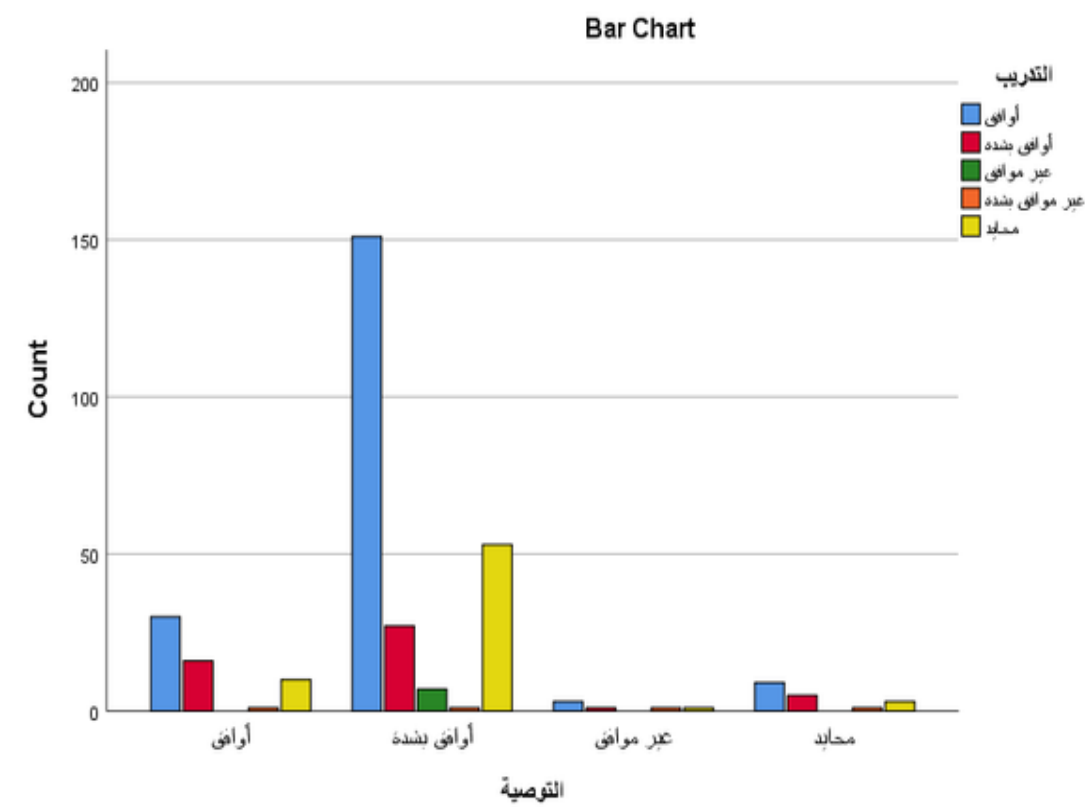
| Value | df | Asymptotic Significance (2- |
|-------|----|-----------------------------|
|-------|----|-----------------------------|

sided)

|                              |         |    |      |
|------------------------------|---------|----|------|
| Pearson Chi-Square           | 30.302a | 12 | .003 |
| Likelihood Ratio             | 21.916  | 12 | .038 |
| Linear-by-Linear Association | .075    | 1  | .784 |
| N of Valid Cases             | 320     |    |      |

a. 12 cells (60.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .08.

جدول: 324 العلاقة بين التوصيات الجديدة وتوفير التدريب والتطوير المناسب للموظفين



شكل توضيحي: 320 العلاقة بين التوصيات الجديدة وتوفير التدريب والتطوير المناسب للموظفين

العلاقة بين التوصيات والتبعيات على تطوير الأداء المهني للموظفين

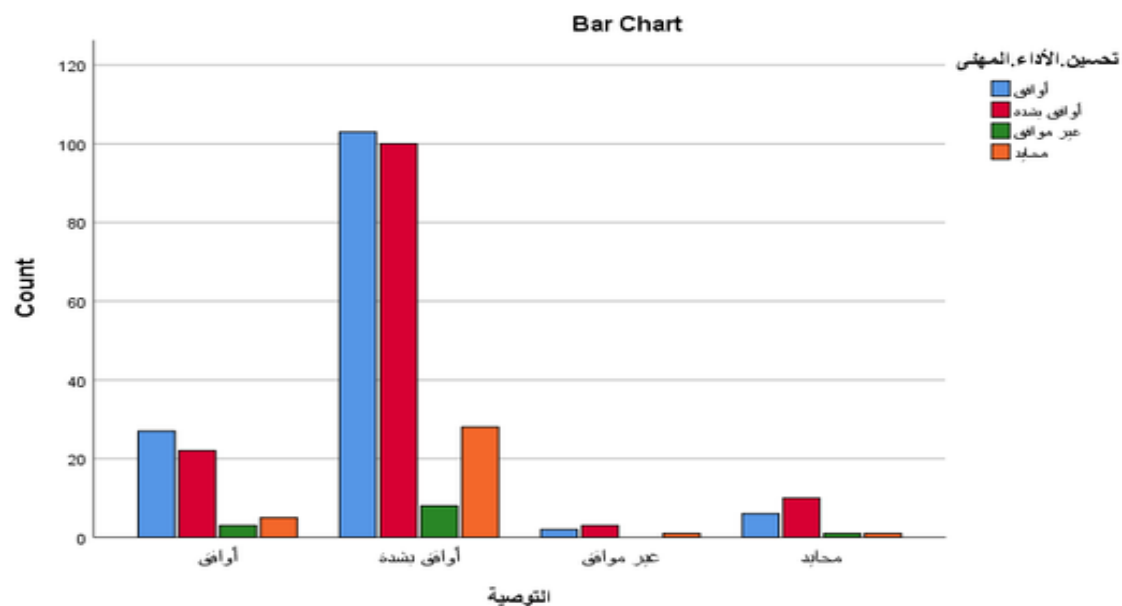
من خلال وجود توصيات جديدة يرغب المشاركون في تواجدها في مؤسساتهم ، فقد تكون تلك التوصيات تساعدهم على تطوير وتحسين أدائهم المهني. حيث ان هناك نسبة كبيره تتجه الى الموافقة والموافقة بشدة ، مما يزيد الترابط بينهم ان مقتربة الى الواحد وتساوي .932 Asymptotic Significance (2-sided) قيمة

Chi-Square Tests

|                              | Value  | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|--------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square           | 3.668a | 9  | .932                              |
| Likelihood Ratio             | 3.902  | 9  | .918                              |
| Linear-by-Linear Association | .245   | 1  | .621                              |
| N of Valid Cases             | 320    |    |                                   |

a. 7 cells (43.8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .22.

جدول: 325 العلاقة بين التوصيات والتبعيات على تطوير الأداء المهني للموظفين



شكل توضيحي: 321 العلاقة بين التوصيات و التبعيات على تطوير الأداء المهني للموظفين

العلاقة بين التوصيات الجديدة وأهمية وجود الخطة التطويرية المنفردة بشخصية الإدارة بعيدا عن الآراء الشخصية للمديرين والمشرفين

في تلك العلاقة هناك انقسام في الإجابة (فمنهم من يحبذ وجود آراء المديرين والمشرفين الشخصية، حيث ان لديهم خبرات متراكمة)، والبعض الآخر (يرجح بعد الآراء الشخصية للمديرين والمشرفين عن طبيعة الخطة التطويرية لتحسين ممارسات المواهب)، ولكنهم يميلون الى أهمية وجود التوصيات الجديدة حول Asymptotic تطوير ممارسات المواهب. ذلك التشتت أدى الى انخفاض قيمة Significance (2-sided) الى صفر.

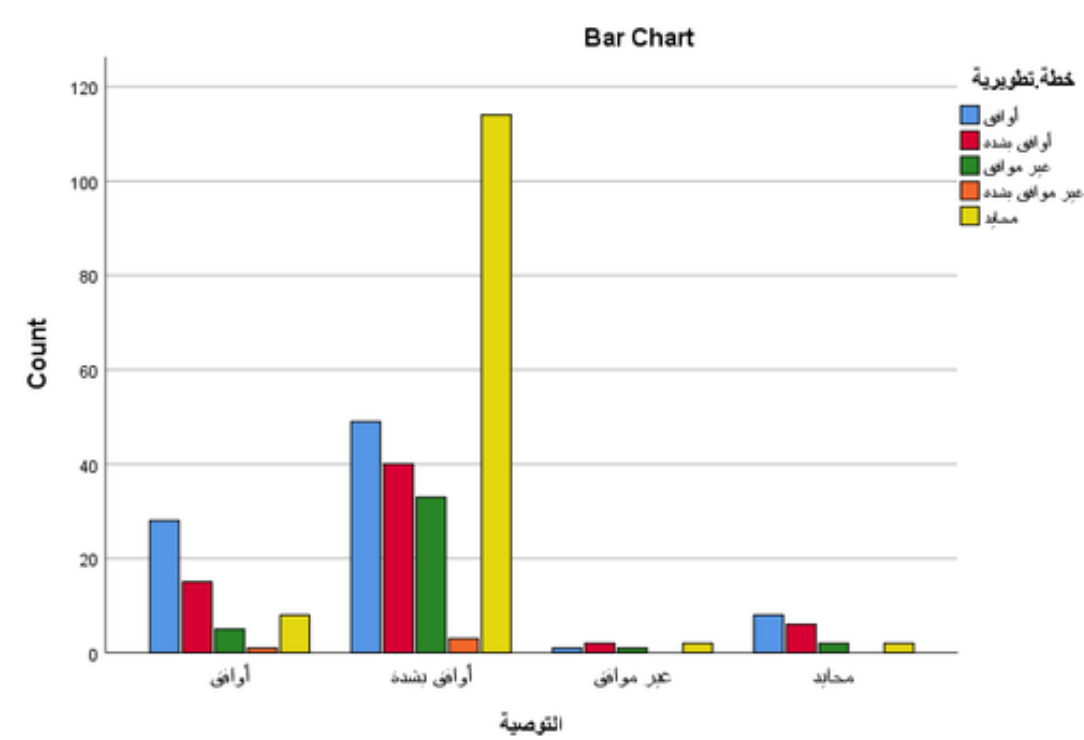
## Chi-Square Tests

|                              | Value   | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|---------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square           | 39.655a | 12 | .000                              |
| Likelihood Ratio             | 41.781  | 12 | .000                              |
| Linear-by-Linear Association | .937    | 1  | .333                              |

|                  |     |  |
|------------------|-----|--|
| N of Valid Cases | 320 |  |
|------------------|-----|--|

a. 11 cells (55.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .08.

جدول: 326 العلاقة بين التوصيات الجديدة وأهمية وجود الخطة التطويرية المنفردة بشخصية الإدارة بعيدا عن الآراء الشخصية للمديرين والمشرفين



شكل توضيحي: 322 العلاقة بين التوصيات الجديدة وأهمية وجود الخطة التطويرية المنفردة بشخصية الإدارة بعيدا عن الآراء الشخصية للمديرين والمشرفين

### Bayesian ANOVA

خيارات لإجراء الاستدلال البايزي على Bayesian One Sample Inference يوفر إجراء لعينة واحدة وعينتين من خلال توصيف التوزيعات الخلفية. عندما يكون t اختبار

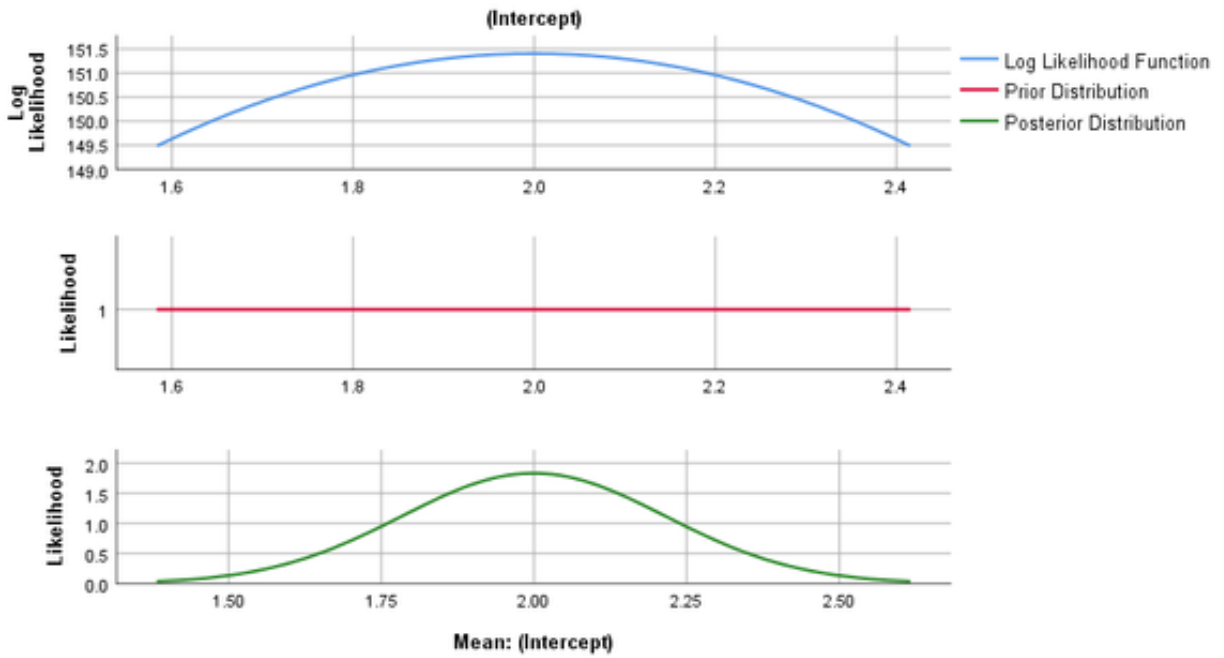
لدينا بيانات عادية ، يمكننا استخدام عادي قبل الحصول على بيانات لاحقة  
خيارات لاستخدام Bayesian طبيعية. يوفر إجراء الاستدلال المستقل للعينة  
متغير المجموعة لتحديد مجموعتين غير مرتبطتين ، وجعل الاستدلال البايزي على  
الاختلاف بين وسيلتي المجموعة. يمكنك تقدير عوامل بايز باستخدام طرق  
مختلفة ، وكذلك تحديد خصائص التوزيع اللاحق المطلوب إما بافتراض أن الفروق  
معروفة أو غير معروفة. في تحليلات بايزي ، يكون مفتاح الاستدلال هو التوزيع  
اللاحق للاهتمامات. إنه يحقق كل خاصية لتوزيع الاحتمالات ويحدد مدى احتمالية  
توفير الوقت وتقليل معدل تغيير الموظفين عند الاهتمام بالتوصيات الموجودة  
لزيادة فعالية الممارسات حول ممارسات تطوير المواهب. من خلال انخفاض قيمة  
الانحدار والتي تساوي 10.079 ، فإن هناك ارتباط وثيق بين المتغيرات التابعة  
والمتغير المستقل حول تطوير ممارسات إدارة المواهب بالمنظمات.

| ANOVAa,b                                                                                                                                          |                |     |             |       |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| Source                                                                                                                                            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig. |
| Regression                                                                                                                                        | 10.079         | 16  | .630        | 1.537 | .086 |
| Residual                                                                                                                                          | 124.218        | 303 | .410        |       |      |
| Total                                                                                                                                             | 134.297        | 319 |             |       |      |
| a. Dependent Variable: التوصية                                                                                                                    |                |     |             |       |      |
| b. Model: (Intercept), التحليلي, النموذج, التدريب, الكافي, الدعم, التطويرية, خطة. تطويرية, الدعم, الكافي, التدريب, النموذج, التحليلي, (Intercept) |                |     |             |       |      |

Bayesian ANOVA جدول: 327

| Bayesian Estimates of Coefficientsa,b,c,d |  |  |
|-------------------------------------------|--|--|
|                                           |  |  |

| Parameter                                       | Posterior |       |          | 95% Credible Interval |             |
|-------------------------------------------------|-----------|-------|----------|-----------------------|-------------|
|                                                 | Mode      | Mean  | Variance | Lower Bound           | Upper Bound |
| توفير الوقت، وال مال = أوافق                    | 2.053     | 2.053 | .004     | 1.935                 | 2.170       |
| توفير الوقت، وال مال = أوافق بشدة               | 1.940     | 1.940 | .003     | 1.835                 | 2.044       |
| توفير الوقت، وال مال = غير موافق                | 1.652     | 1.652 | .033     | 1.298                 | 2.006       |
| توفير الوقت، وال مال = غير موافق بشدة           | 1.143     | 1.143 | .107     | .501                  | 1.784       |
| توفير الوقت، وال مال = محايد                    | 1.963     | 1.963 | .009     | 1.773                 | 2.152       |
| a. Dependent Variable: التوصية                  |           |       |          |                       |             |
| b. Model: توفير الوقت، وال المال                |           |       |          |                       |             |
| c. Regression Weight Variable: النموذج التحليلي |           |       |          |                       |             |
| d. Assume standard reference priors.            |           |       |          |                       |             |



شكل توضيحي: 323 الفصل السادس: تحليل النتائج والتصور المقترح

## الفصل السادس: تحليل النتائج والتصور المقترح

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم نتائج استقصائية حول تأثير ممارسات إدارة المواهب على رضا الموظفين. تم القيام بالبحث من خلال استخدام استبانة لتحليل SPSS يتضمن أسئلة تقييمية متعددة باستخدام تحليل جوجل وبرنامج البيانات. جمعت البيانات من 320 مشاركًا خلال 15 يومًا من تاريخ نشر الاستبانة.

تبين أن غالبية المشاركين من فئة الشباب (20-35 سنة)، وهذا يظهر وجود قاعدة شابة قد تكون مؤثرة في اتخاذ القرارات. الذكور كانوا الأكثر تمثيلًا بنسبة 75%. درجة الشهادة العلمية للمشاركين كان لها تأثير كبير، حيث كان حاملو البكالوريوس هم الأكثر تمثيلًا بنسبة 72.2%. وعدد سنوات الخبرة أثر على الاستجابات، حيث أظهر الأشخاص ذوو الخبرة من عام إلى تسع سنوات أكبر نسبة توافق تصل إلى 60%.

أظهرت النتائج أن غالبية المشاركين مرتاحون لممارسات إدارة المواهب في مؤسساتهم، حيث وافق 74% على ذلك. كما أظهرت النتائج أيضًا أهمية احترام حقوق الموظفين وتقديم فرص متساوية للجميع بنسبة 65.3%. يتوجب أن تكون إدارة المواهب متواجدة في مقابلات الاختيار لتجميع فريق مناسب، وقد وافق 75% على هذه الفكرة.

أظهرت النتائج أيضًا أن التدريب والتطوير المناسب متاح للموظفين في المؤسسات المصرفية بنسبة تفوق 75%. وأشارت الدراسة إلى أهمية وجود فريق قوي لإدارة المواهب لتعزيز تطوير الموارد البشرية بنسبة تزيد عن 80%.

أبدى المشاركون قوة الاعتقاد في أن ممارسات إدارة المواهب يمكن أن تحسن الأداء المهني للفرد والمؤسسة بشكل عام، حيث وافقت نسبة تفوق 85% على هذه الفرضية. وأيضًا، وافق 85% من المشاركين على أهمية تقديم نموذج تحليلي لمساعدة الموظفين في تحديد نقاط القصور وتحسين إنتاجيتهم.

أخيرًا، وبشكل عام، أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة المواهب تساهم بشكل 70% إيجابيًا في تحسين أداء المؤسسة بنسبة تجاوزت 70%.

إجمالًا، توصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة المواهب تلعب دورًا هامًا في تحسين رضا الموظفين وتطوير الأداء المؤسسي في المؤسسات المصرفية السعودية.

## التوصيات

بناءً على نتائج هذه الدراسة والتحليل العميق لتأثير ممارسات إدارة المواهب على رضا الموظفين والأداء المؤسسي في المؤسسات المصرفية بالملكة العربية السعودية، نُقدم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تحسين الوضع الحالي وزيادة الفاعلية في إدارة المواهب:

- تطوير برامج تدريب متخصصة:** قد يكون من الضروري تطوير برامج تدريب مخصصة وفعالة تستهدف تطوير مهارات الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. يجب أن تكون هذه البرامج مبنية على احتياجات الموظفين وتهدف إلى تعزيز مهاراتهم وتوسيع معرفتهم.
- تعزيز التواصل وتقديم التغذية الراجعة:** ينبغي على إدارة المواهب أن تقوم بتعزيز التواصل مع الموظفين وتقديم تغذية راجعة دورية. يمكن أن تساعد هذه التغذية في تحديد نقاط القوة ونقاط التحسين لكل موظف، وتعزيز روح التطوير المستمر.
- إنشاء فريق قوي لإدارة المواهب:** يجب تكوين فريق قوي ومتخصص في إدارة المواهب يتمتع بالخبرة والمعرفة اللازمة لاختيار وتطوير الموظفين الموهوبين. يجب أن يكون لديهم رؤية استراتيجية وقدرة على تطوير خطط فعالة لإدارة المواهب.
- تعزيز ثقافة الاحترام والتكافؤ:** ينبغي على المؤسسة تعزيز ثقافة احترام حقوق الموظفين وتقديم فرص متساوية للجميع بغض النظر عن الجنس أو العمر أو الخلفية. يمكن تحقيق ذلك من خلال تطبيق سياسات وإجراءات تعزز التكافؤ وتقدير التنوع.
- تقديم دعم لتحقيق الأهداف المهنية:** يجب أن تكون إدارة المواهب على استعداد لتقديم الدعم الكافي للموظفين من أجل تحقيق أهدافهم المهنية.

يمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم تدريب مخصص وفرص للتطوير المهني.

1. **تحليل وتقدير القصور والتحسين المستمر:** يجب أن يكون لدى إدارة المواهب نهج تحليلي لتحديد وتقييم نقاط القصور لدى الموظفين، ومن ثم توفير الدعم اللازم لتحسين أدائهم. يمكن تحقيق ذلك من خلال تطوير نماذج تحليلية وخطط تحسين.
2. **تعزيز التفاعل بين إدارة المواهب والموظفين:** يجب أن تكون هناك قنوات فعالة للتواصل بين إدارة المواهب والموظفين، حيث يمكن للموظفين التعبير عن احتياجاتهم ومخاوفهم ومشاركة اقتراحاتهم لتحسين ممارسات إدارة المواهب.
3. **تطوير مبادرات لتعزيز روح الانتماء والتحفيز:** يمكن للمؤسسة تطوير مبادرات لزيادة روح الانتماء لدى الموظفين وتعزيز التحفيز والاستمرارية. هذا يمكن أن يشمل تنظيم فعاليات تفاعلية، وتقديم مكافآت، وتعزيز أوجه الاعتراف.
4. **تقديم دورات تطويرية مستمرة:** ينبغي أن تقدم المؤسسة دورات تطويرية مستمرة للموظفين بغية تطوير مهاراتهم ومعارفهم وتحفيزهم على النمو المستمر.
5. **توفير فرص ترقية وتطوير المسار الوظيفي:** يجب أن تعمل المؤسسات المصرفية على توفير فرص ترقية وتطوير مسار وظيفي واضح للموظفين الأكثر تميزاً. هذا يساهم في زيادة الرضا والالتزام وتحفيز الموظفين على تحقيق أداء أفضل.
6. **تنمية قوة القيادة الفعالة:** تُعتبر القيادة الفعالة أحد أهم عوامل نجاح إدارة المواهب. يُوصى بتقديم برامج تدريبية مكثفة لتطوير مهارات القيادة وتعزيز القدرات القيادية للمدراء والقادة في المؤسسات المصرفية.
7. **دمج مبادئ المسؤولية الاجتماعية في استراتيجيات إدارة المواهب:** يمكن تطوير برامج ومبادرات تساهم في دمج مفاهيم المسؤولية الاجتماعية في استراتيجيات إدارة المواهب. يُمكن لهذه المبادرات أن تساهم في تعزيز سمعة المؤسسة وزيادة الالتزام من قبل الموظفين.

1. **تطوير أنماط تحليل البيانات والتحليل الاستراتيجي:** يُفضل استخدام أحدث تقنيات تحليل البيانات والتحليل الاستراتيجي لفحص البيانات المتعلقة بأداء الموظفين ورضاهم. هذا يمكن أن يساهم في استنباط رؤى أعمق واتخاذ قرارات أفضل.
2. **تكمّل بيئات عمل مبتكرة:** ينبغي تشجيع بيئات العمل المبتكرة والمحفزة لتحفيز الإبداع وتبادل المعرفة. يُمكن تنفيذ ورش عمل وجلسات تفكير استراتيجي تجمع بين الموظفين لتبادل الأفكار وتوليد حلول جديدة.

3. **تحسين برامج التوازن بين العمل والحياة:** يُوصى بتطوير برامج داعمة لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية للموظفين. يمكن أن تشمل هذه البرامج إجراءات مثل العمل المرن وإجازات المرافقة.
4. **دمج مبادئ التنوع والشمول في إدارة المواهب:** يُنصح بتطبيق مبادئ التنوع والشمول في إدارة المواهب من خلال تعزيز الشفافية ومكافحة التمييز. وتقديم فرص متساوية لجميع الموظفين.

## الأعمال المستقبلية

بناءً على النتائج والتوصيات المستندة إلى هذه الدراسة التحليلية حول تأثير ممارسات إدارة المواهب على رضا الموظفين والأداء المؤسسي في المؤسسات المصرفية بالملكة العربية السعودية، تُقدم الدراسة إك مكنيات وأعمال مستقبلية تستند إلى التحليلات والاستنتاجات المستندة إلى البحث:

1. **توسيع نطاق البحث:** يمكن توسيع نطاق البحث ليشمل مؤسسات مختلفة غير القطاع المصرفي، مما يساعد على فهم أوسع لتأثير ممارسات إدارة المواهب على رضا الموظفين في سياقات مختلفة.
2. **دراسة تأثيرات إدارة المواهب على أداء المؤسسة:** يمكن إجراء دراسة لتحديد كيفية تأثير ممارسات إدارة المواهب على أداء المؤسسة بشكل عام، بما في ذلك تحقيق أهدافها وزيادة تنافسيتها في السوق.
1. **استقصاء تأثير ممارسات إدارة المواهب على الابتكار والإبداع:** يمكن دراسة كيفية تأثير إدارة المواهب على تحفيز الابتكار والإبداع بين الموظفين، وكيف يمكن أن تسهم في تطوير حلول جديدة وتحسين عمليات المؤسسة.
2. **تطبيق تقنيات التحليل البياني الأكثر تقدماً:** يمكن استخدام تقنيات التحليل البياني المتقدمة والذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات المجمعة من مسوح الموظفين واستخراج أنماط وتوجهات أكثر دقة لتحسين ممارسات إدارة المواهب.
3. **تنفيذ برامج تدريب وتطوير متخصصة:** يمكن تطوير برامج تدريب متخصصة تستهدف تطوير مهارات وقدرات الموظفين في مجالات محددة، مثل القيادة، وإدارة المشاريع، وتطوير المهارات الفنية.
4. **تكامل إدارة المواهب مع أهداف الاستدامة:** يمكن دراسة كيفية تكامل ممارسات إدارة المواهب مع أهداف الاستدامة البيئية والاجتماعية، وكيفية دمج مبادئ المسؤولية الاجتماعية في استراتيجيات إدارة المواهب.
5. **تقديم دورات توعية وتدريب للقيادات العليا:** يجب توجيه الاهتمام لتعزيز الوعي والتفهم لدى القيادات العليا بأهمية إدارة المواهب وتأثيرها

على رضا الموظفين وأداء المؤسسة.

6. **استخدام تقييم 360 درجة:** يمكن استخدام تقنيات التقييم المتعددة (360 درجة) لتقدير أداء الموظفين وتحديد مجالات التحسين وتوجيه الخطط التطويرية.
7. **التركيز على توفير توازن بين العمل والحياة:** يجب مراعاة توفير توازن بين العمل والحياة للموظفين من خلال ممارسات تعزز الرفاهية والصحة النفسية.
8. **دراسة تأثير التحول الرقمي على إدارة المواهب:** يمكن استكشاف كيفية تأثير التحول الرقمي وتطور التكنولوجيا على ممارسات إدارة المواهب وكيفية استخدامها لتحقيق أهداف المؤسسة وزيادة رضا الموظفين.
9. **تطوير إطار تقييم شامل:** يُنصح بتطوير إطار تقييم شامل يسمح بقياس وتحليل تأثير ممارسات إدارة المواهب على الرضا والأداء المؤسسي بشكل أكثر دقة وعمق. يُمكن دمج مؤشرات محددة وقياسية لتحقيق مقارنات موثوقة عبر مؤسسات مختلفة.
10. **تحليل العوامل الثقافية والسياقية:** يمكن دراسة العوامل الثقافية والسياقية التي قد تؤثر على تفاعل ممارسات إدارة المواهب مع رضا الموظفين والأداء المؤسسي. هذا يمكن أن يساهم في توجيه التوصيات بشكل أكثر دقة.
11. **تنفيذ تجارب ميدانية وتطبيق عملي:** يمكن تنفيذ تجارب ميدانية وتطبيق النماذج والتوصيات الحالية في مؤسسات مصرفية حقيقية. ذلك يُمكن أن يساهم في تحقيق تحسن ملموس في رضا الموظفين والأداء المؤسسي.
12. **تطوير أدوات تقييم مخصصة:** يُمكن تطوير أدوات تقييم مخصصة تهدف إلى قياس تأثير ممارسات إدارة المواهب على الرضا والأداء بشكل مباشر. يجب أن تكون هذه الأدوات قابلة للتخصيص والاستخدام في مؤسسات مختلفة.
13. **دمج مبادئ التنوع والشمول:** يُمكن تكثيف جهود دمج مبادئ التنوع والشمول في إدارة المواهب، مما يساهم في تعزيز الاستدامة وتعزيز الرضا والأداء.
14. **تحليل تأثيرات تقنية المعلومات والتحول الرقمي:** يجب دراسة تأثير تقنية المعلومات والتحول الرقمي على ممارسات إدارة المواهب وكيفية استثمارها في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الرضا لدى الموظفين.
15. **تبني أفضل الممارسات العالمية:** يمكن استخدام دراسات الحالات وتبني أفضل الممارسات العالمية في مجال إدارة المواهب وتطبيقها في المؤسسات المصرفية المحلية.
16. **تحفيز الأبحاث والمشاركة الاجتماعية:** يُشجع على تنفيذ بحوث إضافية في هذا المجال وتبادل النتائج والتجارب مع المجتمع الأكاديمي والمهني. يمكن أن تساهم هذه المشاركة في تطوير ممارسات إدارة المواهب بشكل عام.

تلك هي بعض الأعمال المستقبلية التي يمكن أن تعزز من فعالية إدارة المواهب وتحسين تجربة ورضا الموظفين في المؤسسات.

الجزء الرابع: ملاحق الدراسة

مراجع الدراسة العربية والأجنبية

ملاحق الدراسة

أسئلة الدراسة

أولاً: الأسئلة الشخصية

1. الفئة العمرية
2. الجنس
3. الدرجة العلمية
4. كم عدد سنوات الخبرة التي تتمتع بها؟

ثانياً: أسئلة الإستبيان

1. هل تشعر بالرضا عن ممارسات إدارة المواهب في المؤسسة المصرفية التي تعمل بها؟
2. هل تشعر أن إدارة المواهب تحترم حقوق الموظفين وتقدم فرصاً متساوية للجميع؟
3. يجب على إدارة المواهب ان تتواجد مع الموارد البشرية في المقابلات الشخصية لاختيار الموظفين المناسبين للشركة.
4. هل توفر المؤسسة المصرفية التدريب والتطوير المناسب للموظفين؟
5. وجود فريق قوى في إدارة المواهب يقدم ميزه تنافسيه للشركة يجذب أصحاب المهارات لها
6. هل تتلقى دعمًا كافيًا من إدارة المواهب في تحقيق أهدافك المهنية؟
7. يجب ان تساهم المثل العليا للشركة مع إدارة المواهب في التطوير المهني والسلوكي للموظفين
8. هل تعتقد أن ممارسات إدارة المواهب في المؤسسة المصرفية تساعد على تحسين أدائك المهني؟
9. هل ترى ان من واجب إدارة المواهب ان تعطي للموظف نموذج تحليلي لمعرفة أوجه القصور لديه والتي تؤثر في إنتاجيته؟
10. هل تعتقد أن ممارسات إدارة المواهب تساعد على تحسين أداء المؤسسة المصرفية بشكل عام؟
11. يجب على إدارة المواهب ان تنفرد بخططها التطويرية لتحسين الأداء المهني للموظف بعيدا عن الرأي الشخصي للمدير والمشراف
12. تقديم إدارة المواهب لأكثر من طريق لتطوير الأداء المهني للموظف وترك الحرية للموظف لاختيار أكثر مسار مناسب له
13. عندما توفر إدارة المواهب الحصول على ترقيات أو تحويلات إلى مناصب جديدة يساعد ذلك على خلق تحديات مستمرة ورضى وظيفي عند الموظف

تساعد ادارته المواهب الشركة في تقليل معدلات تغير الموظفين وتوفير 14. الوقت والمال.

هل توصي بتحسين ممارسات إدارة المواهب في المؤسسة المصرفية التي تعمل بها؟ 15.

## ملخص الدراسة باللغة العربية.

في تلك الورقة نتجه الى تحليل استطلاعات الرأي من عينه عشوائية بالمملكة العربية السعودية من الادارسن والعاملين في القطاع المصرفي، وقد تم استطلاع رأي (320) شخصاً في رأيهم تأثير ممارسات إدارة المواهب على رضا الموظفين والأداء المؤسسي في المؤسسات المصرفية بالمملكة العربية السعودية. وتوصلت النتائج الى وجود علاقة طردية بين ممارسات إدارة المواهب كمتغير تابع وبين رضا الموظفين والأداء المؤسسي في المؤسسات المصرفية بالمملكة العربية السعودية كمتغيرين مستقلين.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير ممارسات إدارة المواهب على رضا الموظفين والأداء المؤسسي في المؤسسات المصرفية بالمملكة العربية السعودية. تشير الأبحاث السابقة إلى أن إدارة المواهب تلعب دوراً حاسماً في تحقيق التميز التنظيمي والتنافسية في السوق. ومع ذلك، لا تزال هناك حاجة إلى فهم أفضل لتأثير هذه الممارسات على رضا الموظفين والأداء المؤسسي في قطاع المصارف بالمملكة العربية السعودية.

تعتمد الدراسة على المنهج التحليلي وتقوم بتحليل البيانات المجمعة من مجموعة من المؤسسات المصرفية في المملكة العربية السعودية. يتم تقييم مدى تبني هذه المؤسسات لممارسات إدارة المواهب، ويتم قياس مستوى رضا الموظفين والأداء المؤسسي في هذه المؤسسات. تُستخدم تقنيات الإحصاء وتحليل البيانات لتحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب ورضا الموظفين والأداء المؤسسي.

من خلال هذه الدراسة، يتوقع أن توفر نتائجها رؤى قيمة حول أهمية إدارة المواهب في المؤسسات المصرفية بالمملكة العربية السعودية وتأثيرها على رضا الموظفين والأداء المؤسسي. قد تساهم النتائج في تعزيز الوعي بأهمية تطبيق ممارسات إدارة المواهب الفعالة وتحسين الأداء والتنافسية في قطاع المصارف. تتوجب دراسات مستقبلية إضافية لاستكشاف عوامل أخرى محتملة تؤثر على هذه العلاقة وتوسيع نطاق البحث في هذا المجال.

من المتوقع أن يسفر البحث عن نتائج ملموسة توضح تأثير ممارسات إدارة المواهب على رضا الموظفين والأداء المؤسسي في المؤسسات المصرفية بالمملكة

العربية السعودية. من خلال تحليل البيانات واستنتاجات البحث، يمكن تقديم توصيات واقتراحات لتحسين ممارسات إدارة المواهب في هذا السياق، مما يسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية وتطوير القطاع المصرفي.

إن نجاح المؤسسات المصرفية يعتمد بشكل كبير على إدارة المواهب بفعالية، حيث يتأثر رضا الموظفين والأداء المؤسسي بشكل مباشر بممارسات إدارة المواهب. تسهم النتائج المتوقعة من هذا البحث في تعزيز الفهم لتلك العلاقة وتقديم توصيات عملية لتحسين أداء المؤسسات المصرفية وتحقيق التميز في القطاع المالي بالملكة العربية السعودية.

.ملخص الدراسة باللغة الانجليزية.

In this paper, we turn to the analysis of opinion polls from a random sample of scholars and workers in the banking sector in the Kingdom of Saudi Arabia. (320) people were surveyed regarding their opinion on the impact of talent management practices on employee satisfaction and institutional performance in banking institutions in the Kingdom of Saudi Arabia. The results concluded that there is a direct treatment between talent management practices as a dependent variable and employee satisfaction and institutional performance in banking institutions in the Kingdom of Saudi Arabia as two independent variables.

This study aims to analyze the impact of talent management practices on employee satisfaction and organizational performance in banking institutions in the Kingdom of Saudi Arabia. Previous research indicates that talent management plays a critical role in achieving organizational excellence and competitiveness in the marketplace. However, there is still a need for a better understanding of the impact of these practices on employee satisfaction and institutional performance in the banking sector in Saudi Arabia.

The study relies on the analytical approach and analyzes data collected from a group of banking institutions in the Kingdom of Saudi Arabia. The extent to which these institutions adopt talent management practices is assessed, and the level of employee satisfaction and organizational performance are measured in these institutions.

Statistical techniques and data analysis are used to analyze the relationship between talent management practices, employee satisfaction, and organizational performance.

Through this study, its findings are expected to provide valuable insights into the importance of talent management in banking institutions in the Kingdom of Saudi Arabia and its impact on employee satisfaction and organizational performance. The results may contribute to enhancing awareness of the importance of applying effective talent management practices and improving performance and competitiveness in the banking sector. Additional future studies are required to explore other possible factors influencing this relationship and to expand the scope of research in this area.

The research is expected to produce concrete results that demonstrate the impact of talent management practices on employee satisfaction and corporate performance in banking institutions in the kingdom of Saudi Arabia. Through the analysis of data and research conclusions, recommendations and suggestions can be made to improve talent management practices in this context, contributing to the achievement of corporate goals and the development of the banking sector.

The success of banking organizations largely depends on effective talent management, as employee satisfaction and corporate performance are directly influenced by talent management practices. The expected results of this research contribute to enhancing understanding of this relationship and provide practical recommendations to improve the performance of banking institutions and achieve excellence in the financial sector in the kingdom of Saudi Arabia.



**An analytical study of the impact of talent management practices on employee satisfaction and organizational performance in banking institutions in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by:

| Student name                    | Student code |
|---------------------------------|--------------|
| Abdul Rahman Abdullah Al-Ansari | 221000899    |
| Adnan Nawaf Al-Anzi             | 221000502    |
| Abdul Aziz Ayed Al-Harbi        | 221000495    |

Supervisor:

**Dr. Walid Siddiq**

Academic year:

The second semester of 2023