



جامعة ميدأوشن  
Midocean University

كلية الإدارة  
قسم / تخصص: إدارة الموارد البشرية — برنامج الماجستير

العرض المبدئي لخطة المشروع البحثي

---

أثر ممارسات إدارة المواهب على الاحتفاظ بالموظفين في القطاع المصرفي السعودي

---

إعداد الطالب:

عبدالعزیز البابطين

إشراف:

د. فايز جراد

د. الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

٢٠٢٦

## فهرس المحتويات

|    |                           |
|----|---------------------------|
| ٣  | مقدمة                     |
| ٤  | مشكلة الدراسة             |
| ٥  | أهمية الدراسة             |
| ٦  | أهداف الدراسة             |
| ٧  | تساؤلات الدراسة           |
| ٨  | فروض الدراسة              |
| ٩  | الدراسات السابقة          |
| ١٣ | الفجوة البحثية            |
| ١٤ | المنطلقات النظرية للدراسة |
| ١٥ | المنهجية وطرق البحث       |
| ١٦ | مجتمع وعينة الدراسة       |
| ١٧ | أداة الدراسة              |
| ١٨ | أساليب التحليل الإحصائي   |
| ١٩ | خامساً: حدود الدراسة      |
| ٢٠ | المراجع                   |

اكتسبت وظيفة إدارة المواهب أهمية استراتيجية بالغة، وتطورت لتصبح وظيفة محورية في المؤسسات المعاصرة، بعد أن كانت تُعتبر مجرد عملية إدارية هامشية ضمن إدارة الموارد البشرية التقليدية. ومنذ أن صاغت شركة ماكينزي مصطلح "الحرب على المواهب" في أواخر التسعينيات، أدركت المؤسسات في جميع أنحاء العالم أن قدرتها على استقطاب المواهب وتدريبها والاحتفاظ بها أصبحت أحد أهم مصادر الميزة التنافسية، إلى جانب رأس المال المالي والتكنولوجي.

مع ذلك، لا يُستثنى القطاع المصرفي من هذا النمط العام، بل يُعدّ من أكثر القطاعات تأثراً بمشاكل إدارة المواهب، نظراً لاعتماده على متخصصين ذوي مهارات عالية في التحليل المالي وإدارة المخاطر والتحول الرقمي، فضلاً عن ارتفاع تكلفة استبدال الموظفين المؤهلين مقارنةً بالقطاعات الأخرى. وقد أظهرت دراسات عديدة، استناداً إلى بحوث تجريبية أُجريت في سياق العمل المصرفي الإقليمي، وجود علاقة إيجابية بين ممارسات تنمية المواهب وتمكين الموظفين، وبين رغبة الموظفين في البقاء مع جهات عملهم، مما يُسهم في خفض معدل دوران الموظفين غير المرغوب فيه.

عند الحديث عن المملكة العربية السعودية، تجدر الإشارة إلى أن رؤية السعودية ٢٠٣٠ تركز على تنمية رأس المال البشري الوطني وبناء اقتصاد قائم على المعرفة يتمتع بقدرات تنافسية عالية. وتتجلى هذه الأهداف بوضوح في استراتيجية القطاع المصرفي السعودي، الذي يشهد تحولاً رقمياً سريعاً، بالإضافة إلى ارتفاع معدلات توظيف سوق العمل. ولذا، أصبح استبقاء الكفاءات الوطنية المدربة تدريباً عالياً قضية استراتيجية لإدارة الموارد البشرية في البنوك الخاضعة لرقابة مصرف السعودية المركزي.

توجد العديد من الدراسات الدولية والإقليمية التي تتناول العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب واستبقاء الموظفين في مختلف القطاعات المصرفية؛ إلا أن الدراسات التي تناولت القطاع المصرفي السعودي قليلة. وتركز معظم الدراسات المحلية على القطاع العام وقطاعات الخدمات الأخرى، مما يُشير إلى وجود فجوة بحثية في هذا المجال.

يركز هذا البحث على أثر ممارسات إدارة المواهب على استبقاء الموظفين في القطاع المصرفي السعودي، وذلك باستخدام المنهج التحليلي الميداني الذي سيُطبق على موظفي البنوك المحلية وفروع البنوك الأجنبية العاملة في المملكة العربية السعودية. ويهدف هذا البحث إلى تحديد كيفية تأثير الجوانب الرئيسية لإدارة المواهب على رغبة الموظفين في البقاء في المؤسسة ومعدل دورانهم الوظيفي.

من الضروري الانتباه إلى الأهمية الخاصة لإدارة المواهب في القطاع المصرفي مقارنةً بالقطاعات الاقتصادية الأخرى، إذ تحتاج البنوك إلى موارد بشرية عالية الكفاءة لتقديم خدماتها للعملاء. علاوة على ذلك، تترتب تكاليف باهظة على رحيل الموظفين المؤهلين، تشمل تكاليف التوظيف والتدريب، فضلاً عن فقدان خبراتهم الضمنية المتعلقة بالعملاء والعمليات المصرفية وغيرها. لذا، يُعد الاستثمار في إدارة المواهب استثماراً استراتيجياً في استقرار المؤسسة.

إضافةً إلى ذلك، تشهد متطلبات كفاءات الموظفين تغييراً سريعاً في الوقت الراهن نتيجةً لتطور الخدمات المصرفية الرقمية، والتحليل الآلي للبيانات، وإدارة مخاطر الأمن السيبراني، مما يزيد الطلب على الكفاءات المتخصصة التي يصعب استقطابها نظراً لقلة توفرها في سوق العمل المحلي. هذا الوضع يجعل استقطاب الكفاءات المتخصصة والاحتفاظ بها أمراً بالغ الأهمية لضمان القدرة التنافسية.

في هذا السياق، تجدر الإشارة إلى مبادرة توطين القطاع المالي السعودي التي تسعى إلى زيادة مشاركة المواطنين السعوديين في الوظائف المصرفية المتخصصة، سواء الفنية أو الإشرافية. ولذلك، تواجه البنوك مهمة مزدوجة تتمثل في استقطاب الكفاءات الوطنية المؤهلة وتطويرها والحفاظ عليها، بما يضمن استدامة أداء المؤسسة دون اللجوء إلى توظيف عمالة من سوق العمل الخارجي.

وبالتالي، فإن دراسة العلاقات بين ممارسات إدارة المواهب والاحتفاظ بالموظفين في القطاع المصرفي السعودي ذات صلة من المنظور الأكاديمي والعملي بالنظر إلى مشاكل إدارة الموارد البشرية في القطاع الحيوي في ضوء رؤية السعودية ٢٠٣٠ والتحول الرقمي المالي.

تتناول الفصول التالية مشكلة البحث وأهميته وأهدافه وأسئلته البحثية وفرضياته، متبوعةً بمراجعة نقدية للأدبيات ذات الصلة. ثم تحدد الدراسة الفجوة البحثية والإطار النظري قبل أن تُبين منهجية البحث ومجتمعه وعينته وأدواته وتقنياته التحليل الإحصائي. وأخيرًا، تختتم الدراسة بعرض قيودها ومراجعتها.

## مشكلة الدراسة

على الرغم من الاستثمارات المتزايدة التي تضخها البنوك السعودية في تطوير كوادرها ومبادرات التحول الرقمي، لا تزال إدارات الموارد البشرية تواجه صعوبات كبيرة في الحفاظ على الموظفين الموهوبين، لا سيما في مجالات محددة كإدارة المخاطر والامتثال والتحول الرقمي في القطاع المصرفي. ويمكن تلخيص مشكلة البحث على النحو التالي:

فيما يتعلق باستقطاب المواهب والاحتفاظ بها، تشير دراسة استقصائية أجريت في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة المواهب والاحتفاظ بالموظفين (المشاخي، ٢٠٢٤). وفي المقابل، تُثبت دراسات أخرى حول إدارة المواهب والاحتفاظ بها في القطاع المصرفي الخاص أن التطوير الوظيفي وتمكين الموظفين والتعلم التنظيمي تلعب دورًا وسيطًا في العلاقة بين ممارسات تطوير المواهب ونية الموظفين في البقاء (ربيع وآخرون، ٢٠٢٥). ومع ذلك، لم تُدرس هذه المسألة بشكل كافٍ في سياق القطاع المصرفي السعودي.

فيما يتعلق بالمنافسة على الكفاءات، توجد في المملكة العربية السعودية عدة بنوك محلية، بالإضافة إلى فروع لبنوك أجنبية مرخصة هناك، تتنافس جميعها على استقطاب الكفاءات الوطنية المتميزة. لذا، تبرز الحاجة الملحة للاستثمار في تطوير ممارسات فعّالة لإدارة المواهب، بهدف خفض معدل دوران الموظفين المتميزين.

تتفاقم هذه المشكلة بسبب التفاوت الكبير بين عدد الأفراد الذين يمتلكون مهارات في مجالات محددة، كإدارة المخاطر والامتثال وعلوم البيانات المالية، وبين الطلب عليهم في سوق العمل. ولا يزال المعروض من الخريجين الموهوبين في هذه المجالات محدودًا مقارنةً بالطلب المتزايد من البنوك والشركات المالية الأخرى. ولذلك، غالبًا ما يكون الاحتفاظ بالموظفين الحاليين المدربين أكثر أهمية من استقطاب المواهب الجديدة.

في ضوء الفجوة المعرفية، ركزت غالبية الأبحاث العربية المتوفرة حول إدارة المواهب واستبقاء الموظفين بشكل أساسي على القطاع العام السعودي أو قطاعات محددة (المشاخي، ٢٠٢٤؛ العلي، ٢٠١٧؛ العمري، ٢٠١٧). واقتصرت الدراسات الأخرى على بنك سعودي واحد، مما يجعل تعميم النتائج مقتصرًا على القطاع المصرفي فقط (زيادة، ٢٠٢١)، أو أُجريت على مؤسسات مصرفية في دول عربية أخرى كالأردن (السكرانة وآخرون، ٢٠٢٣؛ القرآن، ٢٠٢١؛ الزيايدي

، ٢٠١٦). وحالياً، لا توجد دراسة ميدانية شاملة تناولت عدة بنوك سعودية مع تحليل متكامل لاستقطاب المواهب وتطويرها وتعويضها وتمكينها ضمن إطار واحد لتفسير استبقاء الموظفين.

كما تعاني البنوك من تكاليف اقتصادية غير مباشرة باهضة نتيجة فقدان الموظفين المؤهلين بسبب نفقات التوظيف والتدريب، وانخفاض الإنتاجية عند شغل الوظائف الشاغرة، وتدهور علاقاتها طويلة الأمد مع العملاء. ورغم وجود العديد من الدراسات الدولية حول هذه التكاليف في القطاعات القائمة على المعرفة كالبنوك، إلا أن الدراسات المحلية التي قدّرت التكاليف غير المباشرة أو ربطتها باستراتيجيات إدارة المواهب قليلة جداً.

لذا، تكمن مشكلة البحث الحالي في الفجوة بين ضرورة الاحتفاظ بالكوادر المؤهلة في البنوك السعودية، ونقص الأدلة التجريبية المحلية حول كيفية تأثير ممارسات إدارة المواهب على عملية الاحتفاظ بالموظفين. ويتطلب معالجة هذه المسألة إجراء بحث ميداني يُتيح الإجابة عن سؤال البحث التالي:

ما هو تأثير ممارسات إدارة المواهب على الاحتفاظ بالموظفين في القطاع المصرفي السعودي؟

ينقسم سؤال البحث هذا أيضاً إلى عدة أسئلة فرعية، والتي ستتم مناقشتها في الأقسام التالية من هذه الورقة من أجل تقسيم مشكلة البحث إلى مكونات قابلة للقياس والاختبار تجريبياً.

## أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في الجمع بين قضيتين محوريّتين في الإدارة الحديثة، هما: إدارة رأس المال البشري باعتباره أهم أصول المنظمة، والاحتفاظ بالكفاءات باعتباره أحد أبرز التحديات التنافسية التي تواجه القطاع المصرفي في ظل التحول الرقمي ومتطلبات التوطين. ويمكن توضيح أهمية هذا البحث على المستويين العلمي والتطبيقي على النحو التالي:

### أ) الأهمية العلمية

تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من كونها تستجيب لدعوات صريحة وردت في الأدبيات السابقة لاختبار العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والاحتفاظ بالموظفين في سياقات قطاعية وجغرافية جديدة (Almashyakh, ٢٠٢٤؛ Aina & Atan, ٢٠٢٠)، ومن خلال ما تقدمه من إسهامات محددة أبرزها:

- تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العربية حول إدارة المواهب، لا سيما فيما يخص القطاع المصرفي السعودي الذي لم يحظَ بدراسات كافية مقارنة بالقطاع الحكومي (Almashyakh, ٢٠٢٤).
- تدمج الدراسة ثلاث نظريات إدارية رئيسية في نموذج تحليلي واحد، وهي نظرية رأس المال البشري، ونظرية التبادل الاجتماعي، ونظرية العقد النفسي، بما يوفر تفسيراً نظرياً متكاملاً للعلاقة بين إدارة المواهب والاحتفاظ بالموظفين.
- توفر قاعدة بيانات ميدانية موثقة من القطاع المصرفي السعودي يمكن البناء عليها في أبحاث مستقبلية تتناول وظائف أخرى لإدارة الموارد البشرية، كتخطيط التعاقب الوظيفي وإدارة الأداء.

- تفتح المجال أمام دراسات مقارنة مستقبلية بين القطاع المصرفي وقطاعات مالية أخرى كالتأمين والتمويل غير المصرفي.

## (ب) الأهمية التطبيقية

على الصعيد التطبيقي، تكتسب نتائج هذه الدراسة قيمة عملية مباشرة لصناع القرار في القطاع المصرفي، نظراً لارتفاع كلفة فقدان الكفاءات المؤهلة في هذا القطاع تحديداً، ولحاجة إدارات الموارد البشرية إلى أدلة كمية موثوقة توجه قراراتها الاستثمارية في برامج الاستقطاب والتطوير والتعويضات، بدلاً من الاعتماد على الممارسات التقليدية أو المقارنات المرجعية غير المحلية. ويمكن إبراز أهم هذه الإسهامات التطبيقية فيما يلي:

- تقدم هذه الدراسة لإدارات الموارد البشرية في البنوك السعودية توصيات عملية قائمة على الأدلة لتحسين برامج استقطاب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها.
- تساعد صانعي القرار في البنوك على ترشيد الإنفاق على برامج التطوير والتعويضات من خلال تحديد الممارسات الأكثر أثراً في خفض دوران الموظفين.
- تدعم الجهات التنظيمية المعنية بسياسات التوطين في القطاع المالي من خلال تسليط الضوء على العوامل التي تعزز بقاء الكفاءات الوطنية في القطاع المصرفي.
- توفر مؤشرات قابلة للتطبيق يمكن أن تسترشد بها البنوك في تصميم برامج تمكين ومسارات وظيفية أكثر تنافسية. وبذلك، فإن هذه الدراسة تجمع بين الإسهام المعرفي النظري والقيمة العملية التطبيقية، بما يجعل نتائجها ذات فائدة مزدوجة لكل من الأوساط الأكاديمية المهمة بحقل إدارة الموارد البشرية، والممارسين في القطاع المصرفي السعودي المعنيين مباشرة بتصميم سياسات وممارسات تحد من دوران الكفاءات وتعزز استقرارها الوظيفي.

## أهداف الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة والفجوة البحثية المحددة، تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف عام رئيسي ينبثق عنه عدد من الأهداف الخاصة القابلة للقياس، بحيث يمكن اختبار كل منها إحصائياً من خلال الفرضيات التي سيتم عرضها لاحقاً.

### الهدف العام

تحليل أثر ممارسات إدارة المواهب (استقطاب المواهب، التطوير والتدريب، التعويضات والمكافآت، التمكين والمشاركة الوظيفية) على الاحتفاظ بالموظفين في البنوك العاملة في المملكة العربية السعودية.

### الأهداف الخاصة

١. تحديد مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب في البنوك السعودية من وجهة نظر العاملين فيها.
٢. قياس أثر ممارسات استقطاب المواهب واختيارها على الاحتفاظ بالموظفين.
٣. قياس أثر برامج التطوير والتدريب المستمر على نية البقاء لدى العاملين.

٤. قياس أثر نظم التعويضات والمكافآت التنافسية على معدل الاحتفاظ بالموظفين.
  ٥. قياس أثر التمكين والمشاركة الوظيفية على الاحتفاظ بالموظفين.
  ٦. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية والمؤسسية (نوع البنك، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
  ٧. تقديم توصيات عملية تسهم في تطوير سياسات إدارة المواهب في القطاع المصرفي السعودي.
- وتتکامل هذه الأهداف الخاصة فيما بينها لتشكل صورة شاملة عن ظاهرة الاحتفاظ بالموظفين في القطاع المصرفي السعودي، بدءاً بالوصف الكمي لواقع تطبيق ممارسات إدارة المواهب، مروراً باختبار الأثر السببي لكل ممارسة على حدة ثم مجتمعة، وانتهاءً بترجمة النتائج الإحصائية إلى توصيات عملية قابلة للتطبيق من قبل إدارات الموارد البشرية في البنوك السعودية.

## تساؤلات الدراسة

- انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها سالفة الذكر، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تغطي مختلف جوانب الظاهرة البحثية، وذلك على النحو الآتي:
١. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب في البنوك السعودية من وجهة نظر العاملين فيها؟
  ٢. ما أثر ممارسات استقطاب المواهب واختيارها على الاحتفاظ بالموظفين في البنوك السعودية؟
  ٣. ما أثر برامج التطوير والتدريب المستمر على نية البقاء لدى العاملين في القطاع المصرفي السعودي؟
  ٤. ما أثر نظم التعويضات والمكافآت التنافسية على معدل الاحتفاظ بالموظفين؟
  ٥. ما أثر التمكين والمشاركة الوظيفية على الاحتفاظ بالموظفين في البنوك السعودية؟
  ٦. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية والمؤسسية؟

## فروض الدراسة

**الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$  لممارسات إدارة المواهب مجتمعةً على الاحتفاظ بالموظفين في البنوك العاملة بالمملكة العربية السعودية.

## الفرضيات الفرعية

- H١:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات استقطاب المواهب واختيارها على الاحتفاظ بالموظفين.
- تستند هذه الفرضية إلى ما أظهرته دراسة (Alsakrneh et al., ٢٠٢٣) من وجود أثر إيجابي لممارسات الاستقطاب على الاحتفاظ بالموظفين في المنظمات الخدمية، إذ يُفترض أن وضوح معايير الاختيار وعدالتها ينعكسان على شعور الموظف بالانتماء منذ بداية علاقته الوظيفية بالبنك.
- H٢:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج التطوير والتدريب المستمر على الاحتفاظ بالموظفين.

وتستند هذه الفرضية إلى نظرية رأس المال البشري (Becker, ١٩٦٤) والنتائج التي توصل إليها (Rabiul et al., ٢٠٢٥) بشأن الدور المباشر لتطوير المواهب في تعزيز نية البقاء لدى العاملين في القطاع المصرفي.

**H٣:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم التعويضات والمكافآت التنافسية على الاحتفاظ بالموظفين.

وتستند إلى مبدأ التبادل المتوازن في نظرية التبادل الاجتماعي (Blau, ١٩٦٤)، مع الأخذ في الاعتبار التباين الذي أشارت إليه دراسة (Alsakrneh et al., ٢٠٢٣) بشأن قوة هذا الأثر مقارنة بالممارسات الأخرى، مما يجعل اختبارها في السياق المصرفي السعودي ذا قيمة مضافة.

**H٤:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتكمين والمشاركة الوظيفية على الاحتفاظ بالموظفين.

وتستند إلى النتائج التي توصل إليها (Rabiul et al., ٢٠٢٥) بشأن الدور الوسيط للمتكمين في العلاقة بين تطوير المواهب ونية البقاء، إذ يُفترض هنا اختبار أثره المباشر أيضاً على الاحتفاظ بالموظفين.

**H٥:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتفاظ بالموظفين تُعزى إلى نوع البنك (محلي/فرع أجنبي).

وتتطلب هذه الفرضية من افتراض اختلاف السياسات والثقافات التنظيمية بين البنوك المحلية والفروع الأجنبية، وهو ما قد ينعكس على تصورات الموظفين حول ممارسات إدارة المواهب المطبقة.

**H٦:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتفاظ بالموظفين تُعزى إلى سنوات الخبرة الوظيفية.

وتستند إلى الافتراض القائل بأن أولويات الموظف من ممارسات إدارة المواهب قد تتغير مع تراكم سنوات الخبرة، إذ قد يُعطي الموظفون الأحدث عهداً بالعمل المصرفي وزناً أكبر لفرص التطوير، بينما يُعطي الموظفون الأكثر خبرة وزناً أكبر لعدالة التعويضات والتمكين.

## الدراسات السابقة

يستعرض هذا الجزء أبرز الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع إدارة المواهب والاحتفاظ بالموظفين، مرتبة وفق الترتيب الموضوعي، بدءاً بالدراسات التي تناولت العلاقة في السياق السعودي، ثم الدراسات الإقليمية والدولية ذات الصلة بالقطاع المصرفي والخدمي. ويهدف هذا العرض النقدي إلى تحديد ما توصلت إليه هذه الدراسات من نتائج، وما اعتمدته من مناهج وأدوات قياس، وصولاً إلى تحديد موقع الدراسة الحالية من هذه الأدبيات وأوجه الاختلاف والتكامل بينها.

### أولاً: الدراسات المتعلقة بالسياق السعودي

حلّل (Almashyakhi, 2024) العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب واستبقاء الموظفين في القطاع العام السعودي. ولتحليل هذه العلاقة، أجرى استبيان إلكتروني شمل ٤٤٠ موظفًا حكوميًا. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين ممارسات إدارة المواهب واستبقاء الموظفين. مع أن نتائج هذه الدراسة مهمة للغاية، إلا أنها تقتصر على القطاع العام دون التطرق إلى هذه المسألة في القطاع المصرفي. وتسعى هذه الدراسة إلى سدّ هذه الثغرة في الأدبيات.

## في سياق قطاعي مختلف

في قطاع الرعاية الصحية، درس (Alsubaie & Isouard, 2019) العلاقة بين الرضا الوظيفي واستبقاء الممرضات في المستشفيات السعودية. ووفقاً لنتائج دراستهما، كان نقص فرص التطوير المهني وضعف تمكين الموظفين من الأسباب الرئيسية لارتفاع معدلات دوران الموظفين في هذه المستشفيات. ورغم أن هذه الدراسة لم تتناول مسألة التمويل المصرفي، إلا أن نتائجها تدعم فرضيات الدراسة الحالية حول أهمية التطوير والتمكين في قرارات الموظفين بالبقاء في المؤسسة.

في دراسة أخرى أجريت في القطاع المصرفي السعودي، قام زياده (٢٠٢١) بفحص العلاقة بين نظام إدارة المواهب البشرية والأداء الوظيفي المتميز لموظفي بنك الراجحي في مدينة أبها. شارك في هذه الدراسة ٢٢٣ شخصاً، وخلصت إلى وجود ارتباط إيجابي قوي وذو دلالة إحصائية بين نظام إدارة المواهب والأداء الوظيفي المتميز للموظفين. وقد أوصى الباحثون في هذه الدراسة بتبني نظام توظيف متطور وإنشاء قسم لإدارة المواهب. تُعد هذه الدراسة من أقرب الدراسات السابقة صلةً بموضوع الدراسة الحالية نظراً لتطبيقها في القطاع المصرفي السعودي. إلا أن نطاقها اقتصر على فرع واحد من بنك واحد، وكان المتغير التابع فيها هو الأداء الوظيفي وليس معدل استبقاء الموظفين. وقد تم تجاوز هذه المشكلة في البحث الحالي من خلال توسيع نطاق الدراسة ليشمل عدداً أكبر من الفروع والبنوك، بالإضافة إلى تحليل معدل استبقاء الموظفين ونواياهم للبقاء.

قام العلي (٢٠١٧) بقياس أثر إدارة المواهب على أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية السعودية. واستخدم أربعة أبعاد لإدارة المواهب، هي: استقطاب المواهب، والاحتفاظ بها، وتطويرها، وتخطيط تعاقبها. وقد تبين أن لإدارة المواهب، عبر جميع هذه الأبعاد، أثراً ذا دلالة إحصائية على أداء الموظفين. وفي دراسة أخرى في قطاع غير مصرفي، فحص العمري (٢٠١٧) تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية في القطاع الصناعي السعودي، وأشار إلى ضرورة بناء ثقافة تُقدّر المواهب البشرية من خلال تحديد الأفراد الموهوبين والاحتفاظ بالمواهب الحالية. وتتوافق هذه النتائج مع التوجهات العامة في الأدبيات السعودية التي تُشير إلى أن إدارة المواهب تؤثر إيجاباً على مختلف نتائج المؤسسات. ومع ذلك، فقد تناولت كلتا الدراستين قطاعات أخرى غير القطاع المصرفي (القطاعين العام والصناعي).

## ثانياً: الدراسات المتعلقة بالقطاع المصرفي إقليمياً ودولياً

في دراسة مقارنة تناولت تأثير نوع ملكية البنك على قدرته التنافسية، بحث الزبدي (٢٠١٦) دور ممارسات إدارة المواهب في تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية في البنوك التجارية العاملة في القطاعين العام والخاص. وخلص الباحث إلى ضرورة أن تُرسخ البنوك ثقافة المواهب داخلها، وأن تُحدد معايير دقيقة لتقييمها، وأن تُنشئ قاعدة بيانات للعمال ذوي المهارات العالية. وبذلك، تُقدم هذه الدراسة تبريراً منهجياً لاعتبار نوع ملكية البنك متغيراً تنظيمياً في الدراسة الحالية (الفرضية الخامسة)، إذ تشير نتائجها إلى أن هيكل الملكية قد يؤثر على تبني ممارسات إدارة المواهب قبل قياس أثرها على استبقاء الموظفين.

أجرى (Rabiul et al., 2025) دراسة ميدانية شملت ٣٧٨ موظفاً في بنوك القطاع الخاص لقياس أثر ممارسات تنمية المواهب على نيتهم البقاء في المؤسسة، مع دراسة الدور الوسيط لمتغيري تمكين الموظفين والتعلم التنظيمي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SmartPLS). ووفقاً للنتائج، فقد توسط تمكين الموظفين والتعلم التنظيمي جزئياً

في العلاقة بين تنمية المواهب ونية البقاء. وتوفر هذه النتائج أساساً منهجياً لإدراج متغير تمكين الموظفين في هذه الدراسة كأحد أبعاد إدارة المواهب.

(Alsakarneh et al., 2023) بتقييم أثر ممارسات إدارة المواهب على استبقاء الموظفين وأدائهم في مؤسسات الخدمات الأردنية، وذلك بالاعتماد على عينة من موظفي القطاعين الخدمي والمالي. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي كبير لممارسات استقطاب المواهب وتطويرها على استبقاء الموظفين، بينما كان أثر نظام التعويضات ضعيفاً نسبياً مقارنةً بالممارسات الأخرى. ومن الضروري إجراء دراسة مماثلة في بنوك أخرى، كالبنوك السعودية على سبيل المثال.

في دراسة مقارنة بين المؤسسات المتوسطة والكبيرة، وجد (Boštjančič & Slana, 2018) أن حجم المؤسسة يؤثر على أنواع التحديات المرتبطة بجذب المواهب والاحتفاظ بها. وتواجه البنوك، وهي مؤسسات كبيرة، ضغطاً متزايداً في المنافسة على المتخصصين نظراً لتعقيد عملياتها وتنوعها.

(Al-Qura'an, 2021) أثر العلامة التجارية لصاحب العمل كوسيلة لتعزيز استراتيجيات إدارة المواهب في البنوك التجارية الأردنية. وقد وجد أن امتلاك علامة تجارية قوية لصاحب العمل له أثر إيجابي على قدرة المؤسسة على استقطاب المواهب والاحتفاظ بها. وبينما تُسهم الدراسة بشكل كبير في إدارة المواهب من منظور تسويقي، إلا أنها تفتقر إلى تحليل مفصل للعوامل التنظيمية كالأجور وتمكين الموظفين.

على نطاق أوسع، درس (Al Aina & Atan, 2020) أثر تطبيق ممارسات إدارة المواهب على أداء الاستدامة التنظيمية في منظمات مختلفة. وخلص الباحثان إلى أن الجمع بين استقطاب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها كجزء من الاستراتيجية يُحقق نتائج أفضل من استخدام ممارسات منفصلة. وبناءً على ذلك، فإن منهجية هذه الورقة البحثية مُبررة لأنها تُركز على الأثر المُجتمع لأربع ممارسات رئيسية لإدارة المواهب، وليس على تقييم أثر كل منها على حدة.

علاوة على ذلك، أظهرت دراسة أخرى بحثت العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي في القطاع المصرفي أن الشفافية في عمليات الترقية والتطبيق المتسق لسياسات إدارة المواهب داخل المؤسسة نفسها وبين مختلف الأقسام أمران بالغ الأهمية لتحسين إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية. وهذا بدوره يرتبط بزيادة الالتزام التنظيمي والرغبة في البقاء في المؤسسة، ويتوافق مع نظرية العقد النفسي (Rousseau, 1989) - وهي النظرية التي تشكل أساس هذا البحث.

كما تُظهر دراسات مماثلة أُجريت في قطاع الخدمات المالية أن عوامل مثل القيادة الداعمة والثقافة التنظيمية تُكمل فعالية ممارسات إدارة المواهب. وتشير هذه الدراسات إلى أن الأثر الإيجابي لممارسات إدارة المواهب على استبقاء الموظفين يزداد قوةً عندما يعتبر المديرون المباشرون للموظفين أنفسهم داعمين لهذه الممارسات. وقد يُمثل هذا مجالاً واعداً لمزيد من البحث في القطاع المصرفي السعودي.

كما توجد دراسات تناولت التوازن بين العمل والحياة كعامل تكميلي هام يؤثر على رغبة الموظفين في البقاء، لا سيما في القطاعات التي تتطلب ساعات عمل طويلة، كالقطاع المصرفي. ووفقاً لهذه الدراسات، عندما يحقق الموظفون توازناً مناسباً بين عملهم وحياتهم الشخصية، يزداد احتمال بقائهم مع أصحاب عملهم رغم توفر فرص عمل أخرى. في هذه الحالة، يمكن اعتبار دور هذا المتغير أحد مكونات تمكين الموظفين ومشاركتهم، أو يمكن دراسته بشكل منفصل في دراسات مستقبلية.

## ثالثاً: تحليل مقارنة للدراسات السابقة

بمقارنة الدراسات السابقة، يتضح وجود إجماع على وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المواهب واستبقاء الموظفين، سواء في القطاع العام السعودي (Almashyakhi, 2024) أو البنوك الإقليمية (Rabiul et al., 2025)؛ (Alsakarnah et al., 2023). ومع ذلك، تبرز اختلافات فيما يتعلق بممارسات إدارة المواهب الأكثر تأثيراً على استبقاء الموظفين. فبينما يرى (Rabiul et al., 2025) أن تمكين الموظفين والتعلم التنظيمي يلعبان دوراً وسيطاً محورياً، يجد (Alsakarnah et al., 2023) أن نظام التعويضات قد يكون له تأثير أقل على الاستبقاء مقارنةً بممارسات استقطاب الموظفين وتطويرهم. ووفقاً (Boštjančič & Slana, 2018)، قد تُعزى هذه التباينات إلى اختلاف خصائص العينة وحجم المنظمة.

علاوة على ذلك، يُسهم استخدام أساليب تحليلية متقدمة، مثل نمذجة المعادلات الهيكلية (Rabiul et al., 2025)، في فهم أفضل للعلاقات الوسيطة بين المتغيرات، مقارنةً بالدراسات التي تستخدم أساليب الانحدار والارتباط البسيطة فقط. وهذا يُثبت ضرورة استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية إلى جانب تحليل الانحدار المتعدد لتحليل نموذج البحث.

## الفجوة البحثية

تشير المراجعة النقدية للأدبيات الموجودة إلى أن المعرفة المتعلقة بإدارة المواهب واستبقاء الموظفين تتألف من ثلاثة محاور بحثية رئيسية. أولاً، تتناول العديد من الدراسات التي أجريت في المملكة العربية السعودية القطاع العام أو قطاعات الخدمات، باستثناء القطاع المصرفي (Almashyakhi, 2024؛ Alsubaie & Isouard, 2019؛ العشري، ٢٠١٧). ثانياً، توجد دراسة واحدة فقط أجريت في القطاع المصرفي السعودي، لكنها تتناول فرعاً مصرفياً واحداً وتحلل الأداء المتميز لموظفيه فقط (زيادة، ٢٠٢١). أخيراً، توجد دراسات مصرفية متخصصة أجريت في الأردن وبنغلاديش (Rabiul et al., 2025؛ Alsakarnah et al., 2023؛ Al-Qura'an, 2021؛ الزبيدي، ٢٠١٦)، لكنها لا تقدم تحليلاً شاملاً يغطي عدة بنوك سعودية فيما يتعلق باستبقاء الموظفين.

علاوة على ذلك، تناولت معظم الدراسات السابقة مكونات منفصلة لإدارة المواهب، مثل تنمية المواهب وبناء العلامة التجارية للشركة، دون ربطها باستقطاب المواهب والتعويضات والتمكين، وفقاً لتوصيات (Al Aina & Atan, 2020). كما لم يتم تحليل هذه العلاقة باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية في سياق عدد من البنوك السعودية في ظل تحولها الرقمي وتوطينها، كما هو محدد في رؤية السعودية ٢٠٣٠.

في ضوء ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى سدّ هذه الفجوة من خلال بناء نموذج تحليلي شامل يُقيّم أثر أربع ممارسات رئيسية لإدارة المواهب على استبقاء الموظفين في القطاع المصرفي السعودي. ويستند هذا التحليل إلى بيانات مستقاة من عينة ميدانية من الموظفين العاملين في البنوك المحلية وفروع البنوك الأجنبية العاملة في المملكة العربية السعودية والخاضعة لإشراف مصرف السعودية المركزي.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في ثلاثة جوانب رئيسية. أولاً، تستخدم عينة أكبر حجماً تشمل العديد من البنوك المحلية وفروع البنوك الأجنبية، بدلاً من التركيز على مؤسسة واحدة بعينها. ثانياً، تستخدم نمذجة المعادلات الهيكلية جنباً إلى جنب مع تحليل الانحدار المتعدد، مما يسمح بتحليل نموذج البحث ككل بدلاً من تحليل الأبعاد بشكل

منفصل. ثالثاً، تدمج أربع ممارسات مهمة لإدارة المواهب في إطار واحد لدراسة استبقاء الموظفين، بدلاً من التركيز على ممارسة أو اثنتين أو استخدام الأداء الوظيفي كمتغير تابع رئيسي كما هو الحال في العديد من الدراسات السابقة.

على الرغم من هذه العناصر الجديدة، تجدر الإشارة إلى أنه لسدّ الفجوة البحثية القائمة، ثمة حاجة إلى تضافر الجهود وإجراء أكثر من دراسة. لذا، ينبغي اعتبار هذه الدراسة خطوة أولى يمكن استكمالها ببحوث طويلة إضافية تتناول كيفية تغير معدلات استبقاء الموظفين بمرور الوقت، أو بدراسة مقارنة بين البنوك السعودية ونظيراتها في دول مجلس التعاون الخليجي الأخرى ذات سوق العمل المماثل.

## المنطلقات النظرية للدراسة

تستند هذه الدراسة إلى ثلاث نظريات إدارية رئيسية تُشكّل الإطار النظري المُفسّر للعلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والاحتفاظ بالموظفين:

### أولاً: نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)

طوّرها (Becker, ١٩٦٤)، وتتنظر إلى مهارات الموظفين ومعارفهم باعتبارها استثماراً رأسمالياً ينتج عائداً اقتصادياً للمنظمة، مما يبرر استثمار البنوك في برامج التطوير والتدريب بوصفها آلية لرفع قيمة رأس المال البشري وتعزيز الاحتفاظ بالكفاءات المؤهلة. وتفترض هذه النظرية أن الموظف الذي تستثمر فيه منظمته من خلال التدريب والتطوير المستمر يصبح أكثر إنتاجية من جهة، وأكثر ارتباطاً بمنظمته من جهة أخرى، نظراً لصعوبة نقل بعض المهارات المكتسبة (كالمعرفة بأنظمة البنك الداخلية وقاعدة عملائه) إلى بيئة عمل أخرى بالسهولة نفسها.

### ثانياً: نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)

صاغها (Blau, ١٩٦٤)، وتفترض أن العلاقة بين الموظف والمنظمة تقوم على مبدأ التبادل المتوازن؛ فكلما شعر الموظف بأن المنظمة تقدم له ممارسات داعمة (تطوير، تعويضات تنافسية، تمكين)، زاد التزامه ونيته في البقاء، كشكل من أشكال "الجميل" التنظيمي. وتُعد هذه النظرية مناسبة بشكل خاص لتفسير أثر التعويضات والتمكين تحديداً، إذ يُنظر إلى هاتين الممارستين باعتبارهما شكلاً ملموساً من أشكال "العطاء" التنظيمي الذي يستدعي من الموظف "عطاءً" مقابلًا يتمثل في استمراريته وولائه للمنظمة.

### ثالثاً: نظرية العقد النفسي (Psychological Contract Theory)

طرحتها (Rousseau, ١٩٨٩)، وتشير إلى وجود توقعات ضمنية غير مكتوبة بين الموظف والمنظمة؛ فحين تفي إدارة المواهب بهذه التوقعات (كفرص النمو الوظيفي والعدالة في التعويضات)، يترسخ لدى الموظف شعور بالثقة والالتزام يقلل من نيته في ترك المنظمة، بينما يؤدي الإخلال بهذا العقد إلى ارتفاع معدلات الدوران الوظيفي. وتُبرز هذه النظرية أهمية الاتساق بين ما تُعد به سياسات إدارة المواهب المعلنة وما يُطبّق فعلياً على أرض الواقع، إذ إن أي فجوة بين الوعد والتطبيق -كوجود مسار وظيفي معلن لا يتحقق فعلياً- قد تُقوّض أثر هذه الممارسات على الاحتفاظ بالموظفين، حتى لو كانت هذه الممارسات جيدة التصميم من الناحية النظرية.

وُتستكمل هذه الأطر بمفهوم "حرب المواهب" الذي طرحه (Michaelis, Handfield-Jones & Axelrod, ٢٠٠١)، والذي يؤكد أن المنظمات التي تتبنى استراتيجية متكاملة لإدارة المواهب -تجمع بين الاستقطاب والتطوير والتعويض والتمكين- هي الأقدر على الاحتفاظ بالكفاءات في بيئة تنافسية شديدة كالقطاع المصرفي.

## النموذج المفاهيمي المقترح للدراسة

استناداً إلى الأطر النظرية السابقة والدراسات ذات الصلة، يقترح الباحث نموذجاً مفاهيمياً تُمثّل فيه ممارسات إدارة المواهب الأربع (استقطاب المواهب، التطوير والتدريب، التعويضات والمكافآت، التمكين والمشاركة الوظيفية) كمُتغيّرات مستقلة، بينما يمثّل الاحتفاظ بالموظفين متغيّراً تابعاً وحيداً. ويفترض النموذج أن كل ممارسة من هذه الممارسات تُسهم بشكل مباشر في تفسير التباين الحاصل في مستوى الاحتفاظ بالموظفين، مع إمكانية وجود تفاعل بين الممارسات ذاتها بما يعزز الأثر الكلي للنموذج مجتمعاً مقارنةً بأثر كل ممارسة منفردة، وهو ما ستختبره الدراسة من خلال تحليل الانحدار المتعدد والنمذجة بالمعادلات الهيكلية.

ويُتوقع أن يسهم هذا النموذج، بعد اختباره ميدانياً، في تزويد إدارات الموارد البشرية في البنوك السعودية بأداة تشخيصية تُمكنها من تحديد الممارسة الأكثر تأثيراً في بيئتها الخاصة، وبالتالي توجيه مواردها نحو التدخلات الأكثر جدوى في تحسين معدلات الاحتفاظ بالموظفين.

## المنهجية وطرق البحث

يستعرض هذا الجزء من الدراسة الإطار المنهجي الذي سيعتمد في اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، بما يشمل نوع الدراسة ومنهجها، ومراحل تنفيذها، والاعتبارات الأخلاقية المرتبطة بجمع البيانات الميدانية من العاملين في القطاع المصرفي السعودي.

تُصنّف هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التحليلية ذات الطبيعة التفسيرية، إذ تسعى إلى وصف مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب في البنوك السعودية، وتحليل العلاقة السببية بينها وبين الاحتفاظ بالموظفين.

تعتمد الدراسة المنهج الكمي (Quantitative Approach) القائم على المسح الميداني باستخدام استبانة إلكترونية موزعة على عينة من العاملين في البنوك السعودية، وذلك للأسباب التالية: أولاً، طبيعة فرضيات الدراسة القابلة للاختبار الإحصائي؛ ثانياً، الحاجة إلى تعميم النتائج على مجتمع الدراسة؛ ثالثاً، ملائمة هذا المنهج لاختبار نموذج العلاقات السببية المتعددة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

وتمر خطة تنفيذ الدراسة بالمراحل التالية:

١. مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، وبناء النموذج المفاهيمي للدراسة وفرضياتها.
٢. تصميم أداة القياس (الاستبانة) بناءً على الأدبيات ذات الصلة ومراجعتها من قبل لجنة المحكمين.
٣. إجراء الدراسة الاستطلاعية (Pilot Study) على عينة أولية للتحقق من ثبات الأداة وصدقها قبل التطبيق النهائي.

٤. جمع البيانات الميدانية من العينة المستهدفة عبر استبانة إلكترونية موزعة على العاملين في البنوك المشمولة بالدراسة.

٥. تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة عبر برنامجي SPSS و AMOS.

٦. مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وصياغة التوصيات العملية الموجهة لإدارات الموارد البشرية في القطاع المصرفي.

وتجدر الإشارة إلى أن اختيار المنهج الكمي في هذه الدراسة لا ينفي أهمية الأساليب النوعية في فهم ظاهرة الاحتفاظ بالموظفين؛ إذ يمكن أن تُستكمل نتائج هذه الدراسة مستقبلاً بمقابلات نوعية مع مديري الموارد البشرية في البنوك المشاركة، بهدف تعميق فهم الأسباب الكامنة وراء العلاقات الإحصائية التي سيتم رصدها، وهو ما يوصي به الباحث كامتداد طبيعي لهذه الدراسة.

## الاعتبارات الأخلاقية للدراسة

ستراعى في هذه الدراسة مجموعة من الاعتبارات الأخلاقية المتعارف عليها في البحث العلمي، وأبرزها: الحصول على موافقة مبدئية من الجهات المعنية في البنوك المشاركة قبل توزيع الاستبانة، وإعلام أفراد العينة بالغرض العلمي البحث من الدراسة، وضمان السرية التامة للبيانات الفردية وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي، إلى جانب اعتماد مبدأ المشاركة الطوعية دون أي إلزام على الموظفين المستهدفين بالمشاركة في الاستبانة.

## متغيرات الدراسة

تتكون متغيرات الدراسة من نوعين رئيسيين: المتغيرات المستقلة، وتشمل ممارسات إدارة المواهب الأربع (استقطاب المواهب، التطوير والتدريب، التعويضات والمكافآت، التمكين والمشاركة الوظيفية)؛ والمتغير التابع، ويتمثل في الاحتفاظ بالموظفين. كما تُدرج المتغيرات الديموغرافية والمؤسسية (نوع البنك، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) كمتمغيرات وسيطة تُستخدم لاختبار الفروق بين الفئات المختلفة داخل عينة الدراسة، وفق ما ورد في الفرضيتين H<sup>٥</sup> و H<sup>٦</sup>.

## مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة موظفي البنوك المرخصة للعمل في المملكة العربية السعودية والخاضعة لإشراف مصرف السعودية المركزي، وقد يشمل ذلك البنوك المحلية وفروع البنوك الأجنبية. وتشمل الدراسة موظفين من مختلف المستويات الإدارية، كموظفي الفروع، وإدارات الموارد البشرية، والمديرين المتوسطين، شريطة أن يمتلكوا خبرة مصرفية لا تقل عن سنة واحدة، ما يؤهلهم لتقييم ممارسات إدارة المواهب المطبقة في مؤسساتهم.

يُبرر اختيار هذه الفئة من الموظفين بكونهم على اطلاع مباشر بممارسات إدارة المواهب المطبقة في مؤسساتهم. فهم يتفاعلون يومياً مع عمليات التوظيف والتطوير والتعويضات وتمكين الموظفين، على عكس الإدارة العليا التي عادةً ما تضع السياسات دون أن تشارك في تنفيذها بشكل يومي.

سيتم تحديد حجم العينة اللازمة للدراسة باستخدام جدول (Krejcie & Morgan, 1970) الخاص بالمجتمعات الكبيرة. ويهدف البحث إلى الحصول على ٣٨٠ استجابة على الأقل، وهو ما يتوافق مع حجم العينة المستخدم في دراسات

ممثلة أخرى في القطاع المصرفي (Rabiul et al., 2025). وسيتم استخدام أسلوب المعاينة العشوائية الطبقية للحصول على العينة.

### إطار المعاينة المقترح

يوضح الجدول التالي التوزيع المقترح لأفراد العينة المستهدفة حسب فئة البنك والمدينة، على أن تُراجع هذه النسب وتُعدّل بما يتناسب مع البيانات الفعلية لأعداد العاملين في كل فئة عند بدء مرحلة جمع البيانات:

| المدن المستهدفة           | نوع البنك                    | الفئة         |
|---------------------------|------------------------------|---------------|
| الرياض، جدة، الدمام/الخبر | البنوك المحلية               | الفئة الأولى  |
| الرياض، جدة               | فروع البنوك الأجنبية المرخصة | الفئة الثانية |

وسيتم استبعاد الاستبانات غير المكتملة أو التي يقل زمن تعبئتها عن الحد الأدنى المعقول، وذلك ضماناً لجودة البيانات المُدخلة في التحليل الإحصائي.

### إجراءات جمع البيانات

سيتم التنسيق مع إدارات الموارد البشرية في البنوك المشاركة للحصول على موافقة مبدئية على توزيع الاستبانات الإلكترونية على العاملين المستهدفين، مع مراعاة توزيعها على أوقات لا تتعارض مع ضغط العمل اليومي في الفروع، وتخصيص فترة زمنية كافية (تتراوح بين أربعة إلى ستة أسابيع) لجمع العدد المستهدف من الاستجابات، مع إرسال تذكيرات دورية لرفع معدل الاستجابة. وسيتم توضيح الغرض العلمي من الدراسة في مقدمة الاستبانة، مع تأكيد سرية البيانات وعدم ربطها بهوية المستجيب في أي مرحلة من مراحل التحليل أو النشر.

### أداة الدراسة

سُتستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتتكون من قسمين رئيسيين:

١. **القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية** ويشمل الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، ونوع البنك (محلي/فرع أجنبي).

٢. **القسم الثاني: مقياس ليكرت الخماسي** لقياس محاور الدراسة الرئيسية، موزعة على النحو التالي:

### المحور الأول: استقطاب المواهب واختيارها (٨ فقرات)

يقيس هذا المحور مدى وضوح معايير الاستقطاب وعدالة إجراءات الاختيار، من خلال فقرات مثل: “تعتمد إدارتي معايير واضحة وعادلة في استقطاب الكفاءات الجديدة”، و”تستخدم منظمتي قنوات متنوعة وفعالة لاستقطاب الكفاءات المؤهلة”، و”تتسم إجراءات المقابلات والاختيار بالموضوعية والشفافية”.

## المحور الثاني: التطوير والتدريب المستمر (٨ فقرات)

يقيس هذا المحور مدى إتاحة فرص التطوير المهني والمسارات الوظيفية الواضحة، من خلال فقرات مثل: "توفر منظمتي برامج تدريبية تتناسب مع تطلعاتي المهنية"، و"توجد لدي خطة واضحة للمسار الوظيفي داخل البنك"، و"أحصل على فرص كافية لتطوير مهاراتي التقنية والمصرفية".

## المحور الثالث: التعويضات والمكافآت التنافسية (٧ فقرات)

يقيس هذا المحور مدى إدراك الموظفين لعدالة نظام التعويضات وتنافسيته، من خلال فقرات مثل: "يتناسب نظام التعويضات في منظمتي مع مستوى أدائي ومساهمتي"، و"تعد حزمة المزايا التي يقدمها البنك تنافسية مقارنة بالبنوك الأخرى"، و"يرتبط نظام المكافآت في منظمتي بمعايير أداء واضحة وعادلة".

## المحور الرابع: التمكين والمشاركة الوظيفية (٧ فقرات)

يقيس هذا المحور درجة إشراك الموظفين في اتخاذ القرار ومنحهم صلاحيات كافية، من خلال فقرات مثل: "أشعر بأن لدي صلاحية كافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي"، و"تشجعتني إدارتي على المبادرة وتقديم أفكار جديدة"، و"يؤخذ رأيي بعين الاعتبار في القرارات التي تخص فريق عملي".

## المحور الخامس: الاحتفاظ بالموظفين (٨ فقرات)

يقيس هذا المحور نية البقاء لدى الموظف ومعدل الدوران الوظيفي المدرك، من خلال فقرات مثل: "أنوي الاستمرار في العمل بهذا البنك خلال السنوات القادمة"، و"لا أفكر جدياً في البحث عن فرصة عمل في بنك آخر"، و"أشعر بالانتماء لمنظمتي بما يجعلني أفضّل البقاء فيها على الانتقال لجهة أخرى".

وبذلك تتكون الأداة في صورتها النهائية من ٣٨ فقرة موزعة على خمسة محاور، إضافة إلى الجزء الخاص بالبيانات الديموغرافية والوظيفية، على أن تُصاغ جميع الفقرات وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج من (١ = أعارض بشدة) إلى (٥ = أوافق بشدة).

## ملخص بنية الأداة

| عدد الفقرات | نوع المتغير | المحور                        |
|-------------|-------------|-------------------------------|
| ٨           | مستقل       | استقطاب المواهب واختيارها     |
| ٨           | مستقل       | التطوير والتدريب المستمر      |
| ٧           | مستقل       | التعويضات والمكافآت التنافسية |
| ٧           | مستقل       | التمكين والمشاركة الوظيفية    |
| ٨           | تابع        | الاحتفاظ بالموظفين            |

## اختبارات الصدق والثبات

سيتم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على لجنة مكونة من سبعة محكمين من الأكاديميين والمتخصصين في إدارة الموارد البشرية والقطاع المصرفي، للتأكد من وضوح الفقرات وقدرتها على قياس المفاهيم المستهدفة، وسيُعمد معيار اتفاق نسبته ٨٠٪ فأكثر بين المحكمين لإبقاء الفقرة دون تعديل، مع تعديل أو حذف الفقرات التي لا تحقق هذا المعيار. كما سيتم حساب معامل الصدق البنائي من خلال معاملات الارتباط بين كل فقرة ومجموع درجات المحور الذي تنتمي إليه.

وإضافة إلى الصدق الظاهري وصدق المحكمين، سيتم إجراء التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) باستخدام برنامج AMOS للتحقق من الصدق البنائي للنموذج القياسي ككل، والتأكد من أن الفقرات المستخدمة تُحمّل بدرجة كافية على المحاور المفترضة نظرياً، تمهيداً لاختبار النموذج البنائي (Structural Model) الذي يربط بين ممارسات إدارة المواهب والاحتفاظ بالموظفين.

- ثبات الأداة (Reliability): سيتم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل محور ولأداة ككل، بهدف تحقيق حد أدنى قدره ٠,٨٠.
- الدراسة الاستطلاعية (Pilot Study): سيتم تطبيق نسخة أولية من الأداة على عينة استطلاعية مكونة من ٣٠ موظفاً لن يكونوا جزءاً من عينة الدراسة الفعلية.

## أساليب التحليل الإحصائي

سيتم تحليل البيانات المُجمّعة باستخدام برنامج SPSS ٢٦ وبرنامج AMOS لنمذجة المعادلات الهيكلية، من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

١. **الإحصاء الوصفي:** حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية للعينة ومستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب، مع اعتماد مقياس تدريجي لتصنيف مستوى الموافقة (منخفض، متوسط، مرتفع) بناءً على قيمة المتوسط الحسابي لكل محور.
٢. **اختبار التوزيع الطبيعي:** استخدام اختبار كولموغوروف-سميرنوف للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات تمهيداً لاختبار الأساليب الإحصائية المناسبة.
٣. **تحليل الارتباط:** استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والاحتفاظ بالموظفين.
٤. **تحليل الانحدار المتعدد:** اختبار الأثر التنبؤي لأبعاد إدارة المواهب مجتمعةً ومنفردةً على الاحتفاظ بالموظفين، واختبار الفرضيات  $H_1$  إلى  $H_4$ .
٥. **تحليل التباين الأحادي واختبار (t-test):** اختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية والمؤسسية، واختبار الفرضيتين  $H_5$  و  $H_6$ .
٦. **اختبارات المقارنات البعدية (Post-Hoc):** كاختبار شيفيه، لتحديد اتجاه الفروق الدالة إحصائياً بين الفئات المختلفة عند ثبوت دلالة تحليل التباين.

٧. النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM): لاختبار النموذج البحثي المقترح ككل، واستكشاف العلاقات المباشرة بين متغيرات الدراسة، والتحقق من جودة مطابقة النموذج للبيانات الميدانية من خلال مؤشرات المطابقة المعتمدة مثل (CFI, RMSEA, GFI, Chi-square/df).

٨. معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات الاتساق الداخلي لمحاوَر الاستبانة، كما سبقت الإشارة إليه في قسم أداة الدراسة. وسيتم اعتماد مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0,05$ ) عند اختبار جميع الفرضيات، مع عرض النتائج في جداول إحصائية موضحة تتضمن قيم المعاملات ومستويات الدلالة ومعاملات التفسير، تمهيداً لمناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة عند استكمال مراحل الدراسة اللاحقة.

وبشكل عام، يهدف هذا التصميم الإحصائي المتدرج -من التحليل الوصفي، إلى الاختبارات الاستدلالية البسيطة، وصولاً إلى النمذجة بالمعادلات الهيكلية- إلى توفير صورة شاملة ودقيقة عن العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والاحتفاظ بالموظفين في القطاع المصرفي السعودي، بما يضمن قوة الاستدلال الإحصائي ويعزز من إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة المستهدف ضمن الحدود المشار إليها في الجزء التالي من الدراسة.

## خامساً: حدود الدراسة

تحدد نتائج هذه الدراسة وقابلية تعميمها بعدد من الحدود المنهجية التي يتعين مراعاتها عند تفسير النتائج أو الاستفادة منها، وذلك على النحو التالي:

### أ) المجال الموضوعي

تقتصر هذه الدراسة على أربع ممارسات رئيسية لإدارة المواهب، هي: استقطاب المواهب واختيارها، التطوير والتدريب المستمر، التعويضات والمكافآت التنافسية، والتمكين والمشاركة الوظيفية، وأثرها على الاحتفاظ بالموظفين. ويمكن تناول ممارسات أخرى، كتخطيط التعاقب الوظيفي وإدارة الأداء، في أبحاث مستقبلية.

### ب) المجال البشري

يشمل مجتمع الدراسة العاملين في البنوك المحلية والفروع الأجنبية العاملة في المملكة العربية السعودية، ممن أمضوا سنة واحدة على الأقل في العمل المصرفي. أما الموظفون العاملون بعقود مؤقتة أو أقل من سنة، فلن يُدرجوا ضمن عينة الدراسة، نظراً لعدم توفر خبرة كافية لديهم لتقييم ممارسات إدارة المواهب المطبقة تقييماً موضوعياً.

### ج) المجال المكاني

يقتصر جمع البيانات على البنوك العاملة في ثلاث مناطق حضرية رئيسية في المملكة العربية السعودية، هي الرياض وجدة والدمام/الخبر، نظراً لتركز المقار الرئيسية والفروع الكبرى لمعظم البنوك فيها. ولذا، قد لا تُعمم النتائج بشكل كامل على فروع البنوك في مناطق أخرى أقل كثافة سكانية أو ذات طبيعة اقتصادية مختلفة.

## د) المجال الزمني

سيتم جمع البيانات الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي ٢٠٢٦، على أن تعكس النتائج الوضع القائم خلال تلك الفترة، مع الأخذ في الاعتبار التطورات المتسارعة في سياسات التوطين والتحول الرقمي داخل القطاع المصرفي، والتي قد تُغيّر من طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة على المدى الطويل.

وفي ضوء هذه الحدود مجتمعة، يوصي الباحث بقراءة نتائج الدراسة وتوصياتها في سياقها المحدد، مع الانفتاح على إجراء دراسات مستقبلية تتجاوز بعض هذه الحدود، سواء من خلال توسيع نطاق العينة الجغرافي والزمني، أو من خلال إدراج ممارسات إضافية لإدارة المواهب لم تشملها الدراسة الحالية.

## المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

- الزيادي، بسنت عادل رمضان. (٢٠١٦). أثر إدارة المواهب على تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية: دراسة مقارنة بين البنوك التجارية بالقطاع العام والخاص. المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، (٣)، يوليو، ٨٠-٩٠.
- العلي، فهد معيقل. (٢٠١٧). أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ١٠ (ملحق)، إبريل، ٢٠-١.
- العمرى، محمد سعيد. (٢٠١٧). واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية: دراسة ميدانية على القطاع الصناعي السعودي. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة الزرقاء، عمادة البحث العلمي، ١٧ (١)، ٩٦-٨١.
- زيادة، رانية محمد محمود. (٢٠٢١). دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي – أبها. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ١٢٩-٩٩، (١)، ٢٩ (IUGJEB).

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Al Aina, R., & Atan, T. (٢٠٢٠). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. Sustainability, ١٢(٢٠), ٨٣٧٢.
- Almashyakhi, A. M. (٢٠٢٤). Talent management practices and employee retention: Does it make a difference? Merits, ٤(٤), ٤٥٣-٤٦٢.
- Alsakarneh, A., Al-gharaibeh, S. M., Allozi, A. I., Ababneh, H. T., & Eneizan, B. (٢٠٢٣). Talent management practices and their impact on employee retention and performance ,in Jordanian service organizations. Problems and Perspectives in Management, ٢١(٣), ٤٩-٣٧.
- Alsubaie, A., & Isouard, G. (٢٠١٩). Job satisfaction and retention of nursing staff in Saudi hospitals. Asia Pacific Journal of Health Management, ١٤(٢), ٦٨-٧٣.

- Al-Qura'an, A. (٢٠٢١). Role of employer branding in enhancing talent management strategies: Applied study at commercial banks of Jordan. *Independent Journal of Management & Production*, ١٢(٧), ١٩٦٢–١٩٨٣
- Becker, G. S. (١٩٦٤). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press
- Blau, P. M. (١٩٦٤). *Exchange and power in social life*. Wiley
- Boštjančič, E., & Slana, Z. (٢٠١٨). The role of talent management comparing medium-sized and large companies – major challenges in attracting and retaining talented employees. *Frontiers in Psychology*, ٩, ١٧٥٠
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (١٩٧٠). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, ٣٠(٣), ٦٠٧–٦١٠
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (٢٠٠١). *The war for talent*. Harvard Business School Press
- Rabiul, M. K., Karim, R. A., Munira, S., Karim, D. N., & Kawser, S. (٢٠٢٥). Fostering employee retention intention through talent development practices, employee empowerment and organisational learning in the private banking sector. *The Learning Organization*, ٣٢(٤)
- Rousseau, D. M. (١٩٨٩). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, ٢(٢), ١٢١–١٣٩