

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

أثر استراتيجية إدارة المواهب في سمعة المنظمة: دراسة تطبيقية
على البنوك والمصارف في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

احمد محمد المري

241000681

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

1446 - 2.24

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



أهدي هذا العمل إلى والدتي العزيزة، التي كانت لي دائماً مصدر فب ودعم لا ينضب.
إن فكمتها وتوجيهاتها كانت النور الذي أضأ، لي درب الحياة. ودعاؤها المستمر كان
سندي ضي كل فطوة.

إلى أفتي الفالية، التي كانت لي الشريكة والأفت المنون. أهدي هذا الإنجاز كتعبير
عن امتناني العميق لدعما ومساندتها.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين لم يبفلوا علي بعلمهم وتوجيهاتهم. إن إرشاداتهم
كانت لها الأثر الكبير ضي إنجاز هذا العمل.

إلى صديقاتي العزيزات، اللواتي كن لي فير رخيقات وداعمات. أهدي هذا العمل
تقديرا لصداقتهن ودعمن المستمر.

وأفيرا، أهدي هذا العمل لكل من آمنوا بقدراتي ودعوني، سائلا الله أن يجعل هذا
الإنجاز فطوة نعمو مستقبل ملي، بالإنجازات والتفخي.

شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

الحمد لله الذي وخصني وأعانني على إتمام هذا البحث، والصلاة والسلام على أشرف الخلق محمد
وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بفالص الشكر والتقدير إلى والدي العزيزين، اللذين كانا لي النور الذي أضأ، طريقي
والداعم الأكبر في كل خطوة من مسيرتي الأكاديمية، ولم يدفرا بهذا في دعمي وتوجيه
مساري.

كما أعبر عن عميق امتناني لزوجتي الحبيب، التي تعمل معي كل تعديات هذه الرحلة، وكان لي
السند والرفيق الأمين في كل لحظة، مقدرة بهذه وصبره ودعمه المتواصل.

أفص بالشكر أساتذتي الأفاضل، وعلى رأسهم مشرف رسالتي، الذي لم يبخل علي بنصائحه
الثمينة وإرشاداته المكيمة، وكان لعلمه وفيرته الأثر الكبير في إتمام هذا العمل.

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز علي مراد

ولا أنسى زميلاتي وصديقاتي، اللواتي كانوا لي عوناً ودعمًا في جميع مراحل هذا البحث،
مشاركني أضرار النجاح وتعديات الطريق.

أفيرا، أشكر كل من قدم لي الدعم والمساندة، وكل من آمن بقدراتي وشجعني على المضي
قدما. أسأل الله أن يوفقنا جميعا لما فيه الخير والصلاح، وأن يجعل هذا العمل نافعة لي
ولغيري.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر استراتيجية إدارة المواهب بأبعادها المختلفة (جذب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة أداء المواهب، والتعاقب الوظيفي) على سمعة المنظمة في البنوك والمصارف في المملكة العربية السعودية، و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان وُزع على عينة من العاملين في هذه البنوك. تم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية متنوعة من خلال برنامج SPSS .

وأظهرت نتائج الدراسة أن استراتيجيات إدارة المواهب لها تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على تحسين سمعة المنظمة، حيث كانت أبعاد الاحتفاظ بالمواهب وإدارة الأداء الأكثر تأثيراً. كما أظهرت النتائج أن تطبيق هذه الاستراتيجيات يساعد البنوك على تقديم خدمات عالية الجودة، وتحقيق رضا العملاء، وبالتالي تعزيز الصورة الذهنية والعلامة التجارية للبنوك لدى أصحاب المصلحة.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز استراتيجيات إدارة المواهب من خلال زيادة التركيز على تطوير الموظفين الموهوبين واستقطاب أصحاب التخصصات الفريدة. كما أوصت بضرورة توفير حوافز عادلة تعتمد على الكفاءة لضمان الحفاظ على المواهب وتطويرها بما يعزز سمعة المنظمة ويزيد من قدرتها التنافسية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، سمعة المنظمة، البنوك والمصارف، المملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ج.....	إهداء
د.....	شكر وتقدير
ه.....	المستخلص
و.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 مقدمة:
3.....	2.1 مشكلة الدراسة:
4.....	3.1 أهمية الدراسة:
5.....	4.1 أهداف الدراسة:
5.....	5.1 تساؤلات الدراسة:
6.....	6.1 فروض الدراسة:
7.....	7.1 نموذج الدراسة:
8.....	8.1 الدراسات السابقة:
18.....	9.1 الفجوة البحثية:
18.....	10.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
19.....	11.1 المنهجية وطرق البحث:
20.....	12.1 مصادر جمع البيانات:

20.....	13.1 أدوات الدراسة:
21.....	14.1 حدود الدراسة:
22.....	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
22.....	المبحث الأول: إدارة المواهب.....
22.....	1.1.2 مفهوم إدارة المواهب.....
23.....	2.1.2 تصنيف المواهب داخل الشركة.....
24.....	3.1.2 استراتيجيات إدارة المواهب.....
27.....	4.1.2 أبعاد إدارة المواهب.....
29.....	5.1.2 إدارة أداء المواهب.....
31.....	المبحث الثاني: سمعة المنظمة.....
31.....	1.2.2 تمهيد:.....
32.....	2.2.2 تعريف سمعة المؤسسة:.....
33.....	3.2.2 خصائص سمعة المؤسسة.....
34.....	4.2.2 سمعة المنظمة للشركات.....
34.....	5.2.2 أهمية السمعة للشركات:.....
36.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
36.....	1.3 تمهيد.....
36.....	2.3 مجتمع الدراسة.....
36.....	3.3 عينة الدراسة.....
37.....	4.3 وحدة التحليل.....

37.....	5.3 طرق جمع البيانات.....
38.....	6.3 أداة الدراسة.....
41.....	7.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
43.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....
43.....	1.4 تمهيد.....
43.....	2.4 وصف متغيرات الدراسة الديموغرافية.....
45.....	3.4 وصف أبعاد متغيرات الدراسة.....
60.....	4.4 اختبار فرضيات الدراسة.....
63.....	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات.....
63.....	1.5 تمهيد.....
63.....	2.5 مناقشة النتائج:.....
67.....	3.5 الاستنتاجات.....
68.....	4.5 التوصيات.....
70.....	Abstract.....
71.....	المراجع.....
71.....	أولاً: المراجع العربية.....
73.....	ثانياً: المراجع الأجنبية:.....
I.....	الملاحق.....
II	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
38	جدول (1) الفقرات التي تقيس ابعاد الدراسة
39	جدول (2) مقياس ليكرت الخماسي
40	جدول (3) جدول التصحيح الخماسي لأداة الدراسة
40	جدول (4) تقييم درجة معامل ثبات الاتساق الداخلي
43	جدول (5) خصائص عينة الدراسة
46	جدول (6) الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لأبعاد (استراتيجية إدارة المواهب)
47	جدول (7) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لفقرات (جذب المواهب)
48	جدول (8) الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لفقرات (تطوير المواهب)
49	جدول (9) الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لفقرات (الاحتفاظ بالمواهب)
50	جدول (10) الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لفقرات (إدارة أداء المواهب)
52	جدول (11) الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لفقرات (التعاقب الوظيفي)
53	جدول (12) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لأبعاد (سمعة المنظمة)

54	جدول (13) الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية والذنبية والأهمية النسبية لفقرات (الابتكار)
55	جدول (14) الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لفقرات (جودة الخدمات)
57	جدول (15) الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لفقرات (المسؤولية الاجتماعية)
58	جدول (16) الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لفقرات (العلامة التجارية)
59	جدول (17) الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لفقرات (الصورة الذهنية)
61	جدول (18) نتائج معاملات المتغير المستقل (استراتيجية إدارة المواهب)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

إن إدارة المواهب هي العملية الشاملة التي تركز على جذب والاحتفاظ بأفضل الموظفين وتطويرهم لتحقيق أهداف المنظمة. في ظل بيئة العمل المتغيرة والتنافسية بشكل متزايد، تُعد استراتيجية إدارة المواهب أساسية لنجاح أي منظمة. الهدف الرئيسي لإدارة المواهب هو ضمان توفر القوى العاملة المناسبة والمؤهلة لتحقيق أهداف المنظمة. هذا يتطلب التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية للتنبؤ باحتياجات الموظفين المستقبلية وتطوير الممارسات والبرامج اللازمة لجذب والاحتفاظ والتطوير المستمر للمواهب. (خليفة، 2022).

تشمل عناصر استراتيجية إدارة المواهب الرئيسية: التخطيط للقوى العاملة، وعمليات التوظيف والاختيار، وبرامج التدريب والتطوير، وإدارة الأداء والتعويضات، وتخطيط الموارد البشرية والتخلي عن الموظفين. كل هذه العناصر مترابطة وتكاملية لضمان نجاح المنظمة في استقطاب وتطوير وإشراك أفضل المواهب. تبدأ عملية إدارة المواهب بتحليل احتياجات المنظمة من الموظفين الحاليين والمستقبليين، ثم تصميم وتنفيذ برامج فعالة لجذب هذه المواهب واختيارها والاحتفاظ بها. وتشمل هذه البرامج تخطيط التعاقب الوظيفي، وبرامج التطوير والتدريب، وسياسات التعويضات والحوافز، وبرامج إشراك الموظفين وتطوير القيادة. (Abu Gabel, 2023).

إن نجاح استراتيجية إدارة المواهب يتطلب التزام الإدارة العليا وتبني ثقافة تنظيمية داعمة للمواهب. كما يتطلب رصد وقياس أداء برامج إدارة المواهب باستمرار لتحديد نقاط القوة والضعف وإجراء التحسينات المناسبة. وبالتالي، فإن إدارة المواهب هي عملية مستمرة تتطلب جهودًا متكاملة على مستوى المنظمة ككل. (خليفة، 2022).

سمعة المنظمة هي الصورة الذهنية والتقييم الكلي الذي يكوّنه الأفراد والجماعات عن المنظمة. وتُعد سمعة المنظمة من أهم الأصول غير الملموسة التي تمتلكها المنظمة، حيث تؤثر بشكل كبير على قيمتها وتنافسيتها في السوق. تتشكل سمعة المنظمة من خلال مجموعة من العوامل، بما في ذلك جودة المنتجات والخدمات، سلوك وأداء الموظفين، المسؤولية الاجتماعية، الشفافية والنزاهة في التعامل، والتواصل الفعال مع أصحاب المصلحة. كما تتأثر السمعة بالتغطية الإعلامية، والتعليقات عبر وسائل التواصل الاجتماعي، والخبرات السابقة لأصحاب المصلحة مع المنظمة. (Bani Saeed, 2020).

تُعد سمعة المنظمة أصلاً استراتيجياً يُسهم في تحقيق النجاح طويل الأجل. فالسمعة الإيجابية تساعد في جذب العملاء والمستثمرين والموظفين المؤهلين، وتعزز ولاء أصحاب المصلحة، وتساعد في الحفاظ على ميزة تنافسية. في المقابل، السمعة السيئة قد تؤدي إلى انخفاض المبيعات، وصعوبات في التمويل، وفقدان المواهب، وغيرها من التحديات التي تهدد استمرارية المنظمة. لذلك، تُعد إدارة سمعة المنظمة عملية استراتيجية وطويلة الأجل تتطلب جهوداً متكاملة على مستوى المؤسسة. وتشمل هذه الجهود تحديد وفهم أصحاب المصلحة الرئيسيين، وتطوير وتنفيذ استراتيجيات الاتصال الفعالة، والالتزام بممارسات المسؤولية الاجتماعية، وإدارة الأزمات بشكل استباقي. كما تتطلب رصد وتقييم سمعة المنظمة باستمرار واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. تُعد سمعة المنظمة أحد أهم الأصول الاستراتيجية التي يجب الاهتمام بها وإدارتها بعناية للحفاظ على النجاح والاستدامة طويلة الأمد. فالاستثمار في بناء وصيانة سمعة إيجابية يُعد أمراً حيوياً لتعزيز القيمة والتنافسية للمنظمة. (سملاي، 2020).

إن إدارة المواهب هي إحدى الركائز الأساسية لنجاح المنظمات في ظل بيئة الأعمال المتغيرة والتنافسية اليوم. تشمل إدارة المواهب مجموعة من الممارسات والعمليات المتكاملة التي تهدف إلى جذب واستقطاب وتطوير والاحتفاظ بالموظفين ذوي المهارات والكفاءات العالية - أو "المواهب" - بما يحقق أهداف المنظمة الاستراتيجية. تلعب استراتيجية إدارة المواهب دوراً محورياً في تعزيز سمعة المنظمة بين مختلف الأطراف المعنية. فالموظفون المواهب يُعدون من أهم سفراء العلامة التجارية للمنظمة، حيث يمثلون الصورة الذهنية والخبرة التي تقدمها المنظمة لعملائها وأصحاب المصلحة الآخرين. (Abou Al Nile, 2019).

عندما تتبنى المنظمة ممارسات فعالة في إدارة المواهب، كالتوظيف الانتقائي، والتطوير المهني المستمر، والحوافز والمكافآت التنافسية، والبيئة العمل المحفزة، فإن ذلك ينعكس على سمعتها الإيجابية في عدة جوانب: أولاً، تُصبح المنظمة مشهورة بكونها "صاحب عمل مفضل"، ما يساعد في جذب المواهب البارزة والمؤهلات العالية. هذا بدوره يعزز قدرة المنظمة على المنافسة وتحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية. ثانياً، يؤدي امتلاك فريق عمل مؤهل ومتميز إلى تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية، مما ينعكس على رضا العملاء وولائهم للعلامة التجارية. هذا يُعزز من سمعة المنظمة كمزود موثوق وذي جودة عالية. ثالثاً، يُسهم الاحتفاظ بالمواهب والاستثمار في تطويرهم في تعزيز الصورة الإيجابية للمنظمة كمؤسسة مهتمة بموظفيها وتُقدّر مواهبهم. هذا يُعزز الثقة والولاء بين الموظفين والمنظمة، ما ينعكس إيجاباً على سمعتها كصاحب عمل جيد. تُشكل إستراتيجية إدارة المواهب الفعالة أساساً متيناً لبناء سمعة إيجابية للمنظمة وتعزيز قيمتها التنافسية على المدى الطويل. فالاستثمار في الموظفين المواهب هو في الحقيقة استثمار في أصول المنظمة الأكثر قيمة وأهمية. (نور الهادي، 2019).

لذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر استراتيجية إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب - تطوير المواهب - الاحتفاظ بالمواهب - إدارة أداء المواهب) في سمعة المنظمة: دراسة تطبيقية على البنوك والمصارف في المملكة العربية السعودية.

2.1 مشكلة الدراسة:

في ظل التحديات التي تواجهها المنظمات اليوم من حيث المنافسة الشديدة والحفاظ على الميزة التنافسية، أصبح موضوع إدارة المواهب أحد الركائز الأساسية للنجاح والتميز التنظيمي. إدارة المواهب تشمل مجموعة من الممارسات والأنشطة المنظمة لجذب وتطوير والاحتفاظ بالكفاءات والمواهب ذات الأداء العالي والقيمة الإستراتيجية للمنظمة. وتلعب هذه الاستراتيجية دوراً محورياً في صياغة وتعزيز سمعة المنظمة في السوق. تكمن المشكلة البحثية في الحاجة إلى فهم العلاقة بين استراتيجية إدارة المواهب وسمعة المنظمة، والتعرف على الآليات والممارسات التي تساهم في تعزيز هذه العلاقة.

وتتمثل مشكلة الدراسة في تسليط الضوء على أثر استراتيجية إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب - تطوير المواهب - الاحتفاظ بالمواهب - إدارة أداء المواهب - التعاقب الوظيفي) في سمعة المنظمة: دراسة تطبيقية على البنوك والمصارف في المملكة العربية السعودية.

3.1 أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات التي تناولتها، حيث يعتبر مفهوم استراتيجية إدارة المواهب بأبعادها جذب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وإدارة أداء المواهب، والتعاقب الوظيفي من المفاهيم المعاصرة التي تستقطب اهتمام الباحثين والدراسين وذلك لما له من أهمية كبيرة في منظمات الأعمال ويساهم في تحقيق أهدافها، كما يعتبر مفهوم سمعة المنظمة بمؤشرات الابتكار، جودة الخدمات المسؤولية الاجتماعية، العلامة التجارية الصورة الذهنية من المفاهيم المتجددة في عالم الأعمال، كما ويعتبر مفهوم الذكاء الاستراتيجي من المفاهيم المعاصرة والتي أصبحت الحاجة له أكثر إلحاحاً في ظل التطورات البيئية والتكنولوجية المتسارعة، ومن خلال الإطلاع على الدراسات السابقة، لاحظ الباحث قلة الدراسات التي تربط بين المتغيرات المبحوثة، خاصة في البيئة العربية، فلا تزال الدراسات غير كافية، لذا يأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة إضافة نوعية تعمل على إثراء المعرفة في مجال متغيراتها (استراتيجية إدارة المواهب، وسمعة المنظمة) وبالتالي سد بعض النقص في المكتبة العربية حول هذه المفاهيم.

الأهمية العلمية: تأتي أهمية الدراسة من الناحية العملية في مدى استفادة الإدارات في البنوك والمصارف السعودية من النتائج التي توصلت إليها وايضا التوصيات التي قدمتها فيما يتعلق بمفهوم استراتيجية إدارة المواهب، وسمعة المنظمة، والذكاء الاستراتيجي لهذه المنظمات. إذ يعتبر قطاع البنوك من القطاعات الرائدة في الاقتصاد الحديث، وأحد أهم الروافد الحيوية للاقتصاد السعودي، نظراً لما يقدمه هذا القطاع من موارد مالية ولما يوفره من فرص عمل كبيرة جداً تساهم في دفع عجلة الاقتصاد الوطني، فضلاً عن دوره المهم في حشد وتعبئة المدخرات المحلية والأجنبية وتمويل الإستثمار الذي يُمثل عصب النشاط الإقتصادي، وما يمثله من حلقة إتصال مع العالم الخارجي.

4.1 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب – تطوير المواهب – الاحتفاظ بالمواهب – إدارة أداء المواهب- التعاقب الوظيفي) في سمعة المنظمة: دراسة تطبيقية على البنوك والمصارف في المملكة العربية السعودية. ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- التعرف على أثر جذب المواهب في سمعة المنظمة: دراسة تطبيقية على البنوك والمصارف في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على أثر تطوير المواهب في سمعة المنظمة: دراسة تطبيقية على البنوك والمصارف في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على أثر الاحتفاظ بالمواهب في سمعة المنظمة: دراسة تطبيقية على البنوك والمصارف في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على أثر إدارة أداء المواهب في سمعة المنظمة: دراسة تطبيقية على البنوك والمصارف في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على أثر التعاقب الوظيفي في سمعة المنظمة: دراسة تطبيقية على البنوك والمصارف في المملكة العربية السعودية.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما هو أثر استراتيجية إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب – تطوير المواهب – الاحتفاظ بالمواهب – إدارة أداء المواهب- التعاقب الوظيفي) في سمعة المنظمة: دراسة تطبيقية على البنوك والمصارف في المملكة العربية السعودية؟ وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

- السؤال الفرعي الأول: كيف يؤثر جذب المواهب في سمعة المنظمة: دراسة تطبيقية على البنوك والمصارف في المملكة العربية السعودية؟

- السؤال الفرعي الثاني: ما هو تأثير الاحتفاظ بالمواهب في سمعة المنظمة: دراسة تطبيقية على البنوك والمصارف في المملكة العربية السعودية؟
- السؤال الفرعي الثالث: كيف تؤثر قوة الخبرة على الأبداع الوظيفي دراسة تطبيقية على موظفي البنوك السعودية؟
- السؤال الفرعي الرابع: كيف تؤثر إدارة أداء المواهب في سمعة المنظمة: دراسة تطبيقية على البنوك والمصارف في المملكة العربية السعودية؟
- السؤال الفرعي الرابع: كيف تؤثر التعاقب الوظيفي في سمعة المنظمة: دراسة تطبيقية على البنوك والمصارف في المملكة العربية السعودية؟

6.1 فروض الدراسة:

بناءا على ما تم عرضه من أهداف الدراسة ومشكلتها وأهميتها يمكننا تحديد فرضيات الدراسة من خلال فرضية رئيسية تتمثل في:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب – تطوير المواهب – الاحتفاظ بالمواهب – إدارة أداء المواهب- التعاقب الوظيفي) في سمعة المنظمة: دراسة تطبيقية على البنوك والمصارف في المملكة العربية السعودية.

ينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

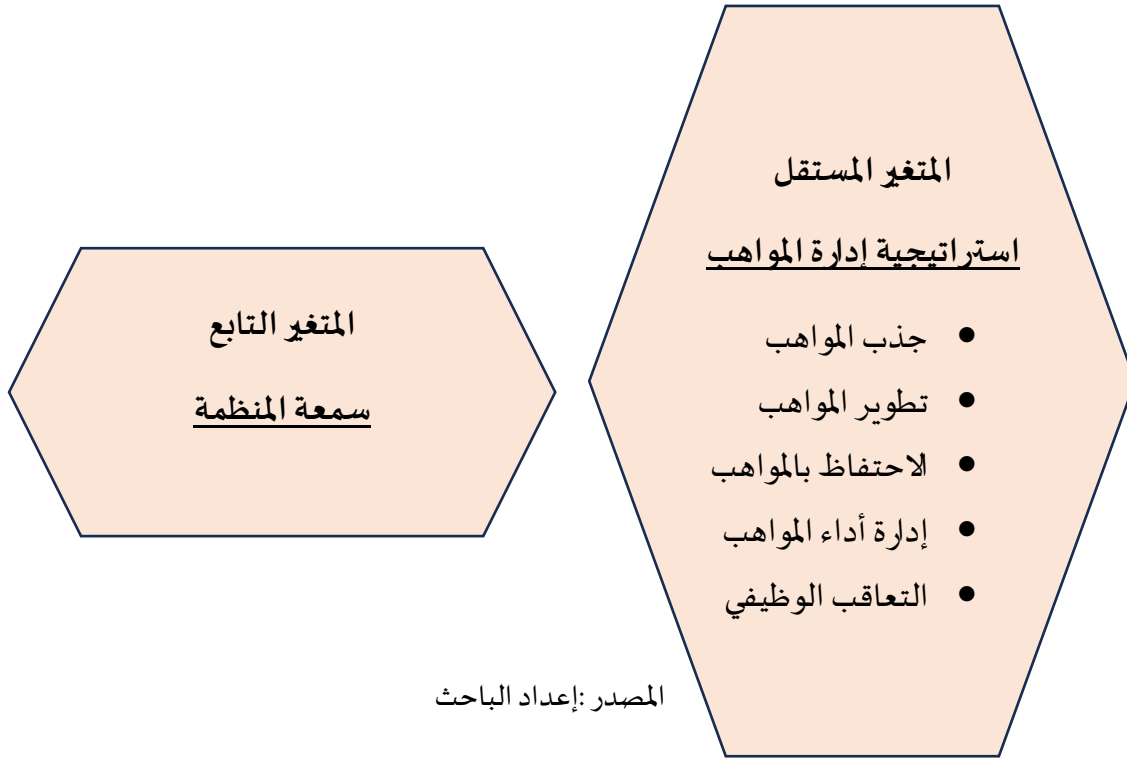
- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجذب المواهب في سمعة المنظمة: دراسة تطبيقية على البنوك والمصارف في المملكة العربية السعودية.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاحتفاظ بالمواهب في سمعة المنظمة: دراسة تطبيقية على البنوك والمصارف في المملكة العربية السعودية.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لقوة الخبرة على الأبداع الوظيفي دراسة تطبيقية على موظفي البنوك السعودية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة أداء المواهب في سمعة المنظمة: دراسة تطبيقية على البنوك والمصارف في المملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعاقب الوظيفي في سمعة المنظمة: دراسة تطبيقية على البنوك والمصارف في المملكة العربية السعودية.

7.1 نموذج الدراسة

- يهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر استراتيجية إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب – تطوير المواهب – الاحتفاظ بالمواهب – إدارة أداء المواهب- التعاقب الوظيفي) في سمعة المنظمة: دراسة تطبيقية على البنوك والمصارف في المملكة العربية السعودية. ويتضمن المتغيرات التالية:
- المتغير المستقل: استراتيجية إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب – تطوير المواهب – الاحتفاظ بالمواهب – إدارة أداء المواهب- التعاقب الوظيفي).
 - المتغير التابع: سمعة المنظمة بأبعاده مجمعة.

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



8.1 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

— دراسة (سملاي، 2020) بعنوان: إدارة المواهب العالمية: مراجعة الإطار المفاهيمي وتحليل الأبعاد الاستراتيجية

سعت الدراسة إلى مراجعة الإطار المفاهيمي لإدارة المواهب العالمية وفق المدخل الوظيفي والمدخل التنظيمي، وتحليل العوامل والأبعاد الاستراتيجية، المؤثرة على إدارة المواهب العالمية ضمن حقل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، من خلال المراجعة النظرية لأدبيات إدارة المواهب العالمية المنشورة ضمن أوعية النشر العالمية خلال 20 سنة الأخيرة. توصلت الدراسة إلى اقتراح إطار مفاهيمي لإدارة المواهب العالمية وفق المدخل الاستراتيجي، وتحليل إطار استراتيجي يمكن أن يساهم في زيادة مستوى اندماجها ضمن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وضمن الاستراتيجية التنافسية للشركات متعددة الجنسيات.

— دراسة (الحيارى، 2019) بعنوان: إستراتيجيات إدارة المواهب وأثرها في البراعة الإستراتيجية:

الدور الوسيط لتشاركية المعرفة في الجامعات الخاصة الأردنية

هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، استثمار المواهب، تطوير المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) وأثرها في البراعة الاستراتيجية (استكشاف فرص جديدة، الاستغلال الأمثل للفرص، استكشاف التهديدات، تجنب التهديدات) من خلال تشاركية المعرفة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يتناسب مع أغراض الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في الجامعات الخاصة الأردنية ضمن الإدارة العليا والإدارة الوسطى والبالغ عددهم (804) موظف، حيث تم أخذ عينة عشوائية من جميع العاملين بلغت (264) موظف. كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة المواهب في البراعة الاستراتيجية بأبعادها (استكشاف فرص جديدة، الاستغلال الأمثل للفرص، استكشاف التهديدات، تجنب التهديدات) في الجامعات الأردنية الخاصة، كما بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة المواهب في البراعة الاستراتيجية من خلال تشاركية المعرفة، وأن الجامعات الخاصة الأردنية تطبق كل من استراتيجيات إدارة المواهب والبراعة الاستراتيجية وتشاركية المعرفة ضمن درجات متوسطة، كما أن هنالك أثر لتشاركية المعرفة في البراعة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة اهتمام الجامعات الخاصة الأردنية باستراتيجيات إدارة المواهب وما تتضمنها من أبعاد رئيسية، كما أوصت الدراسة بأنه من الضروري إعادة النظر في عمليات تشاركية المعرفة والأبعاد الرئيسية لها والعمل على تحسينها وتطويرها وزيادة الاهتمام بها، فالمعرفة التي تمتلكها المنظمة والأفراد الذين يعملون بها لا يمكن تفعيلها إلا من خلال جانب تشاركية المعرفة، كما أكدت الدراسة على أهمية مفهوم البراعة الاستراتيجية وما يحمله من مضامين رئيسية والتي تؤثر بشكل كبير على القدرة التنافسية للجامعات.

— دراسة (وهدان، 2023) بعنوان: أثر إدارة المواهب على استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة ميدانية على شركات الاتصال المحمول

سعت هذه الدراسة إلى إظهار أثر التحقق من إسهام إدارة المواهب على تنمية استراتيجية المحيط الأزرق تم جمع البيانات من مصادر متعددة حيث استجاب ٣٤٢ مديرا وموظفا، يعملون في شركات المحمول لاستبيان تم توزيعه ورقيا وإلكترونيا، لاختبار فروض الدراسة تم استخدام الانحدار البسيط والمتعدد. تظهر النتائج أن العلاقة بين إدارة المواهب واستراتيجية المحيط الأزرق علاقة معنوية كما أظهرت النتائج أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب استقطاب المواهب- تطوير المواهب الاحتفاظ بالمواهب على استراتيجية المحيط الأزرق.

— دراسة (عثمان، 2022) بعنوان: إدارة المواهب ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية: دراسة مقارنة بين المنظمات المصرية المحلية ومتعددة الجنسيات

هدفت هذه الدراسة إلى فحص ورصد دور إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية (دراسة مقارنة بين المنظمات المصرية المحلية ومتعددة الجنسيات)، وقد اعتمدت الباحثة في دراستها لإدارة المواهب على أبعادها المتمثلة في (استقطاب المواهب، التخطيط للمواهب، تقييم أداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، وذلك لتحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات بأبعادها المتمثلة في (الإبداع، الابتكار، الاستقلالية)، وبسبب تنامي التحديات التي تواجه المنظمات اليوم وشدة المنافسة القائمة، أصبحت إدارة المواهب ضرورة ملحة لتدعيم تنافسية تلك المنظمات، خاصة بعد أن أدركت أن كسب الريادة الاستراتيجية يصب بشكل أساسي على المواهب والمهارات التي يمتلكها العاملون؛ مما يدعم الإبداع، الابتكار، والاستقلالية؛ وهي من أسباب بقاء المنظمات واستمرارها في بيئة التنافس، لذا تحتل الدراسة أهمية بالغة لكونها تعالج مسألة مهمة وحديثة وهي (إدارة المواهب)، وتأسيسا على ما تقدم، وإدراكا منا لأهمية الموضوع جاءت أهمية الدراسة للتعرف على مدى إمكانية تواجده وتطبيق مفهوم إدارة المواهب والنتائج المتوقعة للمنظمات المبحوثة؛ هل إدارة المنظمات تدرك أهمية مثل هذا المفهوم لتحقيق الريادة الاستراتيجية، وهل يتوافر الوعي الكامل لأهمية تطبيق هذا المفهوم لدى المنظمات المصرية المحلية. وقد وظفت الدراسة المنهج

الوصفي التحليلي الذي نحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام أسلوب الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة؛ إذ تم توزيع استمارة الاستبيان الإلكترونية Online بوصفها أداة أساسية، وتكون مجتمع الدراسة من مديري إدارة الموارد البشرية للمنظمات (عينة الدراسة) في جمهورية مصر العربية لعام 2021، ونظرا لان مجتمع الدراسة غير محدد وصعب حصره تم تحليل عدد (205) عينة استبانة صالحة من اصل عدد (384) استبانة وهذا يمثل حجم العينة المناسب وفقا لحساب حجم العينات لمعادلة روبرت ماسون، مع الاستعانة بمجموعة التحليلات الإحصائية؛ إذ تم إعدادها بالاستناد إلى عدد من المقاييس الجاهزة وباستخدام مدرج ليكرت الخماسي، وتم إخضاعها لمقاييس الصدق والثبات، وبالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.V21) تفسيرا للنتائج التي ظهرت عبر الدراسة في تحليل (205) استبانة، وقد خضعت جميع الاستبانات للتحليل من خلال (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الانحدار الخطي البسيط) بين أبعاد إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية فيما تم الاستعانة باختبار (T) لعينتين مستقلتين، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، لعل أبرزها وجود علاقة ارتباط معنوية، والعلاقة (طردية إيجابية قوية) بين إدارة المواهب وتحقيق الريادة الاستراتيجية، وتوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية، وتفسر المتغيرات التي حققت ارتباطا مميزا بينها لتثبت مدى قوة ارتباط العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات والتوصيات، أهمها أن إدارة المواهب تحقق الريادة الاستراتيجية، موصية كافة المنظمات المصرية المحلية بأهمية تبني وتطبيق أبعاد (إدارة المواهب) بها.

— دراسة (نور الهادي، 2019) بعنوان: دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز سمعة المنظمة: دراسة حالة شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة للعام 2017م

تناولت الدراسة دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز سمعة المنظمة، دراسة حالة شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين بولاية النيل الأبيض للعام ٢٠١٧ م، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز سمعة المنظمة؟ وبناء على مشكلة الدراسة والفرضيات الموضوعة تم استخدام المناهج الدراسية التالية: المنهج الوصفي لوصف الظاهرة ومتغيراتها، والمنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة والتي لها علاقة بأدبيات البحث إضافة إلى منهج دراسة الحالة واستخدام المصادر

الأولية والثانوية واستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في التحليل، حيث تم اختيار عينة شاملة لجميع العاملين الذين بلغ عددهم (٤٢) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: تلعب المسؤولية الاجتماعية دوراً كبيراً في تعزيز سمعة الشركة، تحرص الشركة على التواصل بينها وبين المجتمع، تساعد المسؤولية الاجتماعية على ترسيخ الصورة الذهنية للعملاء. وأوصت بعدد من التوصيات منها: تضمين المسؤولية الاجتماعية في رسالة ورؤية الشركة بصورة واضحة، ضرورة استهداف شرائح معينة من المجتمع بصورة دائمة.

— دراسة (خليفة، 2022) بعنوان: العلاقة بين سمعة المنظمة والاحتفاظ بالعميل: الدور الوسيط للصورة الذهنية بالمنظمة: دراسة تطبيقية على عملاء شركة الهاتف المحمول أورانج بمحافظة الدقهلية

تناولت هذه الدراسة بيان الدور المهم للصورة الذهنية للمنظمة وتأثيرها في العلاقة بين سمعة المنظمة والاحتفاظ بالعميل بالتطبيق على عملاء شركة الهاتف المحمول (أورانج) بمحافظة الدقهلية. وكذلك بيان التأثير المباشر لسمعة المنظمة على الصورة الذهنية للمنظمة والتحقق من دراسة الأثر غير المباشر لسمعة المنظمة على الاحتفاظ بالعميل وذلك من خلال الدور الوسيط للصورة الذهنية للمنظمة، وكذلك معرفة دراسة الأثر المباشر للصورة الذهنية للمنظمة على الاحتفاظ بالعميل. كما تهدف تلك الدراسة إلى معرفة الدور الوسيط للصورة الذهنية للمنظمة في توضيح وبيان أثر العلاقة بين سمعة المنظمة والاحتفاظ بالعميل، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، ويشمل مجتمع هذه الدراسة على عملاء شركة الهاتف المحمول (أورانج) بمحافظة الدقهلية. لذا قام الباحث بالاعتماد على العينة العنقودية ذات المرحلة الواحدة ويرجع ذلك لعدم توافر إطار للعينة، كما تعتبر الأنسب في حالة تواجد مفردات العينة على هيئة تجمعات، وتقوم المعاينة باختيار عدة تجمعات عشوائية من المترددين على تلك الأفرع. ونظراً لصعوبة الحصول على البيانات عن عملاء شركة أورانج، وكبر حجم المجتمع، وعلى ذلك الأساس واستناداً للجداول الإحصائية التي تنص إلى أنه كلما زاد حجم المجتمع عن (500000) مفردة، معامل ثقة ٩٥%، وحدود خطأ $\pm 5\%$ ليبلغ حجم العينة (٣٨٤) مفردة، بازعة (١٩٩٦). وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثيراً معنوياً إيجابياً لسمعة المنظمة على الصورة الذهنية

للمنظمة وذلك بالتطبيق على عملاء شركة الهاتف المحمول (أورنج) موضع البحث والتطبيق، كما تؤثر سمعة المنظمة تأثيراً معنوياً إيجابياً في أبعاد الصورة الذهنية للمنظمة، كما يوجد تأثيراً معنوياً إيجابياً لسمعة المنظمة على الاحتفاظ بالعميل لعملاء شركة الهاتف المحمول (أورنج) موضع البحث والتطبيق، كما يوجد تأثيراً معنوياً إيجابياً لأبعاد الصورة الذهنية للمنظمة على الاحتفاظ بالعميل وذلك بالتطبيق على عملاء شركة الهاتف المحمول (أورنج) موضع البحث والتطبيق، كما يوجد تأثيراً معنوياً إيجابياً غير مباشر لسمعة المنظمة على الاحتفاظ بالعميل من خلال الدور الوسيط للصورة الذهنية للمنظمة وذلك بالتطبيق على عملاء شركة الهاتف المحمول (أورنج) موضع البحث والتطبيق.

— دراسة (الزبادي، 2020) بعنوان: أثر الرسوخ الوظيفي في دعم سمعة المنظمة: دراسة ميدانية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أبعاد الرسوخ الوظيفي (المتتمثلة في المواءمة التنظيمية والمواءمة المجتمعية، التوضيحية التنظيمية والتوضيحية المجتمعية، الروابط التنظيمية والروابط المجتمعية) على دعم سمعة المنظمة والتعرف على الاختلافات المعنوية للرسوخ الوظيفي ودعم سمعة المنظمة لدى العاملين وفقاً للاختلافات الديموغرافية (نوع الوظيفة/ العمر/ الخبرة) وتم إجراء الدراسة على العاملين بشركة حديد عز (بمدينة السادات) كما تمثلت عينة البحث الفعلية على (230) مفردة واستخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية الوصفية التالية معامل الاتساق الداخلي، معامل ألفا كرونباخ، والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية كما تم استخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية التالية تحليل المسار وتحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار المتعدد واختبار T وتحليل التباين أحادي الاتجاه (اختبار ف). وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرسوخ الوظيفي ككل على دعم سمعة المنظمة وأظهرت النتائج أن أكثر الأبعاد تأثيراً هو بعد المواءمة (التنظيمية والمجتمعية) يليه بعد الروابط (التنظيمية والمجتمعية) وجاءت قيمة ثم يليه بُعد التوضيحية (التنظيمية والمجتمعية) كما توصلت الدراسة إلى وجود اختلافات معنوية في مستوى الرسوخ الوظيفي ودعم سمعة المنظمة لدى العاملين بشركة حديد عز السادات وفقاً للاختلافات الديموغرافية (العمر/ الخبرة) بينما وجد أنه لا توجد فروق بين استجابات العاملين حسب نوع الوظيفة طبقاً لأبعاد الرسوخ الوظيفي ودعم سمعة المنظمة.

— دراسة (الذبحاوي، 2023) بعنوان: دور الفراسة الاستراتيجية في تحقيق سمعة المنظمة: دراسة
تنظيمية لآراء عينة من العاملين في مستشفى الكفيل التخصصي في محافظة كربلاء

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة والتأثير بين الفراسة الاستراتيجية من خلال أبعادها (التمكين، الإلهام، الفهم العميق) وسمعة المنظمة من خلال (الإبداع، المسؤولية الاجتماعية، جودة الخدمة)، من خلال الدور التفاعلي لممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال (الاستقطاب والتوظيف، تخطيط الموارد البشرية، التنمية والتدريب). منهجية الدراسة حددت مشكلة الدراسة في عدة تساؤلات تمحورت حول طبيعة الدور المتمثل بالارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، ولأجل ذلك وضع مخطط فرضي للدراسة يعبر عن ثلاث فرضيات رئيسية، ولأجل التأكد من صحة الفرضيات خضعت جميعها لاختبارات متعددة للتأكد من مدى صحتها. وقد استعملت الدراسة الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات. منهج الدراسة استعملت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة. وتحدد مجتمع الدراسة (520) من العاملين في مستشفى الكفيل في محافظة كربلاء، وطبقت الدراسة العينة العشوائية في اختبار (175) موظفا وحققت العينة نسبة (33%) من مجتمع الدراسة الكلي. وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية (التحليل العاملي، معامل ارتباط كندال، معامل التحليل البسيط والمتعدد) واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج الحاسوبي (SPSS v.23). استنتاجات الدراسة: أدت قدرة العاملين في مستشفى الكفيل بمختلف مستوياتهم الوظيفية إلى تعزيز الفراسة الاستراتيجية التي تمثل عامل رئيس في المنظمات الناجحة عبر تخصصات مهنية متعددة، وتساعد إدارة المنظمة على التفكير بشكل ديناميكي وأخذ نظرة فاحصة على القضايا الحكيمة التي تؤثر على الإدارة اليومية للمنظمة، وبالتالي يكون لها دور في تحقيق السمعة التنظيمية التي تبني صورة إيجابية في مخيلة أصحاب المصلحة المتعاملين مع المنظمة حيث يضمن لها الاستمرارية والبقاء من خلال الدور التفاعلي لممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة باهتمام الإدارة العليا على جذب العاملين من ذوي المهارات والخبرات المتميزة وفق خطط واضحة ورصينة وكذلك وضع برامج للتنمية والتدريب، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أثبتت وجود تأثير للتمكين والفهم العميق فقط من بين متغيرات الفراسة الاستراتيجية في تحقيق سمعة المنظمة ولا يوجد تأثير لبقية المتغيرات، مما يعني تأكيد الحاجة إلى حضور ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة

بالاستقطاب والتوظيف وتخطيط الموارد البشرية والتنمية والتدريب وكذلك قرارات القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة بوصفها حجر الزاوية في نجاح تلك الممارسات ودورها التفاعلي في التأثير على سلوكيات وقرارات المستشفى. وعلى المنظمة المبحوثة أن تبلور سلوكيات عملها وفقا لمتغيرات الفراسة الاستراتيجية بوصفها أحد أهم المؤهلات الضرورية للتنبؤ بمستويات التحسين في مؤشرات وتحقيق سمعة المنظمة.

— دراسة (عبد العظيم، 2020) بعنوان: أثر سمعة المنظمة والكلمة المنطوقة الإلكترونية على نوايا

تحول العملاء: بالتطبيق على عملاء شركات الاتصالات المصرية

اهتم البحث الحالي بتوصيف أبعاد سمعة المنظمة وأبعاد الكلمة المنطوقة الإلكترونية، وكذلك نوايا تحول العملاء، بالإضافة إلى تحديد طبيعة ونوع العلاقة بين أبعاد المتغيرات المستقلة (سمعة المنظمة، والكلمة المنطوقة الإلكترونية) والمتغير التابع (نوايا تحول العملاء). ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية باستخدام عينة قوامها 384 مفردة من عملاء شركات الاتصالات المصرية. وقد أظهرت نتائج البحث أن واقع سمعة المنظمة مرتفع إلى حد ما على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها، ووجدت أن مستوى الكلمة المنطوقة الإلكترونية ونوايا تحول العملاء كانت منخفضة على المستوى الإجمالي. وبينت نتائج البحث وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك العملاء حول بعض أبعاد سمعة المنظمة باختلاف الخصائص الديموجرافية، وعدم وجود اختلافات بين إدراك العملاء حول أبعاد الكلمة المنطوقة الإلكترونية باختلاف الخصائص الديموجرافية، ووجود اختلافات بين إدراك العملاء حول نوايا تحول العملاء باختلاف الخصائص الديموجرافية. وكشفت النتائج أن هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد سمعة المنظمة وبعض أبعاد الكلمة المنطوقة الإلكترونية كمتغيرات مستقلة ونوايا تحول العملاء، كما وجدت علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد الكلمة المنطوقة السلبية ونوايا تحول العملاء. وتوصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات لتعزيز مستوى سمعة المنظمة والكلمة المنطوقة الإلكترونية وذلك للحد من نوايا تحول العملاء في شركات الاتصالات المصرية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

— دراسة (Abou Al Nile, 2019) بعنوان:

— **The Impact of Talent Management on Innovative Capabilities: An Applied Study for Personnel Administration in Ain Shams University**

ناقش هذا البحث مفهوم الإدارة بالموهبة (متغير مستقل) وتأثيرها على تنمية القدرات الابتكارية (متغير تابع) وفي هذه الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي وتم ذلك من خلال جمع عينه من 100 موظف من الذين يعملون في شئون الأفراد بجامعة عين شمس وتم استخدام تحليل الارتباط والانحدار لاختبار العلاقة بين الإدارة بالموهبة وتنمية القدرات الابتكارية داخل شئون الأفراد بإدارة الجامعة من خلال ما يثبت الفرضية التالية أن هناك علاقة إيجابية بين الإدارة بالموهبة وتنمية القدرات الابتكارية وتعزيزها لتحسين الأداء داخل المنظمة، أيضا من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون وتطوير نموذج انحدار بسيط بين المتغير التابع (القدرات الابتكارية) والمتغير المستقل الإدارة بالموهبة في الجامعة، وقد أثبت فرضية البحث عن وجود علاقة إيجابية بين تأثير الإدارة بالموهبة على تنمية القدرات الابتكارية.

— دراسة (Bani Saeed, 2020) بعنوان:

— **The Effect of Talent Management on Organizational Excellence: A Case Study of the Jordanian Manaseer Group**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر وواقع تطبيق إدارة المواهب على التميز المؤسسي. تستهدف الدراسة موظفي مجموعة المناصير الأردنية كحاله دراسية لاستكشاف ما إذا كانت إدارة المواهب هي أحد العوامل المحددة للتميز التنظيمي. ولتحقيق الأهداف الواردة في هذه الدراسة تمت إضافة الخبرة والمؤهلات إلى النموذج وتم التعامل معها كمتغير وسيط للمقارنة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي. ولتحقيق أهداف الدراسة صممت الباحثة استبانة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة. تم تبني الفلسفة الوضعية بتصميم استنتاجي. تم وضع الفرضيات على أساس النظريات التي تشرح النوايا. تم جمع البيانات باستخدام استبيان عبر الإنترنت في المجموع، تم تلقي 204 ردود؛ تم تحليل البيانات التي تم جمعها من المستجيبين باستخدام تحليل الانحدار الهرمي بإصدار (SPSS 25). ووجدت الدراسة أن مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في مجموعة المناصير الأردنية بلغ درجة عالية، وكذلك مستوى عال من التميز

التنظيمي فيها. كما أوضحت الدراسة وجود أثر هام وارتباط إيجابي بمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى التميز المؤسسي. أظهرت النتائج أن جميع المتغيرات في النموذج: جذب المواهب، وتنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب كانت سوابق مهمة للتميز المؤسسي. علاوة على ذلك، فإن الخبرة والمؤهلات لم تعزز العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب والتميز التنظيمي. تعزى حداثة هذه الدراسة إلى مساهمتها في مجالات الإدارة والاقتصاد وريادة الأعمال من خلال فحص مفهوم إدارة المواهب مع التميز التنظيمي ضمن الخبرة والمؤهل. وخرجت الدراسة بعدة توصيات منها ضرورة التنسيق مع الجامعات والكليات لاستقطاب وتوظيف الموهوبين والسماح لهم بإطلاق طاقاتهم الإبداعية وضمان استقطاب المواهب على المستويين المحلي والدولي، والسعي الوطني إلى الحد من هجرة العقول الوطنية وتعظيم استخدامها محليا.

— دراسة (Abu Gabel, 2023) بعنوان:

— **The Impact of Human Talent Management on Organizational Entrepreneurship
the Mediating Role of Job Crafting: An Empirical Study on Commercial Banks in
Alexandria Governorate**

هدف هذا البحث إلى اختبار الأثر المباشر لإدارة المواهب البشرية على الريادة التنظيمية في الفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الإسكندرية، كما تسعى الدراسة إلى الكشف عما إذا كان النحت الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة. بدأت الدراسة باستعراض الأدبيات إدارة المواهب البشرية والريادة التنظيمية والنحت الوظيفي ومن ثم تم صياغة أربعة فروض رئيسية وقد تم إجراء دراسة ميدانية باستخدام عينة قوامها ٢٩١ مفردة بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الإسكندرية وبلغت عدد الاستمارات المستوفاة ٢٧٢ استمارة، وقد تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية. أوضحت النتائج أن جميع أبعاد إدارة المواهب البشرية (جذب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، نشر المواهب، اختيار المواهب) لها تأثير معنوي إيجابي مباشر على تحقيق الريادة التنظيمية. فيما يتعلق بالتأثير المباشر لأبعاد إدارة المواهب البشرية على النحت الوظيفي، فقد أوضحت النتائج أن جميع أبعاد إدارة المواهب البشرية لها تأثير معنوي إيجابي مباشر على النحت الوظيفي. كما أظهرت النتائج أن النحت الوظيفي يؤثر تأثير معنوي مباشر على الريادة التنظيمية في الفروع الرئيسية للبنوك التجارية

بمحافظة الإسكندرية. وأخيراً فيما يتعلق بالدور الوسيط للنحت الوظيفي فقد أوضحت النتائج أن النحت الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين إدارة المواهب البشرية والريادة التنظيمية.

9.1 الفجوة البحثية:

- هناك نقص في الدراسات التي تتناول أثر استراتيجية إدارة المواهب في سمعة المنظمة: دراسة تطبيقية على البنوك والمصارف في المملكة العربية السعودية.
- معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد استراتيجية إدارة المواهب (جذب المواهب – تطوير المواهب – الاحتفاظ بالمواهب – إدارة أداء المواهب) وتأثيرها على سمعة المنظمة: دراسة تطبيقية على البنوك والمصارف في المملكة العربية السعودية.
- معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد سمعة المنظمة وكيفية تأثيرها بمختلف أبعاد استراتيجية إدارة المواهب (جذب المواهب – تطوير المواهب – الاحتفاظ بالمواهب – إدارة أداء المواهب) دراسة تطبيقية على البنوك والمصارف في المملكة العربية السعودية.
- هناك حاجة لدراسات تتبعية طويلة الأجل لتقييم أثر استراتيجية إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب – تطوير المواهب – الاحتفاظ بالمواهب – إدارة أداء المواهب) في سمعة المنظمة بأبعادها مجمعة: دراسة تطبيقية على البنوك والمصارف في المملكة العربية السعودية.

10.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند الدراسة الحالية إلى النظرية البنائية (Constructivism Theory) كإطار نظري لفهم وتحليل العلاقة بين استراتيجية إدارة المواهب وسمعة المنظمة. وفقاً للنظرية البنائية، يتم بناء المعرفة والفهم من خلال تفاعل الفرد مع بيئته والخبرات التي يمر بها. وينطبق هذا المبدأ على المنظمات أيضاً، حيث تبني سمعتها وصورتها الذهنية من خلال تفاعلها مع مختلف أصحاب المصلحة والعوامل البيئية المؤثرة.

في سياق هذا البحث، تساعد النظرية البنائية في فهم كيفية بناء سمعة المنظمة من خلال ممارسات إدارة المواهب. فالمنظمة تتفاعل مع موظفيها وعملائها والمجتمع، وتبني سمعتها بناءً على هذه التفاعلات والخبرات. وتلعب استراتيجية إدارة المواهب دوراً محورياً في هذه العملية من خلال:

- جذب وانتقاء الكفاءات والمواهب ذات الأداء العالي حيث يعزز ذلك من سمعة المنظمة باعتبارها وجهة عمل مرغوبة وذات قيمة.
- تطوير وتحفيز الموظفين حيث يساهم ذلك في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية، وتعزيز التزام الموظفين واندماجهم، مما ينعكس إيجاباً على سمعة المنظمة.
- الاحتفاظ بالمواهب والكفاءات حيث يحافظ هذا على استمرارية الخبرات والمهارات داخل المنظمة، ويعزز من صورتها كمكان جذاب للعمل.
- مشاركة المواهب في المبادرات المجتمعية حيث يساهم ذلك في زيادة الوعي والتفاعل مع أصحاب المصلحة، وبالتالي تحسين سمعة المنظمة.

وبناءً على النظرية البنائية، يتم بناء سمعة المنظمة تدريجياً من خلال هذه التفاعلات والخبرات المتراكمة. لذلك، فإن نجاح استراتيجية إدارة المواهب يساهم بشكل كبير في صياغة وتعزيز سمعة المنظمة. وستركز هذه الدراسة على استكشاف هذه العلاقة والآليات التي تربطها في سياق البنوك والمصارف السعودية.

11.1 المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

12.1 مصادر جمع البيانات

- المصادر الثانوية: وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.
- المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

13.1 أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة بـ النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.

- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

14.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية : اقتصرت الدراسة على التعرف على أثر استراتيجية إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب – تطوير المواهب – الاحتفاظ بالمواهب – إدارة أداء المواهب- التعاقب الوظيفي) في سمعة المنظمة بأبعادها مجمعة: دراسة تطبيقية على البنوك والمصارف في المملكة العربية السعودية.
- حدود مكانية: اقتصرت الدراسة على البنوك والمصارف في المملكة العربية السعودية.
- حدود زمانية : تم إعداد الدراسة في عام 2024.
- حدود بشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين والمديرين في البنوك والمصارف في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة المواهب

1.1.2 مفهوم إدارة المواهب

أدت التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والنظم الإقتصادية في عالمنا المعاصر إلى تنوع المصادر التي تعتمد عليها الشركات وذلك من أجل البقاء والنمو إضافة إلى التطور في ظل المنافسة الشديدة التي أجبرت جميع الشركات على تبنيها ومواكبتها. واستناداً على ذلك أصبحت الشركات غير قادرة على مواجهة التحديات المعاصرة دون الإستثمار في العنصر البشري والذي يجعلها قادرة على البقاء والتنافس ويتجسد استثمار العنصر البشري في ما يعرف بإدارة المواهب لدى الشركات. (حميش، 2023)

إن مصطلح الموهبة (Talent) أصبح من المواضيع المثيرة للجدل والتفكير في إدارة الموارد البشرية، والذي بدوره أثار إهتمام الكثير من الأدباء والباحثين والكتاب حول هذا المفهوم وعلى الرغم من أن هذا المفهوم قديم وحديث في نفس الوقت إلا أنه لم يتم إعتداد تعريف موحد وواضح، وقد حاول عدد من الباحثين إعطاء معنى وتعريف واضح للإدارة المواهب من خلال دراساتهم. (سملاي، 2020)

هناك عدد من الأدباء والباحثين يرون أن إمتلاك قدرات إستثنائية لبعض العاملين والتي غير موجودة عند البعض الآخر والتي من خلالها باستطاعتهم التأثير على فاعلية وكفاءة الشركة. أن أي عامل قادر على أن يؤثر في تحقيق أهداف الشركة يجب أن يطلق عليه لقب موهوب، أي أن الإدارة لا يجب عليها التركيز على مجموعة صغيرة من العاملين الذين يمتلكون قدرات استثنائية فقط. (القديمات، 2024)

ومن هنا فإن الموهوب هو الشخص ذو الأداء العالي وهو أيضاً الأكثر التزاماً في تحقيق أهداف الشركة بكفاءة وفعالية . بينما اتفق العديد من الكتاب على أن المفهوم الإصطلاحي واللغوي للموهبة هو الإستعداد الفطري التام لدى الشخص لتطبيق فن أداء العمل ببراعة، أما الأخصائيون النفسيون فقد

اتفقوا على تعريف الموهبة بأنها إنتماء الفرد العامل إلى طبقة المجتمع الذين يتصفون بالذكاء العالي الذي يصل إلى الإبداع. (الذبحاوي، 2020)

أما فقد عرف مصطلح إدارة المواهب بأنه تحفيز وتطوير الموظفين الموهوبين واستدانتهم وذلك من خلال مجموعة من الأنشطة الخاصة بالشركة وذلك بغية تحقيق الأهداف المنشودة وتحقيق الميزة التنافسية. وعرفه بأنه استقطاب واختيار واستدامة الموهوبين وذلك من خلال أنشطة مترابطة ومتداخلة هدفها تحويل رؤية الشركة إلى أهداف ومن ثم نتائج ملموسة. (بوزيدي، 2020)

في حين إدارة المواهب بأنها ذلك النظام الإداري الذي يقوم على اكتشاف وتحديد الوظائف ذات الأهمية والتي تكون أكثر حساسية في الشركة والتي بدورها تساهم في تحقيق الميزة التنافسية وزيادة الحصة السوقية التي تركز على العنصر البشري في أدائها بكفاءة وفعالية. (الجحدي، 2020)

وعليه فترى الدراسة أن إدارة المواهب على أنها إدارة قدرات الموظفين وذلك من أجل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب بغية تحقيق المنافسة عن طريق تطوير العاملين الجدد، والمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية، إضافة إلى ضمان استمرارية مناصب القيادة وعدم حدوث أي خلل يؤدي إلى المساس في بقاء المجموعة. (الراحلة، 2020)

2.1.2 تصنيف المواهب داخل الشركة

قسم المواهب داخل الشركة إلى أربعة أصناف: (عبدالهادي، 2020)

1. مواهب قيادية : تتصف هذه الفئة بأنها في رأس هرم تصنيف المواهب وتتمثل في القادة الموهوبون المسؤولين عن وضع وتنفيذ الخطط الإستراتيجية على مستوى الشركة.
2. مواهب أساسية : يتصف أفراد هذه الفئة بالحس العالي بالمنافسة القوية وتنفيذ رؤية الشركة والتنبؤ بمستقبلها، كما أن لديهم مهارات نادرة في أداء الأعمال الموكلة لهم.

3. مواهب جوهرية : يتصف أفراد هذه الفئة بالقوة العظمى، وتمثل بموظفي الإنتاج الذين يتم من خلالهم تسليم المنتج النهائي للعميل أو الزبون.
4. مواهب داعمة : يتمثل أفراد هذه الفئة بتنفيذ الأنشطة بشكل سليم التي من خلالها يتم دعم الأعمال غير الأساسية.

3.1.2 استراتيجيات إدارة المواهب

تعرف استراتيجية إدارة المواهب على أنها مجموعة من النشاطات والعمليات التي تتضمن التحديد المنظم للمناصب الأساسية التي تساهم بشكل تفاضلي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، وتطوير مخزون المواهب الذي يتسم بالإمكانية العالية للعب هذه الأدوار والمناصب وتطوير هندسة معمارية متميزة لإدارة المورد البشري لتسهيل شغل هذه المواقع مع أصحاب المناصب المؤهلين ولضمان التزامهم المستمر إلى المؤسسة . (النسور، 2022)

ويعرف استراتيجيات إدارة المواهب بأنها مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتداخلة مع بعضها البعض، والتي تهدف إلى تمكين المنظمات والمؤسسات من استقطاب واستدامة وتطوير الأفراد الموهوبين الموجودين حالياً في المؤسسات والمنظمات وكذلك في المستقبل لتحقيق تعزيز الميزة التنافسية فيها. (الحياري، 2019)

استراتيجية الجذب Attraction Talents Strategy

أصبحت إستراتيجية إدارة المواهب تبنى على إستقطاب أو جذب الأفراد الأكثر موهبة (أولئك الذين يستطيعون تحقيق إستراتيجية المؤسسة، ويمتلكون الكفاءات والقدرات المناسبة، وملائمين الثقافة وطبيعة المؤسسة) بحيث يكونوا الأكثر ملائمة لإحتياجات التوظيف الحالية والمستقبلية والقادرون على التكيف والتأقلم والإنتاجية العالية داخل المؤسسة. وقد أصبحت هذه الإستراتيجية في المنظمات واحدة من السمات الرئيسية لصنع الكفاءات المؤسسية لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة . (سملاي، 2020)

تعتمد عملية جذب المواهب الخارجية على قيم المنظمة ورؤية الموظفين المحتملين للمنظمة؛ حيث تعتبر العلامة التجارية نقطة قوة تجذب المواهب الخارجية بسهولة، فمن الواضح أن كل المواهب تسعى للنمو والتقدم وتبحث عن المنظمات ذات السمعة الجيدة، وأن توظيف الأشخاص المناسبين تلزم التفكير الإستراتيجي للموارد البشرية صياغة شروط خاصة وذكية لإختيار المواهب الحقيقية تختلف عن شروط التوظيف العادية للأفراد العاديين . (حميش، 2023)

ومن وجهة نظر الدراسة أن استراتيجية الجذب هي ميدان المنافسة الحقيقي الآن بين الشركات؛ وذلك لأن الاستحواذ على أكبر قدر من المواهب يعني في طياته أشياء جمّة، أقلها التغلب على المنافسين، والحصول على أكبر قدر من العملاء، وجذب المواهب يؤهل الشركة لكي تكون الأفضل في مجالها، كما إن وجود هذه المواهب يعين الشركة على حل معضلاتها الأساسية والتي من بينها قلة الموارد أو شح رأس المال؛ إذ من شأن وجود الكفاءات البشرية المؤهلة جيداً أن تعمل على تقديم الحلول المبتكرة كيما تتمكن الشركة من تجاوز عثراتها ومعالجة نقاط ضعفها. (القديمات، 2024)

✚ إستراتيجية تطوير المواهب Developing Talents Strategy

من أجل تحقيق إمكانات عالية في المؤسسات، فإنه يتطلب تحقيق إمكانات المواهب والمقصود بإمكانيات الموهبة هو أن تتوافق عملية جذب وتعيين هذه المواهب في المؤسسة مع المزيد من التطوير في قدراتهم وإمكاناتهم ومهاراتهم ومعارفهم من خلال خطط التعليم المستمر كالدورات والمؤتمرات والندوات ولتطوير المواهب تحتاج المؤسسات على حد سواء إلى برامج التعلم والتعليم الرسمية وغير الرسمية، بالإضافة إلى المهارات والمعارف (الذبحاوي، 2020)

تعتمد تنمية المواهب على متغيرات إما في الأداء أو الإدراك أو السلوك، لذلك فمن الضروري الاعتماد على إستراتيجية لتطوير المواهب باستمرار لتحقيق مستويات أداء عالية تتناسب وإمكانات الوظيفة المنوي شغلها، ومعرفة الفجوات في المعارف التي يمتلكها شاغل الوظيفة، وتنفيذ مبادرات لتعزيز الكفاءات والإحتفاظ بها على الرغم من برامج التطوير والتدريب والتأهيل والتقييم التي تعتمد عليها المؤسسة، فإن معظم الأفراد الموهوبين مازالوا غير معروفين أو لم يتم الكشف عنهم داخل المؤسسات؛ وبالتالي، تحتاج

المؤسسات لتنفيذ إستراتيجيات تطوير وتقييم فعالة التي يمكن أن تؤدي إلى تحديد الفرص بإعتبارها
العنصر الرئيسي في إدارة المواهب لتحقيق مهمتها . (بوزيدي، 2020)

وترى الدراسة إن الموهبة وحدها لا تكفي، بمعنى أنه لا بد من شحذ وتطوير هذه الموهبة أملاً في
ضمان البقاء، والحصول على أكبر قدر من النفع لهذه المؤسسة؛ من خلال هذه الموهبة أو تلك قد تكون
الموهبة فطرية إلا أن هذا لا ينفي ضرورة تطويرها وتنميتها، وإذا كانت مكتسبة فإن تطويرها في هذه الحالة
سيكون ضرورة لا بد منها. (الجحدي، 2020)

✚ إستراتيجية المحافظة على المواهب Retaining Talents Strategy

تعد إستراتيجيات جذب المواهب والاحتفاظ بالموظفين هما الضروريات الأساسية لإدارة المواهب
وأن هذه المواهب لا بد لها من تدريب وتطوير لخلق الشعور لديها بأن قادة المؤسسة يولونهم الرعاية الكافية
مما يحقق الولاء والالتزام بالعمل، وهنا يشعُر القادة بشكل مباشر العائد من الإستثمار في المواهب وعدم
ترك المواهب لمنظمتهم، فالكثير من المنظمات العالمية في الدول المتقدمة تعتمد إستراتيجياتها في الإحتفاظ
بالمواهب وتطويرها إما على تحفيز العاطفة لديها كالبرازيل وفرنسا وهولندا، ومنها تطبيق القانون بحزم مع
إعطاء الثقة والإحترام كاليابان، ومنها تعتمد على إجراءات تقييم الأداء كإيطاليا، ومنها تعتمد على رضا
المواهب وطرق التحفيز والمنافع المقدمة لهم كالتقاعد وطرق الإحلال طويلة الأجل كما في كندا. (الراحلة،
2020)

وترى الدراسة أن إستراتيجية المحافظة على المواهب من شأنها تحفيز الموظفين الموهوبين من ذوي
القدرات الخاصة على الاستمرار في تميزهم المهني وتشجيعهم دائما على التفكير خارج الصندوق، وإشراكهم
في عمليات اتخاذ القرار، والتحاور معهم بصورة دائمة، والاستماع إلى أفكارهم ومقترحاتهم والثناء عليها، ثم
إعداد برنامج مهني وتطويري طموح لهذه الفئة من الموظفين المبدعين لتعزيز قدراتهم بصورة مستمرة،
ولضمان زيادة مستوى المواهب الكامنة لديهم. (عبدالهادي، 2020)

4.1.2 أبعاد إدارة المواهب

حددت الدراسة ثلاثة أبعاد الإدارة المواهب بالاستناد إلى دراسة كل من زيادة وكالاتي:

جذب المواهب

بعد أن تقوم المنظمة بتحديد دقيق لأنواع الوظائف التي تحتاجها بداية، ومواصفات شاغليها لن يبقى لها سوى أن تستقطب أفضل الأفراد لشغل هذه الوظائف والذي يقتضي من المنظمة توفير أكبر وعاء من الأفراد المؤهلين، وتحديد مختلف المصادر والكيفية التي يتم بها استقطاب هؤلاء الأفراد ومن هم المسؤولين، أو الجهات المعنية بعملية الاستقطاب. (النسور، 2022)

حيث يتضمن الجذب البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة. فالاستقطاب لابد أن يهتم بعملية البحث عن وجنب المرشحين الأكفاء والمؤهلين فقط للوظيفة ويصعب تحقيق النجاح في جذب المواهب إذا كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض في توصيفها وتعريفها فلا بد أن تعرف وتوصف من حيث متطلباتها بطريقة دقيقة لزيادة فعالية الاستقطاب. (الحباري، 2019)

تعد إدارة الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة ومتوسطة الحجم هي المسؤولة عن جذب المواهب. وعادة ما يوجد مكتب للتوظيف في هذه الإدارة يكون مسؤولاً عن جذب المواهب والمقابلات، والأعمال الإدارية اللازمة للقيام بأنشطة جذب المواهب، ويرجع السبب في ذلك إلى أن العاملين بهذا المكتب هم الذين يتصلون بطريقة مباشرة مع المتقدمين لشغل الوظائف سواء من داخل المنظمة أو من خارجها،

وتمر عملية جذب المواهب في عدة خطوات: (حميش، 2023)

1. تخطيط القوى العاملة : حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقاً لخطط الإنتاج والعمل في الفترة القادمة.
2. طلبات المديرين من العمالة : وتتضمن هذه الخطوة تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية والذهنية، والقدرات والمهارات.

3. تحديد الوظائف الشاغرة : وفي هذه الخطوة يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن إعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها، وفي أي الإدارات والأقسام وأيضا في المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف

4. النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة: بعد تحديد عدد الوظائف الشاغرة يكون من الضروري مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وأيضا مراجعة المواصفات التي ينبغي توفرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل، وعدد سنوات الخبرة ونوعها.

وترى الدراسة بضرورة تبني الشركة لثقافة التميز والإبداع والابتكار بصورة دائمة، وتشجيع الموظفين الموهوبين على التفكير دائماً خارج الصندوق، وعدم الرضا عن الأعمال التقليدية أو الأعمال غير المتقنة، وبث روح الحماس بين الموظفين الأكفاء لضمان الحصول على مخرجات وممارسات مهنية متميزة. (سملاي، 2020)

تطوير المواهب

يتم تعيين المواهب في الوظائف بما يتناسب مع مهاراتهم وهواياتهم التي ستعود بمنفعة ونجاحات على الشركة، إضافة الى التقارير التي بموجبها يتم التعرف على طموحات العاملين ومصالحهم وذلك بغية إكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها. ويعرف التعيين على انه وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تناسب شروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءاته. (القديمات، 2024)

واقعياً يبني قراري الاختيار والتعيين على التنبؤ فالاختيار يعني القرار الذي تتنبأ بموجبه المنظمة أن الشخص الذي اختير للوظيفة سوف يكون أفضل من سواه من الأشخاص الذين رفضوا ، أما التعيين فينبغي اتخاذ المنظمة للقرار الذي تتنبأ بموجبه بان الشخص الذي اختير سوف يكون مناسباً لوظيفة ما وليس لسواها من الوظائف . (الذبحاوي، 2020) وإن الرضا الوظيفي والرغبة في العمل الذي يقومون به أحد الأمور التي تلعب دوراً في الحد من هجرة المواهب، وتشمل إستراتيجيات مهمة للاحتفاظ بالمواهب وتطويرها وذلك من خلال ما يلي : (بوزيدي، 2020)

1. اشراك المواهب : وتعنى بإنخراط العاملين في عملهم ومشاركتهم في منظماتهم، حيث يتكون لديهم رضا وظيفي أكثر، ويكون لديهم رأي إيجابي عن صاحب عملهم، وهم أقل عرضة للمغادرة طوعاً، ولديهم قدر أكبر من الولاء والإخلاص للعملاء، ويكون مستوى الأداء لديهم عال جداً.
2. التطوير الوظيفي : المنظمات التي تقدم التخطيط الوظيفي للموظفين الموهوبين هي أكثر عرضة لرؤية انخفاض مستوى معدل الدوران الطوعي. وبالتالي عندما يكون الموظفون على فهم جيد من مساهمهم وظيفي وضمان أن منظماتهم تهتم بتنميته، فإنهم يمكن أن يكونوا أكثر ارتباطاً بعملهم ومنظماتهم
3. التدريب :إن التدريب أثناء العمل هو الأساس الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة بشكل يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعمالهم التي لم تكن موجودة حين الإعداد قبل الخدمة، فالتدريب يقدم معرفة جديدة، ويضيف معلومات متنوعة، ويعطي مهارات وقدرات أقل قابلية للتحويل إلى منظمة أخرى، ويؤثر على الاتجاهات، ويعدل الأفكار ويغير السلوك ويطور العادات والأساليب، كما يؤدي إلى زيادة روح الانتماء لدى المتدربين تجاه مؤسساتهم لشعورهم أنهم العنصر الأهم في تطوير إنتاجيتها. (الجحدي، 2020)
4. ثقافة إدارة المواهب :تظهر للموظفين أن إدارة المواهب تمثل أولوية بالنسبة لجميع الموظفين ومصدر للمواهب العالمية، ومصدر للمدراء الأكفاء الذين يسعون إلى تحسين إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب. (الراحلة، 2020)

وترى الدراسة بأهمية تبنى الشركة سقفاً عالياً من الطموحات والإنجازات التي يمكن تحقيقها على المدى البعيد، وتشجيع الموظفين الموهوبين بها على بلوغها والتخطيط لتحقيقها، وتحفيز هؤلاء الموظفين الموهوبين من ذوي القدرات الخاصة على الاستمرار في تميزهم المهني وتشجيعهم دائماً على التفكير خارج الصندوق، وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرار، والتحاور معهم بصورة دائمة والاستماع إلى أفكارهم ومقترحاتهم والثناء عليها. (عبدالهادي، 2020)

5.1.2 إدارة أداء المواهب

يرجع أصل كلمة الأداء للغة اللاتينية، والتي عبرت عن الأداء بكلمة (Performer)

والتي تترجم بمعناها الدقيق لكلمة إعطاء، واشتقت منها لفظة (Performance) للدلالة على الأداء في اللغة الإنكليزية ، فيما تعنى كلمة أداء في اللغة العربية كما جاء في كتاب الصحاح: الإنجاز، أو أداء الفعل، أي قضاؤه ويحظى مفهوم إدارة أداء المواهب بأولوية كبيرة في جميع المنظمات عبر العالم، فلا يمكن أن تقوم شركة أو منظمة أو مؤسسة حكومية كانت أم خاصة بدون أداء العاملين لوظائفهم بصورة مجتمعة. (النسور، 2022)

ويمكن القول بأن حياة المنظمات تعتمد بصورة أساسية على إدارة أداء المواهب فيها، فإنجاز العاملين لمهامهم بصورة مميزة أو بالوجه المطلوب في أقل تقدير سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة، وبالتالي ضمان تحقيق النمو والبقاء وحتى التوسع، وعلى العكس من ذلك، فأن أداء المواهب لمهامهم بصورة سيئة سيقود بالضرورة إلى فشل المفصل الذي يعمل ضمنه العاملون وبالتالي التأثير في اتجاه المنظمة العام والذي قد يقود إلى تراجع المنظمة بشكل كلي . (الحياري، 2019)

تم الإشارة إلى إن المنظمات بشكل عام يجب أن تعمل على تحسين مستوى إدارة أداء المواهب بصورة مستمرة ومخططة ومدروسة بشكل جيد، إذ أن تلك الدراسة تعد حجر الأساس في مواجهة التغيرات البيئية السريعة والمتكررة والتي تواجهها المنظمة بصورة مستمرة، إذ ستتمكن المنظمة من مواجهة تلك التغيرات عبر امتلاكها لأفراد عاملين يتمتعون بمهارات وقدرات عالية من الابداع والابتكار، وهو ما يزيد من قوة الموقع التنافسي للمنظمة وتحسين الوضع السوقي لها. (حميش، 2023)

وترى الدراسة أن الاهتمام بإدارة أداء المواهب يعد من مرتكزات قوة المنظمة، فمتابعة الأداء وتقييمه وتحسينه مفتاح لزيادة عوائد المنظمة ودعم لنموها وبقاؤها، كما أن ادامة علاقة ودية وتشاركية بين الإدارة والعاملين تؤدي إلى رضا أفضل للعاملين والذي ينعكس إيجاباً بدوره في أدائهم. إن سعي المنظمة نحو إيجاد وسيلة قياس الأداء المواهب بصورة كفؤة من شأنه تحسين الإنتاجية وزيادة الأداء وبالتالي إنتفاع المنظمة ككل، كما أن إهتمام الإدارة بتوضيح كيفية أداء المواهب وتحديد إجراءاته يساهم في زيادة سرعة ودقة الأداء، وتحسين جودته، وزيادة معرفة العاملين بجوانب أعمالهم المختلفة. (سملاي، 2020)

المبحث الثاني: سمعة المنظمة

1.2.2 تمهيد:

أدى التطور الهائل الذي شهده العالم على كافة الأصعدة والمستويات، وما نجم عن الثورة المعرفية والمعلوماتية والانفتاح الذي شهده العالم في ظل التقنيات الحديثة إلى أن تعيد المؤسسات النظر في مكانتها وفق ما تقتضيه متطلبات العصر، فأصبح التنافس بين المؤسسات على أشدها لتقديم الأفضل للجماهير .
(أبو حشيش، 2019)

وتؤدي سمعة المنظمة دوراً أساسياً ومحورياً يتمثل في تشكيل سلوك الفرد والتأثير على تصرفاته، فتعكس السمعة الواقع وتحمل المعارف للإنسان الذي لا يواجه الواقع بشكل مباشر، بل يواجهه بأسلوب غير مباشر والمعتمد على الوصف، ومن أجل ذلك أدركت المؤسسات مدى أهميتها لامتلاك السمعة من أجل دعم أعمالها وأنشطتها.

ويشير باليت إلى أن السمعة مهمة للمؤسسات جميعها الكبيرة والصغيرة وليس فقط للمؤسسات التي تعمل على جذب عملاء جدد فحتى المؤسسات ذات السمعة الراسخة فإنها هي الأخرى تسعى للمحافظة على سمعتها الجيدة، وجذب عملاء جدد فليس من المنطقي أن تحافظ هذه المؤسسات على السمعة والصورة الذهنية الجيدة التي حققتها لأنه قد يحدث أمر طارئ يؤثر على هذه السمعة فالصورة الذهنية بطبيعتها صورة متحركة قابلة للتغيير باستمرار .

أن دور السمعة محور أساسي في تكوين سلوك الأفراد والتأثير في تصرفاتهم ، فهي تعكس الواقع، وتحمل المعلومات للعقل البشري الذي لا يواجه الواقع مباشرة، وإنما يواجهه بشكل غير مباشر من خلال الوصف وعمليات التزكية، ولهذا فقد أدركت المنظمات أهمية دراسة سمعتها لتوظيف ذلك في دعم أنشطتها.

2.2.2 تعريف سمعة المؤسسة:

سمعه المؤسسة هي الانطباعات والمعلومات التي يتلقاها الجماهير من خلال مجموعة مختلفة من قنوات الاتصال والرموز، وعلى وجه الخصوص قد تكون سمعه المؤسسة مرتبطة بشكل كبير في الانطباع الذي يؤخذ من خلال الشكل العام للمؤسسة.

كما يمكن تحديد السمعة للمؤسسة عن طريق تجربة العملاء وتعاملهم مع المؤسسة بشكل مباشر، كما يمكن الحصول على السمعة من خلال اسم المؤسسة وسوقها ومنافستها مع المؤسسات (الحامد، 2018)

وأشار بويد بأن سمعة المؤسسة تظهر عن طريق خبراتها سواء المباشرة، أم غير المباشرة ومن خلال جمع المعلومات من قبل أصحاب المصالح.

ووضح والش بأن سمعة المؤسسة ما هي إلا خاصية تظهر من الفوائد المتمثلة بالقيم المدركة من قبل المستفيدين. (بني عيسى، 2020)

يعتبر مفهوم السمعة المؤسسية من المفاهيم الحديثة نسبياً، حيث يعد تحدياً لا يستهان به في الإدارة العامة، حيث يستلزم بناء سمعة تنظيمية حسنة الأجهزة الإدارة العامة والبحث في مجالات عدة تستحق الاستكشاف وخاصة تلك المتعلقة بالأصول غير الملموسة التي لها علاقة بمفهوم السمعة المؤسسية كالشرعية والمشاركة والثقافة المؤسسية والثقة وغيرها (العدوان والشامي، 2021).

ويمكن تعريف السمعة المؤسسية على أنها التراكم الزمني للنتائج التي تحققها المؤسسة من خلال تفاعلها البيئية الداخلية والخارجية، وبشكل يحقق الولاء والانتماء من قبل أفرادها (Setiawan, 2020)

كما ويمكن تعريفها على أنها توقعات الأفراد فيما يخص ما تحققه المؤسسة من خدمات تقابل الاحتياجات المجتمع، لذلك فإن السمعة المؤسسية هي عبارة عن مفهوم جمعي يمكن إعداده وتشكيله من خلال تقييمات الأفراد وانطباعاتهم نحو مؤسسة ما (Salas, 2019).

وتأكيداً على ذلك فالسمعة المؤسسية هي أحكام جماعية ثابتة بشكل نسبي، وتكون لفترات طويلة الأجل من قبل أفراد المؤسسة، وهذه الأحكام مبنية على نتائج متسلسلة (تراكمية) من الناحية الزمنية تكون قد حققت مستويات متميزة من مخرجاتها ولها قيمة مضافة للمعنيين، لذلك فإن المؤسسة تسعى بشكل مستمر للمحافظة على مكانتها عند أفرادها والعمل على تعزيزها بشكل دائم، وهي تعتبر بمثابة الاعتراف العلني من قبل الأفراد برضاها عن عمل المؤسسة وما تقدمه من خدمات لهم (الفتلاوي، 2017).

تتكون السمعة للمؤسسة من عدد من الصور الذهنية المتراكمة في عقول الأفراد خلال فترة زمنية محددة والتي ساعدتهم على تكوين رأي معين حول مؤسسة ما، كما تتكون الصورة الذهنية أيضاً من تشكيل الانطباعات حول المؤسسات، فالسمعة تنبع من التجربة الفعلية لكن الصورة الذهنية تكون مجرد توقعات في ذهن الأفراد ولم تعكس أي تجارب واقعية.

وأضاف وبر بأن السمعة تتكون من عدد من العناصر والمتمثلة في اسم المؤسسة وشعارها الرسمي، والعاملين فيها، والإداريين، وفلسفتها، وقراراتها وانجازاتها ودورها في مدى تقديمها للخدمات المجتمعية، ومشاركتها في الحياة العامة بالإضافة إلى احتوائها للمشكلات التي تواجهها والآثار السلبية لها، فهذه تكون الانطباعات الأولى عن المؤسسة، وذلك لأن المستفيدين يكونون صورة انطباعية أولية عن المؤسسة عن طريق الاتصال الأولي بالمؤسسة سواء عبر الزيارات الشخصية أم المواقع الالكترونية ... الخ (Truong, Etal, 2021).

3.2.2 خصائص سمعة المؤسسة

تمتلك المؤسسة عدد من الخصائص التي تتسم بها والتي تحقق السمعة الحسنة لها وهي (2020 Lujun et al.,).

1. السمعة هي الانطباعات الذهنية المتكونة في عقول الافراد وتشكل اتجاهاتهم نحو المؤسسة
2. تتسم السمعة بالديناميكية وذلك في مقدرتها على التفاعل الدائم مع المتغيرات الذاتية الخاصة بالفرد أو المؤسسة أو بالمؤسسات المنافسة، بالإضافة إلى تفاعلها مع العديد من التغيرات المجتمعية المتنوعة .
3. تمثل السمعة تقديماً عقلياً لكل ما يرتبط بالمؤسسة كصورة افراده، أو صورة العلامة التجارية أو المنتجات ، أو تقديم لكافة مكوناتها وعناصرها وأبعادها .
4. تكون السمعة للمؤسسة مخطط لها من قبل، وذلك لاعتمادها على برامج إعلامية موثوق بها ومدروسة .(Lujun and Huang, 2020)
5. تكون السمعة للمؤسسة قابلة للقياس والتقويم وذلك باتباع أساليب حديثة في البحث العلمي، حيث يمكن التعرف إليها من خلال الصورة المتكونة عند الجمهور والمستفيدين، وتعيين أية تغيرات تحدث سواء تغيرات سلبية أم ايجابية .

4.2.2 سمعه المنظمة للشركات

تواجه الشركات في القرن الحالي الكثير من التحديات العالمية، والتي ترجع إلى الطفرة في التطور العلمي والتقدم التكنولوجي الكبير في مجال تكنولوجيا الاتصالات، لذا باتت الأنظمة ميادين البحث في كافة الدول تواجه تحديات كبيرة تتلاءم ومستوى حدتها في التقدم الهائل ، ومن أهم تلك التحديات التي تواجهها الشركات في كيفية تحقيق السمعة الحسنة لها ، وإتاحة الخدمات التي تناسب متطلبات الجمهور والمستفيدين منها، كما ينبغي أن تحقق تلك الخدمات التزامات مؤسسات الشركات اتجاه العديد من الوظائف الموكلة إليها والتي تتلاءم وحجم الأعمال الموكلة إليها . (Zhang, & Nekmat, 2024)

5.2.2 أهمية السمعة للشركات:

باتت السمعة من أبرز المعايير بل وأهمها التي تستند عليها الشركات في تقييم مؤسسات الشركات، فهي تمتلك الدور الايجابي في حسم رؤية الشركات من قبل أصحاب المصالح والجمهور واهتمامهم الكبير في

تحقيق مستوى عالي وإيجابي في الشركات في العصر الحديث، والشركات التي تمتلك السمعة الحسنة القدرة الهائلة على استقطاب الطلبة والمستثمرين وجذبهم . (Marcinkowski .Etal,2020)

أن أبرز أهداف الشركة بشكل عام من أجل الوصول بالسمعة الطيبة بين الشركات المنافسة قيامها بجذب الطلبة والاحتفاظ بالعاملين في الجامعة من أصحاب السمعة الحسنة والمكانة العالية، والعمل على تحسين النظام الإداري والتنظيمي والمحاسبي واتباع استراتيجية تخطيطية مناسبة لضمان تحقيق السمعة الجيدة ورضا الجمهور، فمن أبرز عوامل قوة الشركة هي تحقيقها للسمعة الحسنة لها وموظفيها. (Srihadi2021)

فأهمية السمعة للشركات تنبع من الانطباعات الواقعة عليها من الجمهور، وعن طريق المعلومات التي تتلقاها من وسائل الإعلام ومن الشعارات، فسمعة الشركات ترتبط بشكل كبير في الانطباع المأخوذ من شكل الشركة العام، بالإضافة إلى أن الصورة الذهنية التي يكونها الجمهور عن الشركة خلال الوقت تكون السمعة حولها . (Yalcin, Sinan 2021)

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 تمهيد

يعرض هذا الفصل الطرائق والإجراءات التي تم اتباعها في هذه الدراسة من حيث نوع الدراسة وطبيعتها، وأيضاً عرض مجتمع الدراسة وعينتها وأدائها والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة البيانات واستخلاص النتائج.

2.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الإداريين في المستويات العليا والوسطى في البنوك والمصارف في المملكة العربية السعودية حسب اتصال الباحث بإدارات الموارد البشرية في البنوك المبحوثة. وقد اختار الباحث البنوك التجارية كمجتمع للدراسة نظراً لما تساهم به سمعتها الجيدة من ازدهار مختلف القطاعات وبما ينعكس على الاقتصاد السعودي بشكل عام، وعليه، فإن دراسة سمعة المنظمة لهذه البنوك وتحليل استراتيجية إدارة المواهب التي تتبعها قد يساعد في فهم كيف تؤثر هذه الاستراتيجية في سمعة المنظمة.

3.3 عينة الدراسة

بلغ حجم عينة الدراسة الممثل للمجتمع (278) بحسب جدول العينات مع الاعتماد على حجم المجتمع الكلي بحيث يكون هامش الخطأ المسموح به (5) (Sekar & Bougie 2016)، وباستخدام المعادلة التالية:

حجم العينة من كل طبقة = عدد المدرء في البنك / عدد مدرء مجتمع الدراسة × حجم العينة

ولغايات الحصول على دقة عالية في النتائج وتحسباً لأي نقص قام الباحث بتوزيع (300) استبانة على عينة الدراسة، كما هو موضح في الجدول (1)، وتم استرداد (281) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي ونسبة استرجاع (93.6%).

4.3 وحدة التحليل

تكونت وحدة التحليل في هذه الدراسة من المديرين في الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية السعودية ، وقد تم اختيار المديرين للإجابة على أسئلة الدراسة نظراً لما يتمتعون به من معرفة عميقة وخبرة في مجال أعمال البنوك، ونظرتهم الشاملة حول عملياته الداخلية والخارجية والتحديات التي يواجهها وباعتبارهم المسؤولين عن تحديد استراتيجية إدارة المواهب للبنوك التي يعملون بها مما يجعلهم الأجدر بالإجابة الدقيقة على الأسئلة المطروحة.

5.3 طرق جمع البيانات

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) من خلال جمع البيانات اللازمة من المديرين في الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية السعودية الذين يمثلون مجتمع الدراسة، وتم التركيز على مصدرين لجمع البيانات وهما:

✓ أولاً: المصادر الثانوية

قام الباحث بجمع المعلومات اللازمة للدراسة بالرجوع الى المصادر الثانوية المتمثلة في المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة والدوريات والأبحاث والتقارير التي تناولت متغيرات الدراسة وابعادها، وفي توثيق البيانات اعتمد الباحث نظام جمعية علماء النفس الامريكية.(American Psychological Association, 2020)

✓ ثانياً: المصادر الأولية

اعتمد الباحث في جمع البيانات الأولية على الاستبانة كأداة اساسية للدراسة وذلك في جوانبها التحليلية كما هو مُبيّن في ملحق (1)، وقد تكونت من (62) فقرة عكست متغيرات الدراسة جميعها.

6.3 أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبانة لجمع البيانات من المديرين في مستويات الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية السعودية ، وتم الاسترشاد بمتغيرات الدراسة ، ومقاييسها ، إضافة إلى الاسترشاد بالمصادر والدراسات السابقة المشابهة التي تتعلق بمتغيرات الدراسة ، حيث ان تصميم أداة الدراسة جاء على الشكل التالي:

- **القسم الأول:** يتضمن هذا الجزء الخصائص الشخصية والوظيفية للمديرين عينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة العملية.
- **القسم الثاني:** يتضمن هذا الجزء الفقرات التي تم استخدامها لقياس المتغير المستقل (استراتيجية إدارة المواهب).
- **القسم الثالث:** يتضمن هذا الجزء الفقرات التي تم استخدامها لقياس المتغير التابع (سمعة المنظمة)، كما يظهر في جدول (1)

جدول (1) الفقرات التي تقيس ابعاد الدراسة

مجاور الدراسة	المتغيرات	الأبعاد	الفقرات
الخصائص الديمغرافية للعينة (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة العملية)			
المتغير المستقل	استراتيجية إدارة المواهب	جذب المواهب	(5-1)
		تطوير المواهب	(10-6)
		الاحتفاظ بالمواهب	(15-11)
		إدارة أداء المواهب	(20-16)
		التعاقب الوظيفي	(25-21)
المتغير التابع	سمعة المنظمة	الابتكار	(30-26)
		جودة الخدمات	(35-31)

(40-36)	المسؤولية الاجتماعية		
(45-41)	العلامة التجارية		
(50-46)	الصورة الذهنية		

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على أداة الدراسة

تطوير أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية تم تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية، وزعت على المديرين في البنوك التجارية السعودية بعد مخاطبتهم رسمياً كما ورد في كتاب تسهيل المهمة الملحق (3) اسطة ادارات الموارد البشرية في البنوك المبحوثة لتحقيق استجابة افضل وللتعرف على درجة موافقة المبحوثين على فقرات الاستبانة، والأهمية النسبية التي حصلت عليها كل فقرة (Sekaran 15-216 2016, Bougie &), تم استخدام المقياس الذي شاع استخدامه في مختلف الدراسات الادارية والإنسانية وهو مقياس ليكرت الخماسي (Likert scale) (النجار وآخرون، 2020، 142) كما هو مُبين في الجدول (2).

جدول (2) مقياس ليكرت الخماسي

بدائل الإجابة	درجة	درجة	درجة	درجة كبيرة	درجة كبيرة
	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جداً
الدرجة	1	2	3	4	5

مقياس تصحيح أداة الدراسة

لتصحيح إجابات مقياس الدراسة تم تحديد خمس فقرات للإجابة على كل فقرة، وذلك للتعرف الى مدى موافقة عينة الدراسة على متغيرات انموذج الدراسة، والتي تصحح وفق احتساب المدى لتفسير الأهمية النسبية التي اعتمدت للتعليق على الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على متغيرات الدراسة وكل مستوى فيها (النجار، وآخرون، 2020، 142). عن طريق حساب مدى الفرق بين "اعلى قيمة (5) وادنى قيمة

(1) ومن ثم القسمة على عدد الفئات المطلوبة وهي (5) ليكون الناتج $1.33 = 5 - 1/3$ وذلك بالاستمرار في زيادة القيمة ابتداء من أدنى قيمة وهي (1) بهدف إعطاء الفترات لتحديد الاجابات على الوسط الحسابي، وكما هو موضح في الجدول (3).

جدول (3) جدول التصحيح الخماسي لأداة الدراسة

بدرجة مرتفعة	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة
5-3.67	3.67 – اقل من 2.34	2.34 - اقل من 1

Reliability ثبات أداة الدراسة

يدل الى درجة ثبات أداة الدراسة في قياس ما صُممت لقياسه بظروف مختلفة (Saunders 22 (2023). وقد تم التأكد من الإتساق الداخلي ومعامل الثبات الى فقرات الإستبانة جميعها، وذلك بحساب معامل الإتساق الداخلي كرونباخ الفا (Cronbach's alpha) بحيث تكون النتائج مقبولة إحصائياً اذا كانت قيمة كرونباخ الفا أكبر من (0.70) (Sekaran & Bougie, 2016290).

جدول (4) تقييم درجة معامل ثبات الاتساق الداخلي

البعد	الفقرات	عدد الفقرات	Cronbach's alpha
جذب المواهب	(5-1)	5	0.926
تطوير المواهب	(10-6)	5	0.939
الاحتفاظ بالمواهب	(15-11)	5	0.910
إدارة اداء المواهب	(20-16)	5	0.942
التعاقب الوظيفي	(25-21)	5	0.945
الابتكار	(30-26)	5	0.916
جودة الخدمات	(35-31)	5	0.918

المسؤولية الاجتماعية	(40-36)	5	0.930
العلامة التجارية	(45-41)	5	0.939
الصورة الذهنية	(50-46)	5	0.918
مجموع الفقرات		62	

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد الى مخرجات برنامج التحليل الاحصائي Smart PLS 4

يُظهر الجدول (4) قيم مُعامل الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة، اذ تراوحت قيم كرونباخ الفا لأبعاد استراتيجية إدارة المواهب بين (0.910-0.945)، وللمتغير التابع (سمعة المنظمة) تراوحت بين (0.916-0.939)، اما قيمة كرونباخ الفا للمتغير الوسيط (الذكاء الاستراتيجي) بلغت (0.968)، ونلاحظ ان قيم جميع المتغيرات هي اعلى من النسبة المقبولة لغرض التحليل الاحصائي التي ينبغي ان تكون $> (0.7)$ ، مما يدل على اتساق داخلي مرتفع بين أبعاد كل متغير، وهذا يؤكد على جودة فقرات متغيرات الدراسة، ووصف اداتها بالثبات.

7.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة، فرضياتها، تم اجراء عدد من الاساليب الاحصائية الوصفية والكمية التحليلية من خلال استخدام برنامج الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية والانسانية (Statistical Package for Social Sciences SPSS) لعدة معالجات احصائية، وتم استخدام برنامج (4) SMART-PLS لتقييم انموذج الدراسة وإظهار مدى صدق النموذج التقاربي والصدق التمايزي، وفي تحليل المسار واختبار الفرضيات ايضاً، وكما يلي:

أولاً: الإحصاء الوصفي لغايات وصف خصائص عينة أفراد الدراسة الديموغرافية والوظيفية والتي تتضمن:

- التكرارات لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة افراد الدراسة.

- النسب المئوية لقياس التوزيعات التكرارية والنسب لخصائص أفراد العينة.
- الوسط الحسابي: لقياس متوسط إجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة.
- الانحراف المعياري لقياس مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

الأهمية النسبية للتعليق على المتوسطات الحسابية طبقا لمعادلة معتمدة، ووفقا لمقياس ليكرت

الخماسي، وهذه المعادلة هي: الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل / عدد المستويات

ثانيا: الإحصاء التحليلي: تم معالجة البيانات التي جمعت عن طريق الاستبانة (أداة الدراسة) باستخدام

برنامجي الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) والحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لنمذجة

المعادلات الهيكلية (4) Smart PLS

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

في هذا الفصل سيتم عرض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة واختبار الفرضيات، والتعرف إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد تحليل فقراتها واختبار العلاقة المباشرة والغير مباشرة بين متغيراتها (استراتيجية إدارة المواهب، وسمعة المنظمة، والذكاء الاستراتيجي) من خلال استخدام الأساليب الوصفية والاستدلالية، ومن ثم مناقشتها والتعليق عليها من خلال استخدام برنامج Smart PLS 4 الذي يعتمد على منهج نمذجة المعادلات المهيكلية Structural Equation Modeling.

2.4 وصف متغيرات الدراسة الديموغرافية

يظهر الجدول (5) وصفاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وذلك بإيجاد التكرارات والنسب المئوية.

جدول (5) خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية من حجم العينة
الجنس	ذكر	128	45.6%
	أنثى	153	54.4%
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	58	20.6%
	30 سنة – أقل من 40 سنة	102	36.3%
	40 سنة – أقل من 50 سنة	76	27.0%
	50 سنة فأكثر	45	16.0%

8.5%	24	دبلوم متوسط فأقل	المؤهل العلمي
52.0%	146	بكالوريوس	
22.8%	64	ماجستير	
16.7%	47	دكتوراه	
12.1%	34	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة العملية
23.8%	67	5 سنوات – اقل من 10 سنوات	
33.1%	93	10 سنوات – اقل من 15 سنة	
31.0%	87	15 سنة فأكثر	
100%	281	المجموع	

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات التحليل الاحصائي

أولاً: الجنس:

يُظهر الجدول (5) أن عينة الدراسة بلغت فيها نسبة الذكور (45.6%)، أما نسبة الإناث فقد بلغت (54.4%) ، وقد يكون تفسير التفوق في نسبة الاناث على الذكور في منح الاناث فرصاً واسعة للاندماج في سوق العمل والمشاركة في الحياة الإجتماعية، وتمكين المرأة ودورها في المجتمع.

ثانياً: الفئة العمرية:

يوضح الجدول (5) أن النسبة الأعلى للفئة العمرية في عينة الدراسة بلغت (36.3%) للفئة العمرية (من 30 - أقل من 40 سنة، أما أدنى نسبة فقد بلغت (16.0%) للفئة العمرية (50 سنة فأكثر)، ويمكن تفسير ذلك بأن الفئة العمرية الأكثر طلباً في البنوك التجارية السعودية تتراوح (من 30 - أقل من 40 سنة) باعتبارها فئة نشطة وقادرة على التكيف مع جميع الظروف ومستعدة لتحمل أعباء العمل الإضافية.

ثالثاً: المؤهل العلمي:

يشير الجدول (5) الى أن نسبة الحاصلين على مؤهل البكالوريوس كانت الأعلى في عينة الدراسة فقد بلغت (52.0%) ، أما أدنى نسبة فكانت للحاصلين على مؤهل دبلوم متوسط فأقل وبلغت (8.5%)، وقد يُفسر هذا التباين في أن البنوك التجارية السعودية تشجع العاملين فيها على اكتساب المعارف والرفع من تحصيلهم العلمي.

رابعاً: سنوات الخبرة العملية:

يظهر الجدول (5) أن نسبة افراد العينة الذين تراوحت خبرتهم بين (10 سنوات – اقل من 15 سنة) كانت الأعلى وقد بلغت (33.1%) ، أما أدنى نسبة بلغت (12.1%) للذين يملكون خبرة (اقل من 5 سنوات، وهذا يدل على أن البنوك التجارية السعودية تهتم بجذب العاملين ممن لديهم الخبرات العالية والإحتفاظ بهم والإستفادة من خبراتهم في تحسين وتطوير أعمالها.

3.4 وصف أبعاد متغيرات الدراسة

في هذا الجزء سيتم عرض وصفاً لأبعاد المتغيرات التي تناولتها الدراسة، وذلك بتحليل اجابات افراد العينة من خلال الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة ورتبتها وأهميتها النسبية . وقد ظهرت نتائج وصف أبعاد متغيرات الدراسة كما يلي:

1.3.5 وصف فقرات المتغير المستقل استراتيجيية إدارة المواهب) وأبعاده

في هذه الدراسة يتمثل المتغير المستقل في استراتيجيية إدارة المواهب والذي يشتمل على خمسة أبعاد فرعية تتمثل في جذب المواهب، وتطوير المواهب، والإحتفاظ بالمواهب، وإدارة أداء المواهب، والتعاقب الوظيفي)، ويُظهر الجدول (8) وصفاً للمتغير المستقل وأبعاده الفرعية، لمحاولة الاجابة على السؤال الأول للدراسة وهو؛ "ما" مستوى الأهمية النسبية لإستراتيجيية إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، وتطوير

المواهب والإحتفاظ بالمواهب، وإدارة أداء المواهب، والتعاقب الوظيفي في البنوك التجارية السعودية ؟، حيث انه تم قياس المتغير المستقل من خلال الفقرات (1-25).

جدول (6) الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لأبعاد (استراتيجية إدارة المواهب)

#	البعد	الوسط الحسابي	الرتبة	الأهمية النسبية
1	جذب المواهب	3.553	1	متوسطة
2	تطوير المواهب	3.467	2	متوسطة
3	الإحتفاظ بالمواهب	3.412	3	متوسطة
4	إدارة أداء المواهب	3.374	5	متوسطة
5	التعاقب الوظيفي	3.402	4	متوسطة
	المعدل العام	3.441		متوسطة

تظهر نتائج الجدول (6) أن مستوى الأهمية النسبية لمتغير استراتيجية إدارة المواهب في البنوك التجارية السعودية جاء متوسطاً، وبلغ الوسط الحسابي العام (3.441)، فقد إحتل بعد جذب المواهب المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.553)، تلاه بعد تطوير المواهب بوسط حسابي بلغ (3.467)، بينما إحتل بعد الإحتفاظ بالمواهب المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ (3.412) والمرتبة الرابعة إحتلها بعد التعاقب الوظيفي بوسط حسابي بلغ (3.402)، أما بعد إدارة أداء المواهب فقد جاء بالمرتبة الخامسة والأخيرة بوسط حسابي (3.374)، وجاءت أبعاد المتغير المستقل جميعها بأهمية نسبية متوسطة، ويعزو الباحث ذلك الى تركيز واهتمام البنوك التجارية السعودية في استراتيجية إدارة المواهب وجذب الافراد ذوي الكفاءات العالية وتنميتهم وتطويرهم والإهتمام بهم وتجهيتهم لشغل المناصب المختلفة.

بعد جذب المواهب

جدول (7) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لفقرات (جذب

المواهب)

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	يملك البنك استراتيجية لجذب المواهب	3.637	0.887	1	متوسط
2	يضع البنك اليات جذب للمواهب وفق معايير واضحة	3.534	0.932	4	متوسط
3	يحدد البنك احتياجاته من المواهب بناءً على اهدافه الاستراتيجية	3.569	0.930	2	متوسط
4	يستخدم البنك وسائل متنوعة للإعلان عن الحاجة الى الموهوبين	3.555	1.059	3	متوسط
5	يستعين البنك بذوي الاختصاص لجذب المواهب	3.470	0.962	5	متوسط
	المعدل العام	3.553			متوسطة

تظهر البيانات في الجدول (7) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لآراء عينة الدراسة في البنوك التجارية السعودية بشأن البُعد (الأول) من أبعاد استراتيجية إدارة المواهب والمتمثل في (جذب المواهب من خلال قيم الأوساط الحسابية لفقراته والتي تبين أنها تتراوح بين (3.470 و 3.637)، وبلغ الوسط الحسابي العام لهذا البُعد (3.553) وبأهمية نسبية متوسطة، وقد حصلت الفقرة "يملك البنك استراتيجية لجذب المواهب" على أكبر قيمة بين الفقرات بوسط حسابي بلغ (3.637) وإنحراف معياري (0.887) وبأهمية نسبية متوسطة، بينما حصلت الفقرة يضع البنك اليات جذب للمواهب وفق معايير واضحة على أقل قيمة بين الفقرات بوسط حسابي بلغ (3.534) وإنحراف معياري (0.932) وبأهمية نسبية متوسطة، وهذا يعكس مدى إهتمام البنوك التجارية السعودية في دمج عملية جذب المواهب مع استراتيجياتها ضمن معايير واضحة، واستخدام الوسائل المختلفة التي تعزز من جذب الموهوبين.

وبشكل عام، يتضح من هذه النتيجة أن المديرين الذين تمّ استفتائهم في البنوك التجارية السعودية يعتقدون أن مستوى توافر بعد جذب المواهب في هذه البنوك جاء بدرجة متوسطة.

بعد تطوير المواهب

جدول (8) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لفقرات (تطوير

(المواهب)

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
6	تتوفر في البنك خطط دورية لتطوير المواهب	3.516	0.981	2	متوسطة
7	يوفر البنك دورات تدريبية متخصصة للمواهب	3.530	0.973	1	متوسطة
8	يحفز البنك المواهب على تطوير قدراتهم التي تخدم العمل	3.423	0.937	4	متوسطة
9	يمكن البنك المواهب لتطوير قابليتهم	3.423	0.963	5	متوسطة
10	يوفر البنك برامج تخدم تطوير المسار الوظيفي للموهوبين	3.445	0.994	3	متوسطة
	المعدل العام	3.467			متوسطة

تظهر البيانات في الجدول (8) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأراء عينة الدراسة في البنوك التجارية السعودية بشأن البُعد (الثاني) من أبعاد استراتيجية إدارة المواهب والمتمثل في (تطوير المواهب) من خلال قيم الأوساط الحسابية لفقراته والتي تبين أنها تتراوح بين (3.530 و3.423)، وبلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.467) وبأهمية نسبية متوسطة، وقد حصلت الفقرة يوفر "البنك دورات تدريبية متخصصة للمواهب" على أكبر قيمة بين الفقرات بوسط حسابي بلغ (3.530) وإنحراف معياري (0.973) وبأهمية نسبية متوسطة، بينما حصلت الفقرة "يحفز البنك المواهب على تطوير قدراتهم التي تخدم العمل

على أقل قيمة بين الفقرات بوسط حسابي بلغ (3.423) وإنحراف معياري (0.937) وبأهمية نسبية متوسطة، وهذا يدل على إهتمام البنوك التجارية السعودية بالتخطيط المهني للموهوبين وتوفير البرامج التدريبية المتميزة للإرتقاء بمستوى الموهوبين ومساندتهم، والتسريع في مسار تطورهم الوظيفي لدعم تنافسيتها وتحسن من أدائها. وبشكل عام، يتضح من هذه النتيجة أن المديرين الذين تمّ استفتاءهم في البنوك التجارية السعودية يعتقدون أن مستوى توافر بعد تطوير المواهب في هذه البنوك جاء بدرجة متوسطة.

بعد الاحتفاظ بالمواهب

جدول (9) الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لفقرات (الاحتفاظ بالمواهب)

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
11	يوفر البنك بيئة عمل مناسبة للموهوبين	3.456	0.998	1	متوسطة
12	يعتمد البنك على سياسة التحفيز المتنوع مع المواهب	3.263	1.003	4	متوسطة
13	يتابع البنك مسيرة المواهب في اثناء العمل	3.413	10.13	2	متوسطة
14	يشجع البنك المواهب على تقديم الافكار الابداعية	3.384	0.992	3	متوسطة
15	يشرك البنك المواهب في اتخاذ القرار	3.192	1.109	5	متوسطة
	المعدل العام	3.412			متوسطة

تظهر البيانات في الجدول (9) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لآراء عينة الدراسة في البنوك التجارية السعودية بشأن البُعد (الثالث) من أبعاد استراتيجية إدارة المواهب والمتمثل في الاحتفاظ بالمواهب من خلال قيم الأوساط الحسابية لفقراته والتي تبين أنها تتراوح بين (3.192 و 3.456) ، وبلغ الوسط

الحسابي العام لهذا البُعد (3.412) وبأهمية نسبية متوسطة، وقد حصلت الفقرة يوفر البنك بيئة عمل مناسبة للموهوبين على أكبر قيمة بين الفقرات بوسط حسابي بلغ (3.456) وانحراف معياري (0.998) وبأهمية نسبية متوسطة، بينما حصلت الفقرة "يشرك البنك المواهب في اتخاذ القرار" على أقل قيمة بين الفقرات بوسط حسابي بلغ (3.192) وانحراف معياري (1.109) وبأهمية نسبية متوسطة، وهذا يشير الى حرص البنوك التجارية السعودية واهتمامها بتوفير بيئة عمل مناسبة للموهوبين تسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحفيزهم والحفاظ عليهم ودعمهم من أجل ان لا يتحولوا الى اي بنوك او منظمات أخرى منافسة.

وبشكل عام، يتضح من هذه النتيجة أن المديرين الذين تمّ استفتائهم في البنوك التجارية السعودية يعتقدون أن مستوى توافر بعد الإحتفاظ بالمواهب في هذه البنوك جاء بدرجة متوسطة.

بعد إدارة أداء المواهب

جدول (10) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لفقرات (إدارة أداء

المواهب)

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
16	يهتم البنك بتحديث نظام إدارة الاداء بشكل مستمر	3.498	0.944	1	متوسطة
17	يعتمد البنك على معايير واضحة لقياس أداء الموهوبين	3.427	0.967	2	متوسطة
18	يستخدم البنك اساليب متنوعة لتقييم أداء الموهوبين	3.381	0.925	3	متوسطة
19	يُقدم البنك تغذية راجعة للموظفين الموهوبين	3.256	0.987	5	متوسطة

متوسطة	4	1.026	3.310	يعتمد البنك على نظام إدارة الاداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بترقية الموهوبين	20
متوسطة			3.374	المعدل العام	

تظهر البيانات في الجدول (10) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لآراء عينة الدراسة في البنوك التجارية السعودية بشأن البعد (الرابع) من أبعاد استراتيجية إدارة المواهب والمتمثل في (إدارة أداء المواهب) من خلال قيم الأوساط الحسابية لفقراته والتي تبين أنها تتراوح بين (3.256 و 3.498)، وبلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.374) وبأهمية نسبية متوسطة، وقد حصلت الفقرة "يهتم البنك بتحديث نظام إدارة الاداء بشكل مستمر" على أكبر قيمة بين الفقرات بوسط حسابي بلغ (3.498) وانحراف معياري (0.944) وبأهمية نسبية متوسطة، بينما حصلت الفقرة "يُقدم البنك تغذية راجعة للموظفين "الموهوبين" على أقل قيمة بين الفقرات بوسط حسابي بلغ (3.256) وانحراف معياري (0.987) وبأهمية نسبية متوسطة، وهذا يشير الى أن البنوك التجارية السعودية تهتم بتحديث نظام إدارة الاداء ضمن معايير ومقاييس واضحة تسهم في تحديد الكفاءات المطلوبة في إنجاز المسؤوليات والاعمال، وإتخاذ قرارات تتعلق بمكافأة الموهوبين وترقيتهم والاحتفاظ بهم.

وبشكل عام، يتضح من هذه النتيجة أن المديرين الذين تمّ استفتائهم في البنوك التجارية السعودية يعتقدون أن مستوى توافر بعد إدارة أداء المواهب في هذه البنوك جاء بدرجة متوسطة.

بعد التعاقب الوظيفي

جدول (11) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لفقرات (التعاقب الوظيفي)

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
21	يتبنى البنك استراتيجية للتعاقب الوظيفي للموهوبين	3.359	0.978	3	متوسطة
22	يراعي البنك وجود الموهوبين في المستويات التنظيمية المختلفة	3.530	1.054	1	متوسطة
23	يعطي البنك الأولوية في شغل المناصب القيادية للموهوبين	3.352	1.094	5	متوسطة
24	يحرص البنك على التنبؤ بالوظائف الهامة والكفاءات المطلوبة مستقبلا	3.356	1.020	4	متوسطة
25	يهتم البنك بالاستفادة من الموهوبين في بناء صف ثان من القيادات	3.416	1.034	2	متوسطة
	المعدل العام	3.416			متوسطة

تظهر البيانات في الجدول (11) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لأراء عينة الدراسة في البنوك التجارية السعودية بشأن البُعد (الخامس) من أبعاد استراتيجية إدارة المواهب والمتمثل في (التعاقب الوظيفي) من خلال قيم الأوساط الحسابية لفقراته والتي تبين أنها تتراوح بين (3.352 و 3.530) ، وبلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.402) وبأهمية نسبية متوسطة، وقد حصلت الفقرة يراعي البنك وجود الموهوبين في المستويات التنظيمية المختلفة على أكبر قيمة بين الفقرات بوسط حسابي بلغ (3.530) وإنحراف معياري (1.054) وبأهمية نسبية متوسطة، بينما حصلت الفقرة "يعطي البنك الأولوية في شغل المناصب القيادية للموهوبين" على أقل قيمة بين الفقرات بوسط حسابي بلغ (3.352) وإنحراف معياري (1.094) وبأهمية نسبية متوسطة، وهذا يشير الى حرص البنوك التجارية السعودية على تبني استراتيجية

التعاقب الوظيفي وتواجد المهنيين في جميع اجزائها، وتنميتهم وتطويرهم واختيار الوقت المناسب لوضعهم في المكان المناسب، وشغل المناصب القيادية فيها.

وبشكل عام، يتضح من هذه النتيجة أن المديرين الذين تم استفتائهم في البنوك التجارية السعودية يعتقدون أن مستوى توافر بعد التعاقب الوظيفي في هذه البنوك جاء بدرجة متوسطة.

🌈 وصف فقرات المتغير التابع (سمعة المنظمة) وأبعاده

في هذه الدراسة يتمثل المتغير التابع في سمعة المنظمة والذي يشتمل على خمسة أبعاد فرعية تتمثل في الابتكار، وجودة الخدمات والمسؤولية الاجتماعية والعلامة التجارية، والصورة الذهنية)، ويُظهر الجدول (14) وصفاً للمتغير التابع وأبعاده الفرعية لمحاولة الاجابة على السؤال الثاني للدراسة وهو: "ما مستوى الأهمية النسبية لسمعة المنظمة بأبعادها (الابتكار، وجودة الخدمات، والمسؤولية الاجتماعية، والعلامة التجارية، والصورة الذهنية في البنوك التجارية السعودية ؟، حيث انه تم قياس المتغير التابع من خلال الفقرات (26-50).

جدول (12) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لأبعاد (سمعة

المنظمة)

#	البعد	الوسط الحسابي	الرتبة	الأهمية النسبية
1	الابتكار	3.498	5	متوسطة
2	جودة الخدمات	3.856	1	مرتفعة
3	المسؤولية الاجتماعية	3.543	4	متوسطة
4	العلامة التجارية	3.793	3	مرتفعة
5	الصورة الذهنية	3.814	2	مرتفعة
	المعدل العام	3.700		مرتفعة

تظهر نتائج الجدول (12) أن مستوى الأهمية النسبية لمتغير سمعة المنظمة في البنوك التجارية السعودية جاء مرتفعاً، وبلغ الوسط الحسابي العام (3.700)، فقد احتل بعد جودة الخدمات المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.856) وبأهمية نسبية مرتفعة، تلاه بعد الصورة الذهنية بوسط حسابي بلغ (3.814) وبأهمية نسبية مرتفعة، بينما احتل بعد العلامة التجارية المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ (3.793) وبأهمية نسبية مرتفعة والمرتبة الرابعة احتلها بعد المسؤولية الاجتماعية بوسط حسابي (3.543) وبأهمية نسبية متوسطة، أما بعد الابتكار فقد جاء بالمرتبة الخامسة والأخيرة بوسط حسابي (3.498) وبأهمية نسبية متوسطة، وجاءت أبعاد المتغير المستقل جميعها بأهمية نسبية مرتفعة، ويعزو الباحث ذلك إلى تركيز واهتمام البنوك التجارية السعودية في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها للعملاء سعياً لرضاهم وولائهم، وتشجيع العاملين فيها على الابتكار مع الأخذ بعين الاعتبار المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.

وسيتم الآن عرض وتحليل الفترات لكل بعد من أبعاد سمعة المنظمة كما يلي:

بعد الابتكار

جدول (13) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والذئبة والأهمية النسبية لفترات (الابتكار)

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية الرتبة النسبية
26	يشجع البنك الموظفين على تنفيذ الأفكار الجديدة	3.530	0.958	متوسطة
27	يخصص البنك موازنة للبحث والتطوير	3.409	1.054	متوسطة
28	يتبنى البنك سياسات تحفيزية لتشجيع الموظفين على الابتكار	3.391	1.062	متوسطة
29	يستخدم البنك التقنيات الحديثة في أنشطته المختلفة	3.694	0.920	متوسطة

متوسطة	3	1.019	3.466	يسعى البنك الى توفير مناخ يدفع الموظفين الى الابتكار	30
متوسطة			3.498	المعدل العام	

تظهر البيانات في الجدول (13) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لآراء عينة الدراسة في البلوك التجارية السعودية بشأن البعد (الأول) من أبعاد سمعة المنظمة والممثل في (الابتكار) من خلال قيم الأوساط الحسابية لفقراته والتي تبين أنها تتراوح بين (3.391 و3.694)، وبلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (3,498) وبأهمية نسبية متوسطة، وقد حصلت الفقرة يستخدم البنك التقنيات الحديثة في انشطته المختلفة على أكبر قيمة بين الفترات بوسط حسابي بلغ (3.694) وإنحراف معياري (0.920) وبأهمية نسبية متوسطة، بينما حصلت الفترة يتبنى البنك سياسات تحفيزية لتشجيع الموظفين على الابتكار على أقل قيمة بين الفترات بوسط حسابي بلغ (3.391) وانحراف معياري (1.062) وبأهمية نسبية متوسطة، وهذا يعكس مدى اهتمام البنوك بتشجيع العاملين على الابداع ودعمهم وتوفير المناخ الإيجابي لهم لتقديم الافكار المبتكرة، وتبنيها وتطبيقها من خلال استخدام التقنيات المتطورة.

وبشكل عام، يتضح من هذه النتيجة أن المديرين الذين تمّ استفتائهم في البنوك التجارية السعودية يعتقدون أن مستوى توافر بعد الابتكار في هذه البنوك جاء بدرجة متوسطة.

بعد جودة الخدمات

جدول (14) الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لفقرات (جودة الخدمات)

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
31	يحدد البنك وقت انجاز الخدمة المصرفية	3.865	0.906	3	مرتفعة
32	يلتزم البنك بالوقت المحدد لتقديم الخدمة	3.826	0.910	4	مرتفعة

مرتفعة	2	0.894	3.968	يحرص البنك على حل المشاكل التي تواجه العملاء	33
متوسطة	5	0.993	3.566	يوفر البنك العدد الكافي من الموظفين لتقديم الخدمات	34
مرتفعة	1	0.889	4.021	يوجه البنك موظفيه للتعامل مع العملاء بعناية	35
مرتفعة			3.856	المعدل العام	

تظهر البيانات في الجدول (14) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لأراء عينة الدراسة في البنوك التجارية السعودية بشأن البُعد (الثاني) من أبعاد سمعة المنظمة والمتمثل في (جودة الخدمات) من خلال قيم الأوساط الحسابية لفقراته والتي تبين أنها تتراوح بين (3.566 و4.021)، وبلغ الوسط الحسابي العام لهذا البُعد (3.856) وبأهمية نسبية مرتفعة، وقد حصلت الفقرة "يوجه البنك موظفيه للتعامل مع العملاء بعناية على أكبر قيمة بين الفقرات بوسط حسابي بلغ (4.021) وإنحراف معياري (0.889) وبأهمية نسبية مرتفعة، بينما حصلت الفقرة يوفر " البنك العدد الكافي من الموظفين لتقديم الخدمات على أقل قيمة بين الفقرات بوسط حسابي بلغ (3.566) وإنحراف معياري (0.993) وبأهمية نسبية متوسطة، وهذا يدل على أن البنوك التجارية السعودية توجه جهودها نحو توفير خدمات عالية الجودة، والوصول مستويات اداء عالية في تقديم الخدمات من خلال توجيه الموظفين ودعمهم للتميز في تلبية رغبات العملاء المختلفة بما يُحقق رضاهم وولائهم.

وبشكل عام، يتضح من هذه النتيجة أن المديرين الذين تمّ استفتائهم في البنوك التجارية السعودية يعتقدون أن مستوى توافر بعد جودة الخدمات في هذه البنوك جاء بدرجة مرتفعة.

بعد المسؤولية الاجتماعية

جدول (15) الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لفقرات (المسؤولية الاجتماعية)

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
36	يضمن البنك ممارسات المسؤولية الاجتماعية المختلفة في خطته الاستراتيجية	3.665	0.976	1	متوسطة
37	يساهم البنك في المشاريع التي تتبناها منظمات المجتمع المدني	3.601	0.964	2	متوسطة
38	يقدم البنك المنح التعليمية للمتفوقين من افراد المجتمع المحلي	3.302	1.109	5	متوسطة
39	يحرص البنك على تقديم خدمات صديقة للبيئة	3.591	0.958	3	متوسطة
40	يتبنى البنك مبادئ المنافسة العادلة	3.566	1.021	4	متوسطة
	المعدل العام	3.543			متوسطة

تظهر البيانات في الجدول (15) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لأراء عينة الدراسة في البنوك التجارية السعودية بشأن البُعد (الثالث) من أبعاد سمعة المنظمة والمتمثل في (المسؤولية الاجتماعية من خلال قيم الأوساط الحسابية لفقراته والتي تبين أنها تتراوح بين (3.302 و 3.655) وبلغ الوسط الحسابي العام لهذا البُعد (3.543) وبأهمية نسبية متوسطة، وقد حصلت الفقرة "يضمن البنك ممارسات المسؤولية الاجتماعية المختلفة في خطته الاستراتيجية على أكبر قيمة بين الفقرات بوسط حسابي بلغ (3.655) وإنحراف معياري (0.976) وبأهمية نسبية متوسطة، بينما حصلت الفقرة "يقدم البنك المنح التعليمية للمتفوقين من افراد المجتمع المحلي على أقل قيمة بين الفقرات بوسط حسابي بلغ (3.302) وإنحراف معياري (1.109) وبأهمية نسبية متوسطة، وهذا يشير الى أن البنوك التجارية السعودية تركز جهودها على

جعل الحفاظ على البيئة وتوفير مناخ عمل صحي ضمن أولوياتها وأهدافها الاستراتيجية، وكذلك الإهتمام بالمشاركة في الأنشطة الإجتماعية مع المجتمع المحلي والتواصل معهم.

وبشكل عام، يتضح من هذه النتيجة أن المديرين الذين تم استفتائهم في البنوك التجارية السعودية يعتقدون أن مستوى توافر بعد المسؤولية الاجتماعية في هذه البنوك جاء بدرجة متوسطة.

بعد العلامة التجارية

جدول (16) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لفقرات (العلامة التجارية)

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
41	تمتلك العلامة التجارية للبنك صفة تميزها عن العلامات التجارية الأخرى	3.868	0.951	1	مرتفعة
42	يحرص البنك على امتلاك موظفيه فهما كاملا لمعايير علامته التجارية	3.623	1.026	5	متوسطة
43	تمتاز العلامة التجارية للبنك بالمحافظة على جودتها	3.797	0.943	4	مرتفعة
44	تمتاز العلامة التجارية للبنك بالمشروعية	3.826	0.929	3	مرتفعة
45	تمتاز العلامة التجارية للبنك بالشفرة والانتشار	3.854	0.911	2	مرتفعة
	المعدل العام	3.793			مرتفعة

تظهر البيانات في الجدول (16) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لأراء عينة الدراسة في البنوك التجارية السعودية بشأن البُعد (الرابع) من أبعاد سمعة المنظمة والمتمثل في (العلامة التجارية) من خلال

قيم الأوساط الحسابية لفقراته والتي تبين أنها تتراوح بين (3.623 و3.868)، وبلغ الوسط الحسابي العام لهذا البُعد (3.793) وبأهمية نسبية مرتفعة، وقد حصلت الفقرة تمتلك العلامة التجارية للبنك صفة تميزها عن العلامات التجارية الأخرى على أكبر قيمة بين الفقرات بوسط حسابي بلغ (3.868) وانحراف معياري (0.951) وبأهمية نسبية مرتفعة، بينما حصلت الفقرة تمتاز العلامة التجارية للبنك بالمحافظة على جودتها على أقل قيمة بين الفقرات بوسط حسابي بلغ (3.623) وانحراف معياري (1.026) وبأهمية نسبية متوسطة، وهذا يشير إلى أن البنوك التجارية السعودية تحرص على ديمومة شهرة علامتها التجارية، وانتشارها والإهتمام المتزايد في جودة الخدمات التي تقدمها، لتبقى دائماً في الصدارة بين المنافسين محلياً ودولياً.

ويشكل عام، يتضح من هذه النتيجة أن المديرين الذين تمّ استفتائهم في البنوك التجارية السعودية يعتقدون أن مستوى توافر بعد العلامة التجارية في هذه البنوك جاء بدرجة مرتفعة.

بعد الصورة الذهنية

جدول (17) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لفقرات (الصورة الذهنية)

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
46	يحاول البنك بناء انطباع جيد لدى العملاء	3.972	0.835	1	مرتفعة
47	يتميز البنك بالقدرة على تلبية احتياجات العملاء بشكل فعال	3.854	0.871	3	مرتفعة
48	تعمل صورة البنك على كسب ثقة العملاء	3.858	0.909	2	مرتفعة
49	تسهم الصورة الذهنية للبنك في التنبؤ والتخطيط للمستقبل	3.662	0.956	5	متوسطة

مرتفعة	4	0.916	3.726	يصدر البنك نشرات دورية عن الانجازات والتقدم في مسيرته	50
مرتفعة			3.814	المعدل العام	

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسة الاولى

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وإدارة أداء المواهب، والتعاقب الوظيفي) في سمعة المنظمة بأبعادها (الابتكار، وجودة الخدمات، والمسؤولية الاجتماعية، والعلامة التجارية، والصورة الذهنية في البنوك التجارية السعودية).

أظهرت النتائج في الجدول (17) وجود علاقة مباشرة بين استراتيجية إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وإدارة أداء المواهب، والتعاقب الوظيفي) وسمعة المنظمة بأبعادها (الابتكار، وجودة الخدمات والمسؤولية الاجتماعية، والعلامة التجارية، والصورة الذهنية في البنوك التجارية السعودية، حيث بلغت قيمة (Beta) 0.466)، وبافتراض تحييد المتغيرات الأخرى يمكن القول أن الزيادة بدرجة واحدة لاستراتيجية إدارة المواهب يؤدي إلى زيادة الأثر في سمعة المنظمة لأفراد عينة الدراسة بقيمة (0.466)، والعلاقة بين استراتيجية إدارة المواهب وسمعة المنظمة علاقة موجبة وطردية ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وأشارت النتائج أيضاً أن قيمة t المحسوبة بلغت (9.405) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغ مستوى المعنوية المتحققة P value (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) التي قام الباحث بإفتراضها.

كما وتظهر نتائج التحليل أن قيمة مُعامل التحديد R^2 بلغت (0.765) مما يدل على أن (76.5%) من التباين في سمعة المنظمة يمكن تفسيره من خلال أبعاد المتغير المستقل (استراتيجية إدارة المواهب،

وتعزى النسبة المتبقية من التباين في سمعة المنظمة الى عوامل أخرى، يعني أن أبعاد استراتيجية إدارة المواهب تؤثر بشكل كبير في سمعة المنظمة وتمثل عاملاً هاماً في تحسين أدائها.

جدول (18) نتائج معاملات المتغير المستقل (استراتيجية إدارة المواهب)

العلاقة	قيمة Beta	t values	p value
استراتيجية إدارة المواهب في سمعة المنظمة	0.466	9.405	0.000
جذب المواهب	0.921	88.218	0.000
تطوير المواهب	0.940	123.057	0.000
الاحتفاظ بالمواهب	0.932	111.476	0.000
إدارة أداء المواهب	0.942	112.311	0.000
التعاقب الوظيفي	0.931	82.014	0.000

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي Smart PLS 4

يتبين في الجدول (18) قيم المعاملات Coefficient للمتغير المستقل (استراتيجية إدارة المواهب)، وقد بلغت قيمة Beta لبعد جذب المواهب (0.921) وقيمة t (88.218) وبمستوى دلالة (0.000)، وهذا يدل على أن هذا البعد معنوي، وبلغت قيمة Beta لبعد تطوير المواهب (0.940) وقيمة t (123.057) بمستوى دلالة (0.000)، وهذا يدل على أن هذا البعد معنوي، كما وتبين أن قيمة Beta لبعد الاحتفاظ بالمواهب (0.932) وقيمة t (111.476) وبمستوى دلالة (0.000) وهذا يدل على أن هذا البعد معنوي، وايضاً بلغت قيمة Beta لبعد إدارة أداء المواهب (0.942) وقيمة t (112.311) وبمستوى دلالة (0.000) وهذا يدل على أن هذا البعد معنوي، واخيراً تبين أن قيمة Beta لبعد التعاقب الوظيفي (0.931) وقيمة t (82.014) وبمستوى دلالة (0.000) ويدل هذا ايضاً أن البعد معنوي.

وعليه، فإنه من خلال النتائج السابقة يتأكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الاولى، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وإدارة أداء المواهب، والتعاقب الوظيفي) في سمعة المنظمة بأبعادها (الابتكار، وجودة الخدمات والمسؤولية الاجتماعية، والعلامة التجارية، والصورة الذهنية في البنوك التجارية السعودية .

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

1.5 تمهيد

في الفصل الحالي سيتم عرض مناقشة النتائج التي تمكنت الدراسة من الوصول اليها وعرضت في الفصل السابق، وكذلك مناقشة التحليل الإحصائي لاختبار فرضياتها والاستناد عليها في تقديم مجموعة من التوصيات على أمل أن تكون مفيدة للبنوك التجارية السعودية ، وتساهم في تحسين أعمالها وخدماتها المقدمة من خلال تبنيها لإستراتيجية إدارة المواهب وتطوير ممارسات الذكاء الاستراتيجي بما يُعزز من سمعتها المنظمة.

2.5 مناقشة النتائج:

مناقشة نتائج التحليل الوصفي

- الجنس: اشارت النتائج أن عينة الدراسة بلغت فيها نسبة الإناث (54.4%) والتي تفوق نسبة الذكور البالغة (45.6%) ، وقد يكون تفسير ذلك بسبب منح الاناث فرصاً واسعة للاندماج في سوق العمل والمشاركة في الحياة الاجتماعية، وتمكين المرأة ودعمها وتحقق مبدأ المساواة بين الرجل والمرأة في المجتمع.
- وعند استقراء الباحث للدراسات التي تم تطبيقها في مجتمع الدراسة ذاته (البنوك التجارية السعودية) ووحدة التحليل (المديرين في الإدارة العليا والوسطى)، اتفقت هذه النتائج مع دراسة القماز (2021) التي بينت أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور في البنوك التجارية السعودية .
- الفئة العمرية: أظهرت النتائج أن النسبة الأعلى للفئة العمرية (30) - أقل من 40 سنة) وبلغت (36.3%) ويمكن تفسير ذلك بأن هذه الفئة هي الأكثر طلباً في البنوك التجارية السعودية بإعتبارها فئة نشطة وقادرة على التكيف مع جميع الظروف ومستعدة لتحمل أعباء العمل الإضافية، حيث أن نسبة الفئة العمرية (40 سنة اقل من 50 سنة) بلغت (27.0%) مما يدل على أن المديرين في الإدارة

العليا والوسطى في البنوك التجارية السعودية تتراوح أعمارهم بين (30 سنة – 50 سنة)، ويعود ذلك إلى أن هذه الفئة العمرية تمتلك القدرات والخبرات التي تمكنها من اتخاذ القرارات الصائبة والقيام بمهامهم بكفاءة.

وعند قيام الباحث بإجراء مقارنة مع الدراسات التي تم تطبيقها في مجتمع الدراسة ذاته (البنوك التجارية) (السعودية) ووحدة التحليل (المديرين في الإدارة العليا والوسطى)، اتفقت هذه النتائج مع دراسة القماز (2021) التي خلصت إلى الفئة العمرية الأعلى لأفراد عينة الدراسة كانت (30- أقل من 40 سنة) وتراوحت أعمارهم بين (30 سنة – 50 سنة).

- **المؤهل العلمي:** بينت نتائج الدراسة أن المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة الذي وزع على (4) مؤهلات تركزت النسبة الأعلى في الحاصلين على مؤهل البكالوريوس فقد بلغت (52.0%)، ثم تلاها حملة الماجستير بنسبة بلغت (22.8%) ، ومن ثم الحاصلين على مؤهل الدكتوراه بنسبة (16.7%)، وقد يُفسر هذا التباين في أن البنوك التجارية السعودية تحرص على توظيف الأفراد الذين يحملون الدرجات العلمية المرتفعة، وتشجع العاملين فيها على اكتساب المعارف والرفع من تحصيلهم العلمي. واتفقت هذه النتائج مع دراسة القماز (2021) التي تم تطبيقها في نفس المجتمع ووحدة التحليل، ودراسة زيادة (2021) التي طبقت في مجتمع مشابه وهو مصرف الراجحي فرع أبها.

- **سنوات الخبرة العملية:** أظهرت النتائج أن نسبة أفراد العينة الذين تراوحت خبرتهم بين (10 سنوات - أقل من 15 سنة) كانت الأعلى وقد بلغت (33.1%)، وقد يكون تفسير ذلك بأن البنوك التجارية السعودية تهتم بجذب العاملين ممن لديهم الخبرات العالية والاحتفاظ بهم والاستفادة من خبراتهم في تحسين وتطوير أعمالها، وأن الأغلبية لأفراد عينة الدراسة يتمتعون باستقرار وظيفي في البنوك. واتفقت هذه النتائج مع دراسة زيادة (2021) التي تم تطبيقها في مجتمع مشابه لمجتمع الدراسة الحالية وهو مصرف الراجحي فرع أبها.

3.5 مناقشة نتائج تحليل أسئلة الدراسة

ما مستوى الأهمية النسبية لإستراتيجية إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، وتطوير المواهب، والإحتفاظ بالمواهب، وإدارة أداء المواهب، والتعاقب الوظيفي) في البنوك التجارية السعودية؟

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأهمية النسبية لإستراتيجية إدارة المواهب وأبعادها في البنوك التجارية السعودية جاء متوسطاً، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (3.441)، فقد إحتل بعد جذب المواهب المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.553) وتلاه بعد تطوير المواهب بوسط حسابي (3.467). وفي المرتبة الثالثة الإحتفاظ بالمواهب بوسط حسابي (3.412) اما المرتبة الرابعة كانت لبعء التعاقب الوظيفي بوسط حسابي (3.402) والمرتبة الخامسة والأخيرة فقد إحتلها بعد إدارة أداء المواهب بوسط حسابي (3.347)، وهذا يعكس مدى إهتمام البنوك التجارية السعودية في دمج عملية جذب المواهب مع أستراتيجياتها ضمن معايير واضحة، وإستخدام الوسائل المختلفة التي تعزز من جذب الموهوبين، وإهتمامها بالتخطيط المهني لهم وتوفير البرامج التدريبية المتميزة للإرتقاء بمستواهم ومساندتهم، مع التسريع في مسار تطوّرهم الوظيفي لدعم تنافسيتها وتحسين أدائها، وتحديث نظام إدارة الاداء ضمن معايير ومقاييس واضحة تسهم في تحديد الكفاءات المطلوبة في إنجاز المسؤوليات والاعمال، وإتخاذ قرارات تتعلق بمكافأة الموهوبين وترقيتهم والإحتفاظ بهم، فضلاً عن حرصها على توفير بيئة عمل مناسبة للموهوبين تسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحفيزهم والحفاظ عليهم ودعمهم من أجل ان لا يتحولوا الى اي بنوك او منظمات أخرى منافسة، وتعزز ذلك بأنها تبني استراتيجية التعاقب الوظيفي وتواجد الموهوبين في جميع اجزائها، وتنميتهم وتطويرهم واختيار الوقت المناسب لوضعهم في المكان المناسب، وشغل المناصب القيادية فيها.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة Almomani et al. (2022) التي طبقت في مجتمع الدراسة ذاته، ومع اختلاف مجتمع الدراسة اظهرت دراسة حمادي (2021) وجود مستوى متوسط لإستراتيجية إدارة المواهب في شركة توزيع المنتجات النفطية فرع صلاح الدين في العراق.

وتختلف مع نتائج دراسة زيادة (2021) حيث بينت وجود مستوى مرتفع لإستراتيجيات نظام إدارة المواهب في مصرف الراجحي في أمها، ودراسة عبدالرحمن وإمام (2022) التي أظهرت وجود مستوى مرتفع للأهمية النسبية لإدارة المواهب في شركات السياحة المصرية.

ما مستوى الأهمية النسبية لسمعة المنظمة بأبعادها الابتكار، وجودة الخدمات، والمسؤولية الاجتماعية، والعلامة التجارية، والصورة الذهنية في البنوك التجارية السعودية ؟

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأهمية النسبية لسمعة المنظمة وأبعادها في البنوك التجارية السعودية جاء مرتفعاً، وبلغ الوسط الحسابي العام (3.700)، فقد جاء الوسط الحسابي مرتفعاً في الأبعاد الثلاثة (جودة الخدمات والصورة الذهنية والعلامة التجارية على التوالي، بينما جاء في الأبعاد (الابتكار والمسؤولية الاجتماعية متوسطاً، وهذا يدل على أن البنوك التجارية السعودية توجه جهودها نحو توفير خدمات عالية الجودة، والوصول مستويات اداء عالية في تقديم تلك الخدمات، لتبقى دائماً في الصدارة بين المنافسين محلياً ودولياً، وذلك من خلال توجيه الموظفين ودعمهم وتشجيعهم على الابداع بتوفير المناخ الإيجابي لهم لتقديم الافكار المبتكرة وتبنيها وتطبيقها من خلال استخدام التقنيات المتطورة للتميز في تلبية رغبات العملاء المختلفة بما يُحقق رضاهم وولائهم، وذلك ينبع من حرصها على ديمومة شهرة علامتها التجارية وإنتشارها، فضلاً عن تركيز جهودها على جعل الحفاظ على البيئة وتوفير مناخ عمل صحي ضمن أولوياتها وأهدافها الاستراتيجية، والإهتمام بالمشاركة في الانشطة الاجتماعية مع المجتمع المحلي والتواصل معهم.

مناقشة نتائج تحليل فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى

Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية إدارة

المواهب بأبعادها (جذب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وإدارة أداء المواهب، والتعاقب

الوظيفي) في سمعة المنظمة بأبعادها (الابتكار، وجودة الخدمات والمسؤولية الاجتماعية، والعلامة التجارية، والصورة الذهنية في البنوك التجارية السعودية .

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية إدارة المواهب بأبعادها في سمعة المنظمة بأبعادها في البنوك التجارية السعودية ، وذلك يعني أن أبعاد استراتيجية إدارة المواهب تؤثر بشكل كبير في سمعة المنظمة وتمثل عاملاً هاماً في تحسين أدائها، إضافة إلى أنه كلما زاد اهتمام البنوك التجارية السعودية بإستراتيجية إدارة المواهب كلما عزز ذلك من سمعتها المنظمية.

والنتيجة أعلاه تتفق مع نتيجة دراسة (Hariadi et al. (2020 التي توصلت إلى أن إدارة المواهب لها اثر ايجابي كبير في سمعة الشركة ، وأثر ايجابي لأداء الموظفين في سمعة الشركة، وكلما كان مستوى اداء الموظف افضل كلما ارتفعت سمعة الشركة، وأن إدارة المواهب الجيدة ستعزز من معارف الموظفين ويرفع من مستوى ادائهم بشكل ينعكس على سمعة الشركة، وفي السياق ذاته توصلت دراسة زيادة (2021) التي طبقت في مجتمع شبيه بمجتمع الدراسة الحالية وهو مصرف الراجحي بأنها إلى وجود أثر دال إحصائياً لإستراتيجيات إدارة المواهب البشرية في الأداء الوظيفي، وأشارت أن دراسة (Dai et al. (2022 إلى أن تطوير المسار الوظيفي يؤدي إلى جذب المواهب، وتوصلت إلى أنه كلما كانت سمعة المنظمة أفضل كلما كانت جاذبية المواهب أقوى في شركات السفر الصينية ودراسة عبد الرحمن وإمام (2022) حيث بينت وجود أثر ايجابي لتبني الشركات لإدارة المواهب في رشاقتها وقدرتها على مواجهة الظروف والتحديات المختلفة في بيئة الأعمال، وكذلك دراسة حمادي (2021) التي توصلت إلى وجود أثر ايجابي لإستراتيجيات إدارة المواهب في تحقيق التوافق الوظيفي، وتلعب دور فعال في تطوير أداء العاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية.

3.5 الاستنتاجات

استناداً إلى ما سبق من نتائج تحليل أسئلة الدراسة وفرضياتها فقد توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من الإستنتاجات أهمها:

1. كشفت نتائج الدراسة أن الأهمية النسبية لفقرات الدراسة جاءت ما بين متوسطة ومرتفعة، مما يدل الى إهتمام البنوك التجارية السعودية بجميع اجراءات العمل والأساليب المرتبطة بإستراتيجية إدارة المواهب وسمعة المنظمة.
2. اهتمام البنوك التجارية السعودية في استراتيجية إدارة المواهب وجذب الافراد ذوي الكفاءات العالية، وتواجدهم في جميع أجزائها واستدامتهم فيها، وحرصها على تطوير مهاراتهم وقدراتهم لرفع مستوى ادائهم الوظيفي ليتمكنوا من تقديم الخدمات للعملاء بأحدث الأساليب، ومواكبة التطورات بمهنية عالية في بيئة العمل المصرفي التي تتميز بشدة المنافسة وتهيئتهم لشغل المناصب المختلفة، واختيار الوقت المناسب لوضعهم في المكان المناسب.
3. تركيز البنوك التجارية السعودية على تحسين جودة الخدمات التي تقدمها للعملاء سعياً لرضاهم وولائهم، وتوفير للعاملين فيها بيئة ابداعية مُشجعة لتقديم الأفكار المبتكرة التي تعزز من سمعتها، مع الاخذ بعين الاعتبار المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع لتعكس بذلك صورة ذهنية متميز في اذهان المتعاملين معها، والحفاظ على شهرة علامتها التجارية.
4. ادراك افراد عينة الدراسة لأهمية سمعة المنظمة وقيمتها الكبيرة في جعل البنك اكثر قدرة على الاستجابة للتحديات وتعزيز قدرته التنافسية، وكذلك دورة في تحسين هذه السمعة.

4.5 التوصيات

نتيجة لما سبق من نتائج الدراسة وإستنتاجاتها، فإن الباحث يقترح جملة من التوصيات مع آليات تنفيذها على النحو الآتي:

1. زيادة الإهتمام بإستراتيجية إدارة المواهب لما لها من أثر مهم في سمعة المنظمة
2. استقطاب الافراد الذين يملكون التخصصات الفريدة بما يُحقق أهداف البنك ويُعزز من سمعته.
3. الاهتمام المتزايد بالاحتفاظ بالموهوبين بإعتبارهم اساس تفوق وتميز البنك.
4. السعي دائماً الى تطوير قدرات الموهوبين من خلال التعزيز من برامج التطوير والتدريب داخل وخارج البنك.

5. توفير نظام حوافز عادل مبني على معايير وأسس واضحة لجميع الموظفين بالاعتماد على مستوى الكفاءة والموهبة التي يملكونها.
6. الإهتمام المستمر بتعزيز سمعة المنظمة، مما يزيد من ثقة العملاء ورضاهم وولائهم من خلال:
7. توفير بيئة ومناخ تنظيمي مُشجع للإبتكار والإهتمام بالافكار الجديدة التي يقدمها الموظفون بما يساهم في رفع الروح المعنوية لهم، والتحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة الى العملاء.
8. تقديم خدمات متنوعة تراعي متطلبات جميع الفئات في المجتمع وتلبي احتياجاتهم بما يساهم في التعزيز من المسؤولية الإجتماعية للبنك.
9. الحرص على توفير المتطلبات التقنية والفنية لتطوير الخدمات بالإعتماد على الوسائل التكنولوجية الحديثة، والتحديث المستمر للأنظمة مما يزيد من فعالية تقديم الخدمات بشكل ينعكس على سمعة البنك ورضا العملاء.
10. زيادة الإهتمام بالمسؤولية الإجتماعية لما لها من دور مهم في دعم وتحسين الصورة الذهنية للبنوك من خلال تعزيز التعاون مع الهيئات الناشطة في مجال البيئة مع دعمها وتقديم الرعاية لها.
11. تخصيص منح تعليمية للمتفوقين من أفراد المجتمع المحلي.
12. عقد ورشات عمل تثقيفية بأهمية المحافظة على البيئة بالتزامن مع تقديم خدمات صديقة للبيئة.
13. تفعيل الشراكات والتحالفات الاستراتيجية مع البنوك بهدف تبادل الخبرات والمعارف التي تعزز من سمعة المنظمة.

Abstract

This study aimed to analyse the impact of talent management strategy, in its various dimensions (talent attraction, talent development, talent retention, talent performance management, and succession planning), on the organisation's reputation in banks and financial institutions in Saudi Arabia. The study employed a descriptive-analytical approach, with data collected through a questionnaire distributed to a sample of employees in these banks. The data were analysed using various statistical tools through the SPSS program.

The study's findings revealed that talent management strategies have a positive and statistically significant impact on improving the organisation's reputation, with talent retention and performance management being the most influential dimensions. The results also showed that implementing these strategies helps banks provide high-quality services, achieve customer satisfaction, and thereby enhance the banks' brand image and reputation among stakeholders.

The study recommended enhancing talent management strategies by focusing more on developing talented employees and attracting individuals with unique specialisations. It also suggested the need to offer fair, competence-based incentives to ensure talent retention and development, thereby boosting the organisation's reputation and increasing its competitiveness.

Keywords: Talent Management, Organisation Reputation, Banks and Financial Institutions, Saudi Arabia.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. بوزيدى، شهرزاد، و داسى، وهيبه. (2020). أثر الثقافة المؤسسية في إدارة المواهب: دراسة حالة: مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة. مجلة العلوم الانسانية، س20، ع1، 229 - 248.
2. الجعدلى، ماهر جابر عبدالرحيم. (2020). أثر إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في الشركة السعودية للكهرباء فرعى ثول ورابع. مجلة كلية التربية، مج20، ع2، 191 - 219.
3. حميش، كهيبة. (2023). إدارة المواهب: نموذج جديد لإدارة الموارد البشرية: تجربة دانون في الصين. مجلة المنهل الإقتصادي، مج6، ع1، 415 - 430.
4. الحيارى، شروق أحمد عواد، و الشورة، محمد سليم خليف. (2019). إستراتيجيات إدارة المواهب وأثرها في البراعة الإستراتيجية: الدور الوسيط لتشاركية المعرفة في الجامعات الخاصة الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
5. الحيارى، شروق أحمد عواد، و الشورة، محمد سليم خليف. (2019). إستراتيجيات إدارة المواهب وأثرها في البراعة الإستراتيجية: الدور الوسيط لتشاركية المعرفة في الجامعات الخاصة الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
6. خليفة، هانى عبدالمنعم محمد حسن. (2022). العلاقة بين سمعة المنظمة والاحتفاظ بالعميل: الدور الوسيط للصورة الذهنية بالمنظمة: دراسة تطبيقية على عملاء شركة الهاتف المحمول أورانج بمحافظة الدقهلية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج13، ع3، 122 - 173.
7. الذبحاوي، عامر عبد كريم، العطوى، مهند حميد ياسر، و الجبوري، حيدر جاسم عبيد. (2020). دور تجمع المواهب في الحد من انحراف المواهب: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في جامعة الكوفة. المجلة العربية للإدارة، مج40، ع2، 61 - 79.

8. الذبحاوي، عامر عبد الكريم، و الفتلاوي، خضير عباس محسن. (2023). دور الفراسة الاستراتيجية في تحقيق سمعة المنظمة: دراسة تنظيمية لآراء عينة من العاملين في مستشفى الكفيل التخصصي في محافظة كربلاء. مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، ع73، 219 - 254.
9. الرحالة، يزيد سمير عبد الكريم، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2020). أثر إدارة المواهب في رأس المال الفكري: دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
10. الزيايدي، بسنت عادل رمضان. (2020). أثر الرسوخ الوظيفي في دعم سمعة المنظمة: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة، مج40، ع4، 71 - 93.
11. سملاي، يحضيه. (2020). إدارة المواهب العالمية: مراجعة الإطار المفاهيمي وتحليل الأبعاد الاستراتيجية. مجلة الباحث، ع20، 489 - 501.
12. سملاي، يحضيه. (2020). إدارة المواهب العالمية: مراجعة الإطار المفاهيمي وتحليل الأبعاد الاستراتيجية. مجلة الباحث، ع20، 489 - 501.
13. عبدالهادي، محمد جمال محمد. (2020). أثر إدارة المواهب على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة المصرية للاتصالات. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج11، ع4، 611 - 657.
14. عثمان، أمل محمد محمود. (2022). إدارة المواهب ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية: دراسة مقارنة بين المنظمات المصرية المحلية ومتعددة الجنسيات. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، ع28، 181 - 244.
15. العدوان، شاكر احمد طلال، و الشامي، ساجدة إبراهيم عبدالله. (2022). أثر الحاكمية المؤسسية على السمعة التنظيمية المدركة في القطاع العام الأردني. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج18، ع3، 390 - 414.
16. الفتلاوي، ميثاق (2017) العلاقة بين القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي. بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 7(4) 19 - 41.

17. القديمات، جهاد يونس محمد، و الخشالي، شاكر جار الله محمود. (2024). أثر إدارة المواهب التميز المنظمي: الدور المعدل للتحويل الرقمي في شركات التأمين الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

18. النسور، عريب علي عبدالكريم، و اللوزي، سليمان أحمد. (2022). أثر إدارة المواهب على التميز المؤسسي : الدور الوسيط لنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM لعام 2020: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

19. نور الهادي، محمد يوسف الشيخ. (2019). دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز سمعة المنظمة: دراسة حالة شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة للعام 2017م. مجلة النيل الأبيض للدراسات والبحوث، ع13 ، 64 - 88.

20. وهدان، هيام محمد أحمد، و السيد، محمود محمد إبراهيم. (2023). أثر إدارة المواهب على استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة ميدانية على شركات الاتصال المحمول. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع2 ، 175 - 204.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Abou Al Nile, R. A. (2019). The Impact of Talent Management on Innovative Capabilities: An Applied Study for Personnel Administration in Ain Shams University. Middle East Research Journal, No. 50, 2-27.
2. Abu Gabel, A. H. E. S. (2023). The Impact of Human Talent Management on Organizational Entrepreneurship the Mediating Role of Job Crafting: An Empirical Study on Commercial Banks in Alexandria Governorate. Scientific Journal of Commercial Research, vol. 10, no. 2, 59-130.

3. Aied malika, & kamel, T. (2021). Talent management as an entry point for leadership development in the economic establishment. *Economic and Management Research Journal*, 15(02), 197-216.
4. Bani Saeed, Duha, and Al-Shammari, Hossam Ahmed. (2020). The Effect of Talent Management on Organizational Excellence: A Case Study of the Jordanian Manager Group (Unpublished Master's Thesis). Yarmouk University, Irbid.
5. Lujun, S. Lian, Q. and Huang, Y. (2020). How do tourists' attribution of destination social responsibility motives impact trust and intention to visit? the moderating role of destination reputation. *Tourism Management*, 77: 103-170.
6. Lujun, S. Lian, Q. and Huang, Y. (2020). How do tourists' attribution of destination social responsibility motives impact trust and intention to visit? the moderating role of destination reputation. *Tourism Management*, 77: 103-170.
7. Marcinkowski, F., Kieslich, K., Starke, C., & Lünich, M. (2020, January). Implications of AI (un-) fairness in higher education admissions: the effects of perceived AI (un-) fairness on exit, voice and organizational reputation. In *Proceedings of the 2020 conference on fairness, accountability, and transparency* (pp. 122-130)
8. Marcinkowski, F., Kieslich, K., Starke, C., & Lünich, M. (2020, January). Implications of AI (un-) fairness in higher education admissions: the effects of perceived AI (un-) fairness on exit, voice and organizational reputation. In *Proceedings of the 2020 conference on fairness, accountability, and transparency* (pp. 122-130).
9. Salas, J. (2019). Construction and validation of an International Reputation Index: The European Case, *Regional Statistics*, 9 (2): 105 - 129

10. Setiawan, R., Kulkarni, V. D., Al-Odeh, M., Nordin, N. A., Santhose, S. S., Raisal, I., ... & Rajest, S. S. (2020). The Impact of Corporate Reputation on Organizational Performance (Doctoral dissertation, Petra Christian University).
11. Truong, Y., Mazloomi, H., & Berrone, P. (2021). Understanding the impact of symbolic and substantive environmental actions on organizational reputation. *Industrial Marketing Management*, 92, 307-320
12. Verhoest, K. Rommel, J. and Boon, J. (2018). How organizational reputation and trust may affect the autonomy of independent regulators: the case of the Flemish Energy Regulator. In Waeraas, A. and Maor, M. *Organizational Reputation in the Public Sector*. New York, Routledge, pp 118-138.
13. Zhang, X., & Nekmat, E. (2024). Retelling the past crisis: Crisis memory and its influences on organizational reputation and public responses. *Public Relations Review*, 50(5), 102493.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر استراتيجية إدارة المواهب في سمعة المنظمة: دراسة

تطبيقية على البنوك والمصارف في المملكة العربية السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- الفئة العمرية ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 – أقل من 40 سنة

☐ من 40 – أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم متوسط فأقل ☐ بكالوريوس

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4- سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 – أقل من 10 سنوات

☐ من 10 – أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر

ثانيا محاور الاستبيان

✓ المحور الأول: استراتيجية إدارة المواهب ، ضع إشارة (✓)

في المربع المناسب لاختيارك:

أوافق					أوافق					محايد					معارض					معارض بشدة				
البعد					بشدة					بشدة					بشدة					بشدة				
جذب المواهب																								
يمتلك البنك استراتيجية لجذب المواهب																								
يضع البنك اليات جذب للمواهب وفق معايير واضحة																								
يحدد البنك احتياجاته من المواهب بناءً على اهدافه الاستراتيجية																								
يستخدم البنك وسائل متنوعة للإعلان عن الحاجة الى الموهوبين																								
يستعين البنك بذوي الاختصاص لجذب المواهب																								
تطوير المواهب																								
تتوفر في البنك خطط دورية لتطوير المواهب																								
يوفر البنك دورات تدريبية متخصصة للمواهب																								
يحفز البنك المواهب على تطوير قدراتهم التي تخدم العمل																								

					يمكن البنك المواهب لتطوير قابليتهم
					يوفر البنك برامج تخدم تطوير المسار الوظيفي للموهوبين
الاحتفاظ بالمواهب					
					يوفر البنك بيئة عمل مناسبة للموهوبين
					يعتمد البنك على سياسة التحفيز المتنوع مع المواهب
					يتابع البنك مسيرة المواهب في اثناء العمل
					يشجع البنك المواهب على تقديم الافكار الابداعية
					يشرك البنك المواهب في اتخاذ القرار
إدارة أداء المواهب					
					يهتم البنك بتحديث نظام إدارة الاداء بشكل مستمر
					يعتمد البنك على معايير واضحة لقياس اداء الموهوبين
					يستخدم البنك اساليب متنوعة لتقييم اداء الموهوبين
					يُقدم البنك تغذية راجعة للموظفين الموهوبين
					يعتمد البنك على نظام إدارة الاداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بترقية الموهوبين
التعاقب الوظيفي					

					يتبنى البنك استراتيجية للتعاقب الوظيفي للموهوبين
					يراعي البنك وجود الموهوبين في المستويات التنظيمية المختلفة
					يعطي البنك الأولوية في شغل المناصب القيادية للموهوبين
					يحرص البنك على التنبوء بالوظائف الهامة والكفاءات المطلوبة مستقبلا
					يهتم البنك بالاستفادة من الموهوبين في بناء صف ثان من القيادات

✓ المحور الثاني: سمعة المنظمة ، ضع إشارة (✓) في

المربع المناسب لاختيارك:

البعد					أوافق بشدة	أوافق بشدة	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
الابتكار									
يشجع البنك الموظفين على تنفيذ الأفكار الجديدة									
يخصص البنك موازنة للبحث والتطوير									
يتبنى البنك سياسات تحفيزية لتشجيع الموظفين على الابتكار									
يستخدم البنك التقنيات الحديثة في انشطته المختلفة									
يسعى البنك الى توفير مناخ يدفع الموظفين الى الابتكار									
جودة الخدمات									
يحدد البنك وقت انجاز الخدمة المصرفية									
يلتزم البنك بالوقت المحدد لتقديم الخدمة									
يحرص البنك على حل المشاكل التي تواجه العملاء									

					يوفر البنك العدد الكافي من الموظفين لتقديم الخدمات
					يوجه البنك موظفيه للتعامل مع العملاء بعناية
المسؤولية الاجتماعية					
					يضمن البنك ممارسات المسؤولية الاجتماعية المختلفة في خطته الاستراتيجية
					يساهم البنك في المشاريع التي تتبناها منظمات المجتمع المدني
					يقدم البنك المنح التعليمية للمتفوقين من افراد المجتمع المحلي
					يحرص البنك على تقديم خدمات صديقة للبيئة
					يتبنى البنك مبادئ المنافسة العادلة
العلامة التجارية					
					تمتلك العلامة التجارية للبنك صفة تميزها عن العلامات التجارية الاخرى
					يحرص البنك على امتلاك موظفيه فهما كاملا لمعايير علامته التجارية
					تمتاز العلامة التجارية للبنك بالمحافظة على جودتها
					تمتاز العلامة التجارية للبنك بالمشروعية

					تمتاز العلامة التجارية للبنك بالشهرة والانتشار
الصورة الذهنية					
					يحاول البنك بناء انطباع جيد لدى العملاء
					يتميز البنك بالقدرة على تلبية احتياجات العملاء بشكل فعال
					تعمل صورة البنك على كسب ثقة العملاء
					تسهم الصورة الذهنية للبنك في التنبؤ والتخطيط للمستقبل
					يصدر البنك نشرات دورية عن الانجازات والتقدم في مسيرته

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Department of business administration

**The impact of talent management strategy on the
organization's reputation: an applied study on banks
and banks in the Kingdom of Saudi Arabia**

Preparation:

Supervision:

Dr. Asmaa Abo Anzah

1445-2024