

تأثير إدارة المواهب في تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية - دراسة ميدانية على المصارف الخاصة في محافظة دمشق

¹الدكتور عبد الحميد الخليل

²دانية غسان إبراهيم

الملخص

هدف هذا البحث إلى دراسة تأثير أبعاد إدارة المواهب في تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية في المصارف الخاصة في محافظة دمشق، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة كما هي على أرض الواقع، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة وجمع البيانات المتعلقة بأبعاد إدارة المواهب وهي (استقطاب المواهب - اختيار المواهب - تطوير المواهب - الاحتفاظ بالمواهب) وتعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية، على عينة الدراسة والتي بلغ عددها (216) موظف من موظفي المصارف الخاصة في محافظة دمشق.

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لجميع أبعاد إدارة المواهب في زيادة تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية، حيث جاء بُعد (اختيار المواهب) كأكثر أبعاد إدارة المواهب تأثيراً على تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية، في حين جاء بُعد (الاحتفاظ بالمواهب) كأقل أبعاد إدارة المواهب تأثيراً على تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب - القدرات التنافسية للموارد البشرية، المصارف الخاصة - محافظة دمشق.

The Effect of talent management on enhancing the competitive capabilities of human resources - a field study on private banks in Damascus governorate

^{3*}Abdulhamid Khalil

⁴Dania Ibrahim

ABSTRACT

The aim of this research is to study the impact of talent management dimensions on enhancing the competitive capabilities of human resources in private banks in Damascus governorate. The researcher followed the descriptive analytical approach to describe the phenomenon as it is on the ground. Selecting talents, developing talents, retaining talents and enhancing the competitive capabilities of human resources, on the study sample, which numbered (216) employees of private banks in the governorate of Damascus.

The results of the study indicated that there is an impact for all dimensions of talent management in further enhancing the competitive capabilities of human resources, where the dimension (selection of talent) came as the most influential dimension of talent management on enhancing the competitive capabilities of human resources, while the dimension (retention of talent) came as the least influential dimension of talent management. To enhance the competitive capabilities of human resources.

Keywords: Talent Management - Competitive Capabilities of Human Resources, Private Banks - Damascus governorate

³Faculty Member, Department of Human Resources, Higher Institute of Business Administration, Damascus, Syria, Mobile: 0991122224, Email: Abdulhamidkhalil@yahoo.com

⁴ Dania Ghassan Ibrahim, PhD Student, Department of Human Resources, Higher Institute of Business Administration, Damascus, Syria, Email: daaniaaib@gmail.com

1- مقدمة:

تعيش المنظمات اليوم عصر العولمة الذي يشهد العديد من التغيرات التكنولوجية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية السريعة، لذلك نجد العديد من المنظمات مهددة بالفشل في حال عدم تطويرها وعدم اللحاق بالتغيرات العالمية وكذلك عدم اكتشافها للموارد البشرية المطلوبة بشكل صحيح، وتطورت إدارة الموارد البشرية لتشمل تحديد المواهب والإمكانيات والمهارات والخبرات لهذه الموارد البشرية، واعتبار هذه العملية كأداة لإدارة واستبقاء رأس المال الفكري لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية بشكل فعال، وأتفق معظم الباحثين بأن إدارة المواهب ما هي إلا تسمية جديدة لوظائف إدارة الموارد البشرية، والتي تعني جذب واستقطاب أكبر عدد ممكن من المواهب المؤهلة واختيار أفضلها وتنمية هذه الموارد وتطويرها والاحتفاظ بها حيث تشكل قوة وقدرة تنافسية كبيرة تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، فالموارد البشرية تلعب الدور الرئيس في صنع الأهداف الاستراتيجية ورصد وتحليل البيئة الخارجية والإشراف على العمليات الداخلية وقياس الكفاءة، إضافة إلى أنها هي المعنية في المساعدة بزيادة الإنتاجية وعلى هذا الأساس أعلنت العديد من المنظمات إن مواردها البشرية تميزها عن منافسيها، حيث أن مواردها البشرية تمتلك قيمة استراتيجية وتنافسية كبيرة تشكل ميزة تنافسية للمنظمة، لذلك تسعى إلى جذب هؤلاء والاحتفاظ بهم، وجعلهم يستمرون في المنظمة كمتنافسين مع نظرائهم في المنظمات الأخرى. فهذه القدرات التنافسية للموارد البشرية تشكل ميزة تنافسية للمنظمة، وباعتبار المورد البشري هو الذي يعمل على تفعيل واستثمار باقي الموارد المادية والتقنية الأخرى في المنظمة وأن نجاح المنظمة يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية هذه الأخيرة "مواردها البشرية" فإنه من الضروري أن توجه جميع جهودها في سبيل تطوير وتنمية وتعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ومن هنا جاء هذا البحث ليوضح دور إدارة المواهب في تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية في المصارف الخاصة العاملة في محافظة دمشق.

2- الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

1- بن موهوب، (2022): "مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة"، هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع إدارة المواهب، ومساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصحية الجزائرية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة تكونت من ثلاثة محاور وزعت على 300/ موظف من القطاع الصحي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن إدارة المواهب تعتبر من الجوانب الهامة لصناعة المزايا التنافسية.

2- (الجدلي، 2020): "أثر إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية - دراسة استطلاعية في الشركة السعودية للكهرباء فرعي ثول ورايع"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية في الشركة السعودية فرعي ثول ورايع في المملكة العربية السعودية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة حيث بلغ حجم عينة الدراسة 76/ فرداً، وأشارت النتائج إلى أن الاستقطاب والاحتفاظ بالمواهب لهما تأثير إيجابي على الميزة التنافسية، بينما لا يوجد علاقة بين بعد (تخفيض التكلفة) والميزة التنافسية.

3- (عاني، 2019): "أثر إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة العسكرية للإسمنت - برانيس - بسكرة"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تبني المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، تخفيض التكلفة، الابتكار) في مؤسسة العسكرية للإسمنت "برانيس - بسكرة. حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعه على عينة مسيرة مكونة من (63) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الميزة التنافسية بأبعادها عال، في حين أن مستوى إدارة المواهب بأبعادها متوسط، كما أن لإدارة المواهب أثر إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المبحوثة.

الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Al Aina, Atan,2020): "بعنوان أثر تطبيق ممارسات إدارة المواهب على الأداء التنظيمي المستدام"، هدفت هذه الدراسة إلى التحقق في تأثير ممارسات إدارة المواهب على الأداء التنظيمي المستدام في الشركات العقارية في دولة الإمارات العربية المتحدة ، وتم استخدام المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (302) من المديرين الذين يعملون في شركات عقارية، ووجدت الدراسة أن جذب المواهب والاحتفاظ بها لم يكن لها تأثير على الأداء التنظيمي المستدام، في حين تبين أن التعلم والتطوير وإدارة الحياة المهنية لها آثار ايجابية على الأداء التنظيمي.

2- (Varma, Et.Al, 2018): "أثر إدارة المواهب على الميزة التنافسية في البنوك التجارية في الأردن من وجهة نظر موظفي البنوك"، هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير إدارة المواهب على الميزة التنافسية في البنوك التجارية في الأردن، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (208) موظف في البنوك التي شملتها الدراسة، وأشارت النتائج إلى أن هناك مستوى ممارسة معتدل لإدارة المواهب في شكل توظيف المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها ونشرها، ومستوى عالٍ من تحقيق الميزة التنافسية في شكل الجودة والمرونة والتميز والتكلفة، وأظهرت النتائج أثراً إيجابياً معنوياً لإدارة المواهب على الميزة التنافسية.

3- (Kireru,Et. AL,2017): بعنوان "دور عملية تنمية المواهب في الميزة التنافسية لـ شركات الاتصالات السلكية واللاسلكية في مقاطعة مدينة نيروبي ، كينيا"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة المواهب على الميزة التنافسية في المنظمات، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة حيث بلغ حجم عينة الدراسة (377) مستجيباً من الرؤساء التنفيذيين والمدراء ورؤساء الإدارات والأقسام في شركات الاتصالات السلكية واللاسلكية، وأشارت النتائج أن شركات الاتصالات قد استثمرت إلى حد كبير في خطط تنمية المواهب بنسبة (76%)، ومنهجيات المواهب بنسبة (62%) وهي من المحددات الرئيسية لعمليات تنمية المواهب الناجحة، وكان هناك علاقة إيجابية بين عمليات تنمية المواهب والميزة التنافسية.

المقارنة مع الدراسات السابقة:

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يلي:
- ضرورة الاهتمام بتطبيق إدارة المواهب البشرية بشكل عام، لقدرتها على التحسين المثالي لأداء المنظمات، وتحسين الخدمة المقدمة للعملاء ومن ثم تنمية رضاهم وولائهم للمنظمة، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

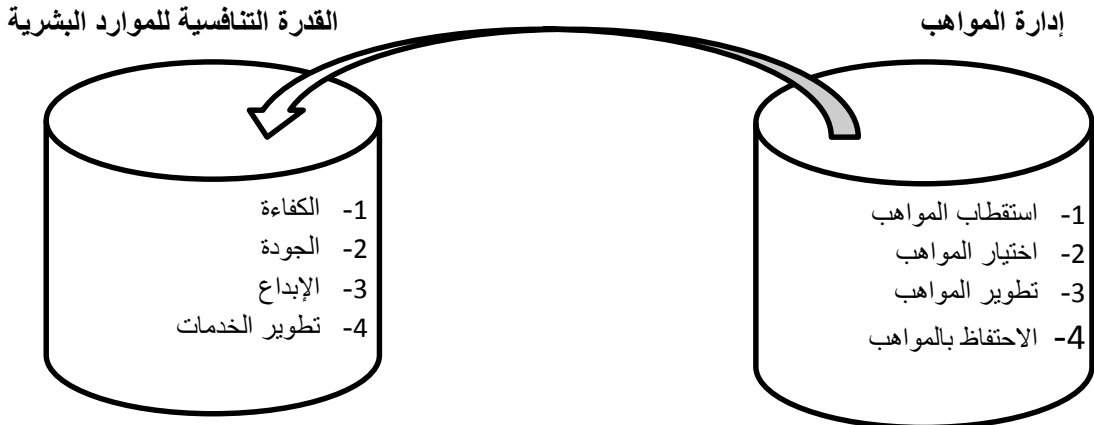
- استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها.

- **اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث:** مجال التطبيق، حيث لا يوجد في الدراسات السابقة التي عرضها الباحث أي دراسة قامت بالتطبيق على قطاع البنوك والمصارف، واختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة من حيث الأبعاد التي تم قياس المتغير المستقل (إدارة المواهب البشرية) من خلالها حيث تم دراسة الأبعاد التالية وهي (استقطاب المواهب - إدارة أداء المواهب - تطوير المواهب - الاحتفاظ بالمواهب)، وكذلك الأمر فيما يتعلق بالمتغير التابع حيث سيتم قياسه من حيث (الجودة - الكفاءة - تطوير الخدمات - الإبداع)

3- مشكلة البحث:

لقد أصبحت قوة المنافسة هي الشرط الوحيد للبقاء في السوق، حيث أصبح السوق يتوجه نحو مفهوم وجود الفرص والطلب، وبالتالي يجب على المؤسسات أن تعمل على جعل التفوق في السوق التنافسي من أهم أهدافها الاستراتيجية وهذا التفوق لا يأتي إلا من خلال إدراك مجموعة من العوامل والتي من شأنها أن تمكن لقيام روح تنافسية كبيرة في نشاطاتها ولدى أفرادها بصفة خاصة، فالعنصر البشري هو الحاكم في نجاح المؤسسات الحديثة وهو مصدر أساسي من مصادر الميزة التنافسية، ومن خلال ما سبق يمكن صياغة المشكلة البحثية في الإجابة على التساؤلات الرئيسية التالية:

- 1- ما هو مستوى تطبيق إدارة المواهب البشرية في المصارف الخاصة محل الدراسة.
 - 2- ما هو مستوى القدرات التنافسية في المصارف الخاصة محل الدراسة.
 - 2- ما هو دور إدارة المواهب في تعزيز القدرة التنافسية للموارد البشرية في المصارف الخاصة محل الدراسة
- ### 4- نموذج البحث:



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

5- فرضيات البحث:

- الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد فروق معنوية بين إدارة المواهب البشرية الموجودة في المصارف الخاصة محل الدراسة، وبين إدارة المواهب البشرية الواجب تواجدها عند متوسط الحياد 3.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق معنوية بين القدرات التنافسية الموجودة في المصارف الخاصة محل الدراسة، وبين القدرات التنافسية الواجب تواجدها عند متوسط الحياد 3.
- الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين أبعاد إدارة المواهب والقدرات التنافسية للموارد

البشرية في المصارف الخاصة محل الدراسة.

6- أهمية البحث:

1- **الأهمية النظرية:** تستمد أهمية هذا الموضوع كونه يعتبر إدارة المواهب من أحد الموضوعات المستجدة المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال حيث أن تقدم المجتمعات وتطور منظماتها واستمرارها يعتمد بشكل رئيسي على المواهب الموجودة فيها، ويأتي هذا البحث ليساهم بشكل متواضع في إثراء هذا المجال من البحوث والدراسات ، حيث تعتبر مرجعاً إضافياً يمكن للباحثين والمهتمين الاستفادة منه وخاصة في مجال الربط بين إدارة المواهب وتعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية، بالإضافة إلى دعم المواهب البشرية في قطاع البنوك، ووضع السياسات والأهداف وتصميم فرق العمل اللازمة لإدارة المواهب في القطاع المذكور

2- الأهمية العملية

- ❖ الإسهام في تحسين القدرة التنافسية للموارد البشرية للمصارف آفة الذكر .
- ❖ زيادة عمليات التفاعل وتطوير المواهب وتبادلها والاستفادة منها في تطوير القدرات التنافسية للموارد البشرية في المصارف محل الدراسة.
- ❖ تقديم توصيات ومقترحات يمكن أن يستفيد منها أصحاب القرار في المنظمات في تطوير إدارة المواهب في المنظمات العاملة في القطاع المصرفي، مما ينعكس بشكل إيجابي على كفاءة وفاعلية القدرات التنافسية للموارد البشرية لهذه المنظمات.

7- أهداف البحث:

- التعرف على واقع تطبيق إدارة المواهب في المصارف محل الدراسة
- التعرف على واقع تطبيق كل بعد من أبعاد إدارة المواهب في المصارف محل الدراسة.
- التعرف على أثر إدارة المواهب في تعزيز القدرات التنافسية للمصارف محل الدراسة.
- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تفيد صناع القرار في المصارف محل الدراسة في كيفية إدارة المواهب البشرية والتعرف على معوقات وكيفية الاستفادة منها وتوظيفها بالشكل الأمثل الذي يسمح بتعزيز القدرات التنافسية لهذه المصارف.

8- منهج البحث وطرقه:

- تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بشقيه الوصفي والاستدلالي لوصف الظاهرة كما هي على أرض الواقع، مما يساعد في تعميم نتائج هذه الدراسة على باقي المصارف الأخرى.
- مصادر جمع البيانات: بغية تحقيق الأهداف العلمية المرجوة من البحث فقد تم اتباع ما يلي:
- **في الإطار النظري للبحث:** تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي لأهم المعلومات الواردة في الكتب والمراجع العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع البحث.
- **في الجانب التطبيقي للبحث:** تم الاعتماد على الاستبيان والذي وزع على الموظفين في الإدارات (العليا - الوسطى - التشغيلية) من أجل تجميع البيانات الأولية من واقع مجتمع وعينة البحث عن طريق تصميم قائمة استقصاء مناسبة لهذا الغرض من أجل اختبار صحة فروض البحث إذ تم تحليل البيانات باستخدام

البرنامج الإحصائي SPSS 25، حيث تم تصميم استبانة تقيس محور فرضيات البحث وهو أبعاد إدارة المواهب وهي (استقطاب المواهب - اختيار المواهب - تطوير المواهب - الاحتفاظ بالمواهب) ودورها في تعزيز القدرة التنافسية للموارد البشرية.

9- مجتمع البحث: جميع العاملين في المصارف الخاصة في محافظة دمشق وعددها /14/ مصرفاً وهي / بنك بيمو السعودي الفرنسي - بنك سورية والمهجر - المصرف الدولي للتجارة والتمويل - البنك العربي سورية - بنك الائتمان الأهلي أي تي بي - بنك بيبيلوس - بنك سورية والخليج - بنك الشام - بنك سورية الدولي الإسلامي- بنك الأردن - بنك فرنسبنك - بنك الشرق - بنك قطر الوطني- بنك البركة/

10- عينة البحث: تم الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة للعاملين الإداريين في ستة مصارف وهي (مصرف الشام - مصرف سورية الدولي الإسلامي- مصرف بيبيلوس - مصرف سورية والمهجر - مصرف فرنسبنك - مصرف البركة)

الجدول (1) عدد العاملين الإداريين في المصارف الخاصة السورية محل الدراسة

البنك	إجمالي عدد العاملين الإداريين في كل مصرف
بنك الشام	700
بنك سورية الدولي الإسلامي	934
بنك بيبيلوس	204
بنك سورية والمهجر	400
بنك البركة	804
بنك فرنسبنك	376

المصدر: قسم الموارد البشرية في المصارف محل الدراسة

وبالاعتماد على جدول مورغان (الملحق) لحساب حجم العينة ينتج لدينا عينة وعددها /346/ موظفاً من هذه البنوك العاملة في محافظة دمشق ، حيث قامت الباحثة بتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة وتم استرداد /238/ استبيان بنسبة (68.78%) كان صالح منهم للتحليل الإحصائي /216/ استبيان.

11- حدود البحث:

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للبحث في المصارف الخاصة العاملة في محافظة دمشق.

الحدود الزمانية: 2022-2023.

الحدود البشرية: الموظفين الإداريين في المصارف الخاصة محل الدراسة.

12- الإطار النظري:

1- مفهوم إدارة المواهب:

تعد إدارة المواهب إحدى الموضوعات الحديثة التي حازت على اهتمام العديد من الباحثين سواء في المجال النظري أو التطبيقي و لها تأثير كبير على قدرة المنظمة في اكتساب وتطوير والاحتفاظ بالمواهب النادرة التي تعد عاملاً مهماً من العوامل من عوامل نجاحها و بالتالي يمكن أن ينعكس ذلك في أدائها و تميزها في ظل البيئة التنافسية التي تعمل ضمنها، حيث تعددت تعريفات إدارة المواهب ويعود هذا التعدد إلى اختلافات

المنطلقات والزوايا التي نظر الباحثون إليها من خلالها و منها: عرفت على أنها "عملية التأكد من جذب الموهوبين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم وتطويرهم بما يتماشى مع احتياجات المنظمة" (Blair,2016).

إدارة المواهب هي تنفيذ استراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات تنمية الموارد البشرية والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة والاستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية (قريشي، بوقفة، 2019). وعليه تعرف الباحثة إدارة المواهب بأنها فلسفة إدارية جديدة تركز على مجموعة من الممارسات والاستراتيجيات المتعلقة بتوظيف وتقييم وتطوير والحفاظ على الأفراد العاملين ذوي الخبرات والمواهب المتميزة بما ينسجم مع التوجه الاستراتيجي للمنظمة ويساهم في تحقيقها للميزة التنافسية المطلوبة.

2- أبعاد إدارة المواهب البشرية: يمكن إيجاز استراتيجيات إدارة المواهب في العناصر التالية:

1- **استقطاب الموهبة:** يعد الاستقطاب من أكثر الأبعاد المهمة التي تعنى بالموارد البشري من حيث اختيار الموظفين المناسبين لسد الاحتياجات الوظيفية بالمنظمة (عبد القادر، جعفر، 2020)، وتتولى البحث عن الأفراد المناسبين لملء الوظائف الشاغرة واختيار الأفضل وتستخدم أساليب الاختيار والتعيين لتحديد المهارات المطلوبة واستقطاب الذين لديهم القدرة على تحقيق أهداف المنظمة (Sewify,2021)، وهنا تحتاج المنظمة إلى اتباع استراتيجية ناجحة لجذب الموهبة واعتماد المبادئ الأخلاقية في كل مرحلة من مراحل الجذب وبناء سمعة قوية لكي تتمكن من مواجهة المنافسة الشديدة من أجل هذه المواهب (داسي، بوزيدي، 2020).

2- **اختيار الموهبة:** وهي اختيار توظيف الأشخاص المناسبين في الوظائف وتستلزم التفكير الاستراتيجي للموارد البشرية وصياغة شروط خاصة وذكية لاختيار المواهب الحقيقية تختلف عن شروط التوظيف العادية للأفراد العاديين (Shrimali, Gidwani, 2012).

3- **تطوير المواهب:** إن عملية تطوير وتنمية المواهب تركز على كيفية تطوير مهارات الموظفين وكفاءاتهم وكيف توفر المنظمات فرص وأدوات تعليمية للعاملين لتحسين حياتهم المهنية بشكل عام، وتعد تنمية المواهب هي استراتيجية أعمال تنفذها الشركات للاحتفاظ بأفضل الموظفين الموهوبين وذلك من خلال التدريب الممنهج وتطوير إدارة المعرفة (عبد الرحمن وآخرون، 2022).

4- **الاحتفاظ بالموهبة:** يعتبر الاحتفاظ بالمواهب هي المشكلة الرئيسية للكثير من المنظمات لأن ارتفاع معدل دوران الموظفين ذوي القدرات العالية يسبب مشاكل كبيرة في الجودة وخدمة العملاء مما يؤدي إلى ضعف الميزة التنافسية (عابدين، 2019)، وهناك عدد من العوامل التي تساهم في الاحتفاظ بالمواهب مثل الحوافز والعلاوات، والتعويضات المباشرة وغير المباشرة، وموقع العمل الذي له اثر مباشر على نجاح الوظيفي للمنظمة (زيادة، 2020).

6- **مفهوم القدرات التنافسية:** تعددت التعاريف والمصطلحات التي تناولت مفهوم القدرات التنافسية وفيما يلي أبرزها: تعرف القدرة التنافسية بأنها قدرة المنظمة في الحصول على مركز تنافسي هام بالنسبة للمنظمات الأخرى المنافسة لها بحيث تتمكن من خلالها من مواجهة المنافسة الحادة سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية بتقديمها لمنتجات عالية الجودة و بتكاليف منخفضة تتلاءم و الظروف المعيشية للمواطنين، فالمنظمة الاقتصادية سعيا منها لتدعيم قدراتها التنافسية تكون ملزمة بمسؤولية حصولها و امتلاكها لميزة تنافسية تجعلها متألفة في الحقل التنافسي (بن سعيد، بن سعد، 2017). وعرف (Khandekar,Sharma,2006) تنافسية الموارد

البشرية بأنها قدرات الموارد البشرية ووجود علاقات تسمح للمنظمة الاستفادة من الفرص المتاحة من مواردها ومهارات العاملين ومعارفهم في السوق للتميز على المنافسين ويعتمد ذلك على جذب واستقطاب الأفراد ذوي المهارات في المنظمة لرفع قدرتها التنافسية عن غيرها (الزيادي، 2016).

7 - مجالات القدرة التنافسية للمنظمات:

حدد (الطيرة، الحاسي، 2023) مجالات القدرة التنافسية للمنظمات في:

1- الكفاءة: تقوم المنظمة بتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات تعني عوامل تقديم الخدمة مثل وسائل تقديم الخدمة، ومقدمي الخدمة، والإدارة والمهارات التكنولوجية؛ أما المخرجات فتعني الخدمة المقدمة، ومن هنا فالكفاءة يجب أن تشمل الاستغلال الأمثل للموارد لأجل تحقيق القدرة التنافسية من خلال تقليل التكاليف واكتساب صفة التمييز مقارنة بالمصارف المنافسة.

2- الجودة: تعد سلاحاً تنافسياً فعلياً يعزز ويبنى ثقة العملاء بالمنظمة الشيء الذي ينعكس إيجاباً على قدرته التنافسية، لذلك ترتبط جودة الخدمة بمدركات العميل لمدى تلبية الخدمة لهذه الحاجات.

3- الإبداع: ويسمى التجديد الذي يعني كل تقدم يطرأ على أنواع الخدمة المقدمة، وعمليات ووسائل التقديم، ونظم الإدارة التي تعتمدها المنظمة، أي ترجمة الأفكار الجديدة إلى أشياء يتم تطبيقها.

4- الاستجابة للعميل: يقصد بها قدرة المنظمة على تحديد حاجات ورغبات العملاء والعمل على تلبيةها والاستجابة لها بشكل أفضل من المنظمات المنافسة، حيث يركز على وضع استراتيجية لخدمة العملاء بأعلى جودة ممكنة تلائم متطلباته بهدف تحقيق رضا العميل.

8- أثر إدارة المواهب في تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة:

هناك ثلاث ميزات أساسية متعلقة بالموارد البشرية تساهم مساهمة فعالة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات من خلالها وهي (العريبي، 2019):

1- الميزات المرتبطة بالتكاليف: حيث تمثل إدارة الموارد البشرية محوراً أساسياً في التكاليف للمنظمات من خلال أجور العاملين وعليه تعمل المنظمات على الاستثمار في رأس المال الهيكلي باعتباره استثمار ذو مردود متطور، بالإضافة إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من أجل استغلال أثر الخبرة والتعلم الذي يحدد مستويات المهارة المحددة للكفاءات الاستراتيجية وهي من الميزات التنافسية للمنظمات.

2- الميزات المرتبطة بأشكال الكفاءة: لا يمكن فصل الكفاءة عن التكنولوجيا أو المنتج باعتبارهما الوسيلة التي تتجسد وتستخدم المعرفة والمهارة، وبهذا تتشكل عند المنظمة ميزة المهارة أو الحرفية التي تجعل العميل يميز بها خدمات المنظمة وهذه المهارة تتعلق بكفاءة العاملين في إضفاء صفة الشخصية على الخدمات التي تقدمها المنظمات.

3- الميزات المرتبطة بالخدمات الوظيفية: تساهم الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تقديم الخدمات بمستوى عالي في الأداء والتنفيذ مما يجعل المنظمات تتفوق على منافسيها لأنها تملك وظائف ومصالح يشرف عليها عاملون ذو مهارات وكفاءات عالية.

14- الدراسة الميدانية:

- دراسة الإحصاءات الوصفية التحليلية لمتغيرات الدراسة الأساسية:

لدراسة الإحصاءات الوصفية، وتقييم المتوسطات الحسابية الخاصة بأبعاد إدارة المواهب وتعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية، وذلك باستخدام المتوسط المرجح الموضح بالجدول التالي، حيث تم حساب طول خلايا المقياس المستخدم كما يأتي: $0.80 = 4/5$ ، وقد حسبت على أساس أن الأرقام الخمسة 5, 4, 3, 2, 1 قد حصرت فيما بينها 4 مسافات.

جدول (2) درجات تطبيق الأبعاد الخاصة بالمتغيرات

مدى المتوسطات	مستوى التطبيق / درجة الموافقة
من 4.21 حتى 5	مرتفع جداً (موافق بشدة)
من 4.20 حتى 3.41	مرتفع (موافق)
من 2.61 حتى 3.40	متوسط (محايد)
من 1.81 حتى 2.61	منخفض (غير موافق)
من 1 حتى 1.80	منخفض جداً (غير موافق بشدة)

المصدر: شعبان، 2019.

صدق المقياس:

الصدق البنائي (Structure Validity): يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

الجدول (3) معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجالات

م	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (SIG)
1	استقطاب المواهب	0.711	**0,000
2	اختيار المواهب	0.861	**0,000
3	تطوير المواهب	0.613	**0,000
4	الاحتفاظ بالمواهب	0.794	**0,000

** الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة 0.05 . المصدر: من مخرجات spss25

يوضح الجدول معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات الاستبانة Reliability :

وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة من خلال حساب معامل الفا كرونباخ كالتالي:

جدول (4) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ
1	استقطاب المواهب	0.937
2	اختيار المواهب	0.853
3	تطوير المواهب	0.870
4	الاحتفاظ بالمواهب	0.796
5	تعزيز القدرات التنافسية	0.817

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss من خلال النتائج الموضحة نستنتج أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال، وتتراوح بين (0.796، 0.937) لكل مجال من مجالات الاستبانة وهي أكبر من (0.60)، وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الإحصاءات الوصفية لأبعاد إدارة المواهب:

1- الإحصاءات الوصفية لبعدها استقطاب المواهب واختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

جدول (5) الإحصاءات الوصفية لبعدها استقطاب المواهب

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
تستقطب البنوك الأفراد وفق قواعد وإجراءات تتلائم مع متطلبات العمل المصرفي .	4.12	.755	مرتفعة
تجتذب المصارف أعداد نوعية من الموارد المؤهلة للعمل فيها وفق مؤهلات تمكنهم من ذلك .	3.62	.879	مرتفعة
يتوفر لدى البنوك موارد بشرية مؤهلة للعمل فيها من خلال المهارات والإمكانات التي يمتلكونها .	3.73	.925	مرتفعة
استقطاب المواهب	3.66	.964	مرتفعة

يتضح من الجدول السابق أن أعلى متوسط حسابي لعبارات استقطاب المواهب هو للعبارة (تستقطب البنوك الأفراد وفق قواعد وإجراءات تتلائم مع متطلبات العمل المصرفي)، بأعلى متوسط حسابي بلغ 4.12، وانحراف معياري 0.755 ، وبدرجة تطبيق مرتفعة، فيما حازت عبارة (تجتذب المصارف أعداد نوعية من الموارد المؤهلة للعمل فيها وفق مؤهلات تمكنهم من ذلك) على أقل متوسط حسابي وقدره (3.20) وانحراف معياري 0.928،

أما المتوسط الكلي لبعء استقطاب المواهب بلغ (3.66) وبانحراف معياري قدره 0.964، وبالتالي فإن درجة تطبيق هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة.

2- الإحصاءات الوصفية لبعء اختيار المواهب:

جدول (6) الإحصاءات الوصفية لبعء اختيار المواهب

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
تختار البنوك الأفضل والاجر لشغل الوظيفة من بين مجموعة من المتقدمين.	3.55	.814	مرتفعة
تختار البنوك الموارد البشرية الذين ينفذون الأعمال بكفاءة وفاعلية	3.63	.943	مرتفعة
تقوم البنوك باختيار الموارد وفقاً لمجموعة من الشروط الواجب توافرها فيهم	3.32	.715	متوسطة
بعء اختيار المواهب	3.50	.815	مرتفعة

يبين الجدول السابق أن عبارة (تختار البنوك الموارد البشرية الذين ينفذون الأعمال بكفاءة وفاعلية) حصلت على أعلى متوسط حسابي بالنسبة لعبارات بعء اختيار المواهب، حيث بلغ المتوسط الحسابي الخاص بهذه العبارة 3.63، حيث كانت درجة تطبيق العبارة مرتفعة، تليها عبارة (تختار البنوك الأفضل والاجر لشغل الوظيفة من بين مجموعة من المتقدمين.) بدرجة موافقة مرتفعة أيضاً حيث بلغ المتوسط الخاص بها 3.55، أما المتوسط الكلي لبعء اختيار المواهب بلغ (3.50)، وبالتالي فإن درجة تطبيق بعء اختيار المواهب جاءت بدرجة مرتفعة من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة.

3- الإحصاءات الوصفية لبعء تطوير المواهب:

جدول (7) الإحصاءات الوصفية لبعء تطوير المواهب

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
تقوم البنوك بتطوير مواردها وفقاً لمتطلبات العمل الذين يقومون به.	4.26	.934	مرتفعة
تعمل البنوك على تنمية مهارات ومواهب أفرادها بطرق مختلفة وممكنة.	4.09	.812	مرتفعة
تقيم المصارف عدد من الدورات التدريبية وورش العمل التي تحسن من أداء طاقمها.	4.12	.917	مرتفعة
بعء تطوير المواهب	4.15	0.934	مرتفعة

يبين الجدول السابق أن عبارة (تقوم البنوك بتطوير مواردها وفقاً لمتطلبات العمل الذين يقومون به.) حصلت على أعلى متوسط حسابي بالنسبة لعبارات بعء تطوير المواهب، حيث بلغ المتوسط الحسابي الخاص بهذه العبارة 4.26، بانحراف معياري (0.934)، حيث كانت درجة تطبيق العبارة مرتفعة، تليها عبارة (تقيم المصارف عدد من الدورات التدريبية وورش العمل التي تحسن من أداء طاقمها) بدرجة موافقة مرتفعة أيضاً حيث بلغ المتوسط الخاص بها 4.12 وبانحراف معياري (0.917)، فيما حازت عبارة (تعمل البنوك على تنمية مهارات

ومواهب أفرادها بطرق مختلفة وممكنة) على متوسط حسابي وقدره (4.09) وبانحراف معياري قدره (0.812)، حيث تبين أن غالبية أفراد العينة أجابوا بالموافقة على هذا البعد والذي بلغ المتوسط الكلي له (4.15) وبانحراف معياري 0.934، وبالتالي فإن درجة تطبيق بعد تطوير المواهب جاءت بدرجة مرتفعة من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة.

4- الإحصاءات الوصفية لبعد الاحتفاظ بالمواهب:

جدول (8) الإحصاءات الوصفية لبعد الاحتفاظ بالمواهب

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
تحافظ البنوك على مستوى عالي مما تمتلكه من مواهب وخبرات داخلها .	3.12	.928	متوسطة
تحافظ البنوك على ما تمتلكه من موارد موهوبين وذوي خبرة في مجال اعمالها .	3.59	.859	مرتفعة
تسعى البنوك الى تنمية مواهب أفرادها لتضمن السلوك المرغوب والمتوقع .	3.41	.716	مرتفعة
الاحتفاظ بالمواهب	3.37	0.884	متوسطة

يبين الجدول السابق أن عبارة (تحافظ البنوك على ما تمتلكه من موارد موهوبين وذوي خبرة في مجال اعمالها) حصلت على أعلى متوسط حسابي بالنسبة لعبارات الاحتفاظ بالمواهب، حيث بلغ المتوسط الحسابي الخاص بهذه العبارة 3.59، أما أضعف عبارة فهي (تحافظ البنوك على مستوى عالي مما تمتلكه من مواهب وخبرات داخلها)، بمتوسط حسابي بلغ 3.12، وبدرجة تطبيق متوسطة، أما المتوسط الكلي لبعد الاحتفاظ بالمواهب بلغ 3.37 وبانحراف معياري 0.884، وبالتالي فإن درجة تطبيق بعد الاحتفاظ بالمواهب جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة.

5- الإحصاءات الوصفية لمحور إدارة المواهب:

جدول (9) الإحصاءات الوصفية لمحور إدارة المواهب

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
استقطاب المواهب	3.66	0.964	مرتفعة
اختيار المواهب	3.50	0.815	مرتفعة
تطوير المواهب	4.15	0.934	مرتفعة
الاحتفاظ بالمواهب	3.37	0.884	متوسطة
المحور العام: إدارة المواهب البشرية	3.67	0.857	مرتفعة

بلغ المتوسط الكلي لمحور إدارة المواهب (3.67) بانحراف معياري (0.857)، وبالتالي فإن درجة تطبيق محور إدارة المواهب جاءت بدرجة مرتفعة من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة، حيث جاء بعد تطوير المواهب أولاً بمتوسط حسابي وقدره (4.15) وبانحراف معياري قدره (0.934) فيما حل بعد (الاحتفاظ بالمواهب) أخيراً بمتوسط حسابي وقدره (3.37) وبانحراف معياري وقدره (0.884).

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروق معنوية بين إدارة المواهب البشرية الموجودة في المصارف الخاصة محل الدراسة، وبين إدارة المواهب البشرية الواجب تواجدها عند متوسط الحياد 3. لكي نتأكد من توافق محور إدارة المواهب البشرية الموجود في المصارف الخاصة السورية محل الدراسة مع محور إدارة المواهب البشرية الواجب تواجده في المصارف الخاصة محل الدراسة تم استخدام اختبار (one sample t -test) وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (10) اختبار (one sample t -test) لمحور إدارة المواهب البشرية

المتغير المستقل	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
إدارة المواهب البشرية	216	3.67	0.857	15.723	215	0.000**

المصدر: برنامج spss.

إن الفرق بين المتوسط الحسابي للعنصر والمتوسط المعياري (3) هو فرق معنوي، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05) إذن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (T) (15.723) وهي أكبر من قيمة (T الجدولية) عند مستوى درجة حرية (283) وهي تساوي (1.96)، وبالتالي فإن محور (إدارة المواهب البشرية) الموجود في المصارف الخاصة محل الدراسة يتوافق مع محور (إدارة المواهب البشرية) الواجب تواجده في تلك المصارف، وترى الباحثة أن هذه النتيجة تعود إلى أن المصارف الخاصة تقوم بالإعداد المسبق والمستند على تخطيط منتظم لاحتياجاتها من المتميزين والموهوبين، وأنها تقوم باستخدام استراتيجيات حديثة من أجل استقطاب الموهوبين وانضمامهم للمصرف من خلال توفير بيئة وظيفية ملائمة ومنح تعويضات وحوافز بناء على طبيعة المهبة التي يمتلكها العاملون، وترى الباحثة أن المصارف الخاصة محل الدراسة تهتم بالعاملين لديها وتسعى إلى الإبقاء عليهم من خلال تقديم أفضل الخدمات لهم وتحرص كل الحرص على راحتهم وتوفير بيئة عمل تلائم احتياجاتهم وطبيعتهم وأنها تسعى بشكل دائم إلى تطوير مهارات الموهوبين لديها لأنهم يشكلون ضمناً لمنحها الفرصة للتميز وتعزيز قدرتها التنافسية وبالتالي تعزيز فاعلية الأداء.

6- الإحصاءات الوصفية لمحور القدرات التنافسية للموارد البشرية:

جدول (11) الإحصاءات الوصفية لمحور القدرات التنافسية للموارد البشرية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
تستخدم الموارد المتاحة للمصرف بكفاءة وفعالية عالية	3.21	.925	متوسطة
تستخدم تقنيات حديثة في مجال العمل مما يساعد في انجاز الأعمال في الوقت المحدد لها	3.15	.932	متوسطة
تسهل نظم المعلومات المستخدمة في انجاز العمل بسهولة	3.41	.8160	مرتفعة

مرتفعة	.961	3.57	يوجد حرص من جانب العاملين في تأدية العمل بتميز مما يعزز من قدرتهم التنافسية
مرتفعة	.845	3.61	يتم تقديم الخدمة من قبل العاملين للعملاء بجودة تناسب رضاهم واحتياجاتهم
مرتفعة	.936	3.71	كل موظف لديه معرفة تامة بعمله مما يساعد على حل مشاكل العملاء بسرعة
متوسطة	.852	3.05	يشجع البنك العاملين على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير الخدمات المصرفية
متوسطة	.741	3.39	يقوم الموظفون بتوفير المعلومات اللازمة للعملاء عن خدمات المصرف حتى لو لم يطلبوها
متوسطة	.951	3.34	تتوافر لدى الموظفين مهارات الاتصال التي تمكنهم من التعرف على حاجات ورغبات العملاء للخدمات التي يقدمها المصرف
مرتفعة	.846	3.91	يهتم العاملون برغبات وحاجات العملاء ويتم نقلها للإدارة العليا لتحسين الخدمات المقدمة.
مرتفعة	.917	3.43	محور القدرات التنافسية للموارد البشرية

يبين الجدول السابق أن عبارة (يهتم العاملون برغبات وحاجات العملاء ويتم نقلها للإدارة العليا لتحسين الخدمات المقدمة.) حصلت على أعلى متوسط حسابي بالنسبة لعبارة محور القدرات التنافسية للموارد البشرية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الخاص بهذه العبارة (3.91) بانحراف معياري (0.846)، حيث كانت درجة تطبيق العبارة مرتفعة، تليها عبارة (كل موظف لديه معرفة تامة بعمله مما يساعد على حل مشاكل العملاء بسرعة) بدرجة موافقة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الخاص بها (3.71)، وتبين أن غالبية أفراد العينة أجابوا بالموافقة على هذه العبارات، أما المتوسط الكلي لمحور القدرات التنافسية للموارد البشرية بلغ 3.43 بانحراف معياري 0.846 ، وبالتالي فإن درجة تطبيق محور القدرات التنافسية للموارد البشرية جاءت بدرجة مرتفعة من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة، وهذا يدل على أن المصارف محل الدراسة تهتم بدراسة احتياجات ورغبات العملاء الخاصة بالخدمات وتعمل على إشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم بالوقت المناسب والجودة المتميزة بالشكل الذي يحقق رضاهم ويزيد من ولائهم وبالتالي رفع مستوى القدرة على الاحتفاظ بالعميل وزيادة درجة ولائه، وبالتالي زيادة القدرة التنافسية للمصرف وتحقيق الريادة في السوق المصرفية.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق معنوية بين القدرات التنافسية الموجودة في المصارف الخاصة محل الدراسة، وبين القدرات التنافسية الواجب تواجدها عند متوسط الحياد 3. لكي نتأكد من توافق محور القدرات التنافسية الموجود في المصارف الخاصة محل الدراسة مع محور القدرات التنافسية الواجب تواجده في المصارف الخاصة محل الدراسة تم استخدام اختبار (one sample t -test) وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (12) اختبار (one sample t –test) لمحور القدرات التنافسية للمصارف الخاصة

المتغير التابع	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
القدرات التنافسية للمصارف الخاصة	216	3.43	.917	10.518	215	0.000**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss.

إن الفرق بين المتوسط الحسابي للعنصر والمتوسط المعياري (3) هو فرق معنوي، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05) إذن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (T) (10.518) وهي أكبر من قيمة (T الجدولية) عند مستوى درجة حرية (215) وهي تساوي (1.96)، وبالتالي فإن محور (القدرات التنافسية للمصارف الخاصة) الموجود في المصارف الخاصة محل الدراسة يتوافق مع محور (القدرات التنافسية للمصارف الخاصة) الواجب تواجده في تلك المصارف، وترى الباحثة أن هذه النتيجة تعود إلى أن المصارف الخاصة محل الدراسة تعتمد إلى استخدام الموارد المتاحة المتوفرة لديها من قبل العاملين بأفضل أسلوب ممكن وذلك من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المصارف، وأن العاملين يقومون بواجباتهم الملقاة على عاتقهم بالجودة المطلوبة وبما يلبي احتياجات العملاء ويحقق رضاهم وذلك بهدف تحقيق الميزة التنافسية والتي تضمن لهذه المصارف البقاء والاستمرار في السوق الذي تعمل به، وذلك من خلال توفير المعلومات والتعرف على رغبات العملاء بهدف تحسين وتقديم الخدمات المصرفية بأفضل صورة ممكنة.

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير معنوي بين إدارة المواهب وتعزيز القدرة التنافسية للموارد البشرية في المصارف الخاصة محل الدراسة.

ولتحديد العنصر ذات الدور الأكبر في تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية من أبعاد إدارة المواهب في المصارف محل الدراسة، قامت الباحثة باختبار نموذج الانحدار المتعدد لدراسة التأثير بين أبعاد إدارة المواهب وتعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية محل الدراسة، وكانت النتائج وفق الجداول الآتية:

الجدول (13): ملخص النموذج (الانحدار المتعدد) للتأثير بين إدارة المواهب وتعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.974 ^a	.952	.945	.11654

a. Predictors: (Constant), الاحتفاظ بالمواهب, تطوير المواهب, اختيار المواهب, استقطاب المواهب

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

الجدول (14): تحليل التباين (الانحدار المتعدد) للتأثير بين إدارة المواهب وتعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	33.484	5	8.371	616.407	.000 ^b
	Residual	1.426	211	.014		
	Total	34.910	216			

a. Dependent Variable: EC

b. Predictors: (Constant), الاحتفاظ بالمواهب, تطوير المواهب, اختيار المواهب, استقطاب المواهب

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (14) أن قيمة احتمال الدلالة (.sig) تساوي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإن نموذج الانحدار معنوي؛ أي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب (المتغيرات المستقلة) وتعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية محل الدراسة (المتغير التابع)، والنموذج المقترح صالح لتفسير تلك العلاقة. كما يتبين من الجدول رقم (13) أن قيمة معامل الارتباط الخطي بلغت (0.974) وهي تشير إلى وجود ارتباط قوي جداً بين إدارة المواهب وتعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية في المصارف الخاصة محل الدراسة، وكانت قيمة معامل التحديد المصحح 0.952، وبالتالي فإن إدارة المواهب يفسر 95.2% من التباينات في تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية و4.8% يعود لعوامل أخرى. ومن أجل التأكد من أن المتغيرات المستقلة لا ترتبط ذاتياً، قامت الباحثة بإجراء اختبار وجود التعدد الخطي، حيث يؤدي وجود التعدد الخطي إلى أخطاء في معاملات الأ نموذج.

الجدول (15): جدول المعاملات (الانحدار المتعدد) للتأثير بين إدارة المواهب وتعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	.237	.243		.979	.020		
استقطاب المواهب	.334	.082	.411	7.086	.000	.146	5.410
اختيار المواهب	.610	.115	.631	4.283	.000	.151	7.211
تطوير المواهب	.229	.133	.258	8.518	.000	.124	7.462
الاحتفاظ بالمواهب	.204	.134	.187	5.659	.000	.179	8.711

a. Dependent Variable: EC

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (12) أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة (إدارة المواهب) أصغر من القيمة (10)، وبالتالي هذه المتغيرات لا تتأثر بمشكلة التعدد الخطي. ويتضح أيضاً أن قيم احتمال الدلالة لكل عنصر من عناصر إدارة المواهب مع المتغير التابع (تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية) هي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي العلاقة معنوية (ذات دلالة إحصائية) بين كل عنصر من عناصر إدارة المواهب وتعزيز القدرات التنافسية، وبملاحظة قيم معامل الانحدار لكل عملية يتضح بأنها إيجابية والعلاقة بين كل عنصر من عناصر إدارة المواهب وتعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية في المصارف الخاصة محل الدراسة هي علاقة سببية.

وبناءً عليه؛ يمكن القول: هناك دورٌ وتأثيرٌ معنويٌّ إيجابيٌّ لعناصر إدارة المواهب في تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية في المصارف الخاصة محل الدراسة.

ويمكن ترتيب هذه العناصر من حيث شدة التأثير في القدرات التنافسية للموارد البشرية في المصارف الخاصة محل الدراسة، وفق الآتي: اختيار المواهب - استقطاب المواهب - تطوير المواهب - الاحتفاظ بالمواهب، وعليه؛ تكون معادلة الانحدار الخطي المتعدد للعلاقة بين أبعاد إدارة المواهب وتعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية في المصارف الخاصة محل الدراسة، وفق المعادلة الآتية:

$$EC = .248 + .334 X1 + .610 X2 + .229 X3 + .204 X4$$

حيث X1 تمثل استقطاب المواهب، وX2 تمثل اختيار المواهب، وX3 تمثل تطوير المواهب، وX4 تمثل الاحتفاظ بالمواهب.

15- النتائج :

بناءً على الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة تم التوصل إلى النتائج التالية:

1- يوجد أثر إيجابي لأبعاد إدارة المواهب على تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية في المصارف الخاصة محل الدراسة حيث كانت قيمة معامل الارتباط الخطي (0.979) وهي تشير إلى وجود ارتباط قوي جداً بين إدارة المواهب على تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية في المصارف الخاصة محل الدراسة، وكانت قيمة معامل التحديد المصحح 0.958، وبالتالي فإن إدارة المواهب تفسّر 95.8% من التباينات في زيادة القدرات التنافسية للموارد البشرية، وهذا مرده إلى أن أفراد عينة الدراسة لديهم فهم واضح لأبعاد إدارة المواهب المتبعة من قبل المصارف الخاصة محل الدراسة، وأن هذه المصارف تتبنى فكرة الاهتمام بإدارة المواهب لأن ذلك سينعكس بشكل إيجابي على كسب رضا العاملين وولائهم الدائم لها وبالتالي تطوير قدراتهم وكفاءاتهم مما ينعكس بشكل إيجابي على مردودية العمل وتقديم الخدمات وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المصارف بكفاءة وفعالية.

2- أظهرت النتائج أن بعد (اختيار المواهب) كان الأشد تأثيراً على تعزيز القدرات التنافسية بمقدار (63%) وبلغ المتوسط الحسابي له (3.50) وبدرجة تطبيق مرتفعة، وترى الباحثة أن ذلك يعود إلى أن إدارة المصارف محل الدراسة تقوم بتحديد نوع المهارات الأساسية والقدرات وفقاً لاستراتيجية وأهداف وثقافة المصرف، وهناك معايير محددة وواضحة وموضوعية لقياس تلك المواهب وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة معنوية لبعده اختيار المواهب على تعزيز القدرات التنافسية.

3- أظهرت النتائج أن بعد (استقطاب المواهب) يؤثر على القدرات التنافسية للموارد البشرية بمقدار (41.1%) وبلغ المتوسط الحسابي له (3.66) وبدرجة تطبيق مرتفعة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة معنوية لبعده استقطاب المواهب على تعزيز القدرات التنافسية، وترى الباحثة أن ذلك يعود إلى أن المصارف الخاصة محل الدراسة تتميز بمجموعة من الخدمات الاجتماعية والصحية والتأمينية وغيرها مما يساعد على جذب المواهب إلى تلك المصارف بالإضافة إلى المرتب الأساسي والمكافآت والحوافز المادية وفرص الترقية وبرامج التدريب والنمو الوظيفي لتلك المواهب والتي تلعب دوراً في جذبها إلى تلك المصارف من خلال بيئة المصرف المحفزة والمشجعة للإبداع والابتكار، وأخيراً اسم المصرف ومكانته في المجتمع المحلي.

4- أظهرت النتائج أن بعد (تطوير المواهب) يؤثر على القدرات التنافسية للموارد البشرية بمقدار (25.8%) وبلغ المتوسط الحسابي له (4.15) وبدرجة تطبيق مرتفعة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة معنوية لبعده تطوير المواهب على تعزيز القدرات التنافسية، وترى الباحثة أن ذلك يعود إلى أن المصارف الخاصة محل الدراسة من خلال السياسات التي تتبعها تحفز العاملين على اكتساب مهارات جديدة وتتيح المشاركة في البرامج التدريبية المناسبة لكل وظيفة بالإضافة إلى أن المدراء يقدمون الإرشاد والتوجيه للعاملين تحت أمرتهم ويوفرون لهم الرعاية المهنية اللازمة لإنجاز الأعمال.

5- أظهرت النتائج أن بعد (الاحتفاظ بالمواهب) يؤثر على القدرات التنافسية للموارد البشرية بمقدار (18.7%) وبلغ المتوسط الحسابي له (3.37) وبدرجة تطبيق متوسطة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة معنوية لبعده الاحتفاظ بالمواهب على تعزيز القدرات التنافسية، وترى الباحثة أن ذلك يعود إلى أن الثقافة التنظيمية للمصارف الخاصة محل الدراسة توفر دعماً للمواهب لديها ويتوافق الأجر

المادي مع المهام والمسؤوليات وبالإضافة إلى إتاحة الفرصة للنمو الشخصي والمهني لقدرات العاملين وتوفير الاستقرار والأمن الوظيفي لهم.

16- الاقتراحات: في ضوء النتائج السابقة التي أسفر عنها البحث، اقترحت الباحثة ما يلي:

- 1- الاهتمام بإدارة المواهب في المصارف محل الدراسة وذلك لدورها الكبير في تعزيز القدرة والميزة التنافسية لهذه المصارف.
- 2- وضع أنظمة متقدمة لعمليات الاستقطاب والاختيار للمواهب من خلال التخطيط الاستراتيجي للاحتياجات البشرية كما ونوعاً، وتحديد المهارات المطلوبة وتوضيح الأهداف التي يسعى إليها المصرف.
- 3- استخدام منهجية فعالة ومرنة من قبل إدارات المصارف لاستقطاب المواهب من خلال التخطيط الجيد لعملية التوظيف وأساليب التعيين في هذه المصارف.
- 4- العمل على توظيف المواهب من قبل إدارات المصارف وجعلها أولوية بالنسبة لها باعتبارها مؤشر هام وضروري للبقاء والمنافسة في البيئة المصرفية والتي تتسم بالتغير والتطور المستمر.
- 5- يجب على المصارف الخاصة محل الدراسة الاعتراف بجهود العاملين الموهوبين والعمل على تنمية قدراتهم لأن ذلك سيؤثر بشكل إيجابي على السلوكيات التي يقوم بها مما يساهم في الحفاظ على تلك المواهب في هذه المصارف في ظل المنافسة الشديدة حول استقطابهم من قبل المؤسسات الأخرى.
- 6- وضع استراتيجية طويلة الأمد للمحافظة على العاملين المبدعين من خلال الاهتمام بتكوين المورد البشري عن طرق التدريب والتعليم، واعتماد سياسة الاستثمار في الموظفين وتشجيع المبادرة وتطبيق الأفكار والحلول التي يقترحها الموظفون لتحسين جودة حياة العمل ضمن المصرف.
- 7- استحداث إدارة للمواهب البشرية تقوم بتكوين اللوائح والسياسات لرعاية الموهوبين وتقوية صلة الوصل بينهم وبين الإدارة العليا مما يساهم في ترك أثر إيجابي على أداء العاملين والذي بدوره سينعكس على القدرة التنافسية للمصرف.

17- المراجع:

المراجع العربية:

- الجحدي، ماهر جابر عبد الكريم (2020): " أثر إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية - دراسة استطلاعية في الشركة السعودية للكهرباء فرعي ثول ورايع"، مجلة كلية التربية، المجلد 20، العدد الثاني.
- الزيايدي، بسنت عادل رمضان (2016): " أثر إدارة المواهب على تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية - دراسة مقارنة بين البنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 46، العدد الثالث.
- الطيرة، خالد؛ الحاسي، أسماء (2023): "جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية - دراسة حالة مصرف الوحدة الاسلامي"، مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة سرت المجلد السادس، العدد الأول
- العريبي، الحاج مداح (2019): " البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن علي، الشلف، الجزائر.
- بن سعيد، محمد، بن سعد وسيلة (2017): "القدرة التنافسية كألية استراتيجية لتحسين أداء المنظمات - تجربة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد الثاني عشر، العدد الأول.
- بن موهوب، سارة (2022). مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة. أطروحة دكتوراه، جامعة الشهيد حمه الخضر، الجزائر.
- داسي، وهيب، بوزيدي، شهرزاد (2020): "أثر إدارة المواهب على الابتكار التنظيمي"، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد الخامس، العدد الأول.

- زيادة، رانيا (2020): "دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي - أبعها"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 29 العدد 1
- زياني، خولة، بوغليطة، الهام (2020): "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على تحليل نموذج موارد - كفاءة - التجربة اليابانية أنموذج"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد الرابع، العدد الثالث.
- عابدين، شيرين حسين (2019): "العلاقة بين استراتيجية إدارة المواهب وفاعلية الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات" المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد العاشر، العدد الثاني.
- عبد الرحمن، نورة عبد الرحمن وآخرون (2022): "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية مدخل إدارة المواهب " دراسة نظرية"، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، المجلد الثاني، العدد الأول.
- عبد القادر، حسين خليل، جعفر، يونس إبراهيم (2020): "دور استراتيجية الاستقطاب في تنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر موظفي دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد (38)، العدد الثالث.
- عناني، مسعودة (2019): "أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية - دراسة حالة مؤسسة العسكرية للإسمنت - برانيس - بسكرة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر - بسكرة.
- قريشي، هاجر، بوقفة، أحلام (2019): " إدارة المواهب البشرية كميزة تنافسية في منظمات الأعمال - نماذج عالمية"، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد الثاني، العدد الأول.
- المراجع الأجنبية:**

- Al Aina.R, Tarik Atan,T(2020): “**The Impact of Implementing Talent Management Practices on Sustainable Organizational Performance**”, Departement of business Adminstration, Faculty of Economc and Administrave Sciences,Cuprus International Univercity.
- Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014):" **Talent management: Conceptual approaches and practical challenges**", Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1, pp 305-331.
- Kireru, C, Et,AL(2017): "**Role of Talent Development Process on Competitive Advantage of Telecommunication Firms in Nairobi City County, Kenya**", International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR), Vol 5, Issue 8
- Salih, A. & Alnaji, L. (2014). **The Impact Of Talent Management In Enhancing Organizational Reputation: An Empirical Study On The Jordanian Telecommunications Companies**. The Journal of Applied Business Research, Vol30, No2.
- Sewify, A. (2021):" **The effect of talent management on organizational identification: Field study on the Office of Innovation Support**",Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, 5 (2), pp153-177.
- Shrimali, H. and Gidwani, B. (2012). **Role of The Talent Management in Sustaining Competitive Advantage: Rising to Meet Business Challenges**", .Pacific Business Review International, 4(3), 29-33.
- Singh, R. K., & Arora, S. S. (2018). "**The adoption of balanced scorecard: an exploration of its antecedents and consequences**", Benchmarking: An International Journal, Vol .(25), No.(3),pp 874-892