الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المعهد العالي لإدارة الأعمال
اختصاص إدارة الموارد البشرية

# أثر إدارة المواهب في الميزة التنافسية: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية

## دراسة تطبيقية على العاملين في بنك سوريا الدولي الإسلامي

# The Impact of Talent Management on Competitive Advantage: The Mediating Role of Organizational Ambidexterity – An Applied Study on Employees of the Syrian International Islamic Bank

إعداد الطالبة: رؤى خياط

بإشراف الدكتورة: آيات الحلاق

العام الدراسي:2025-2026

# الإهداء

**بسم الله الرحمن الرحيم**

الحمد لله الذي كان معي في كل خطوة، ورافقني بلطفه ورحمته في كل لحظة تعب وسهر وانتظار.

الحمد لله الذي منحني القوة حين ضعفت، والصبر حين طال الطريق، والفرحة بعد سنوات من السعي والاجتهاد.

يا رب، لك الحمد على حلمٍ أصبح اليوم حقيقة، فما أنا فيه اليوم هو بفضلك وتوفيقك أولًا وآخرًا.

## إلى أمي الحبيبة...

إلى أول حب في حياتي، وإلى القلب الذي لم يعرف إلا العطاء.

إلى من كانت دعواتها تحيطني أينما ذهبت، شكرًا لكل لحظة تعبتِ فيها من أجلي، ولكل دعوة خرجت من قلبك،

أسأل الله أن يحفظك لي، وأن يجعلني دائمًا سببًا لفرحتك وفخرك.

## إلى أبي الغالي...

إلى السند الذي لا يميل، إلى من علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والاجتهاد، وأن الأحلام تستحق أن نسعى إليها مهما طال الطريق.

شكرًا لكل تعب تحملته من أجلي، ولكل دعم قدمته لي، هذا الإنجاز يحمل جزءًا من عطائك، وأسأل الله أن يحفظك ويطيل عمرك.

## إلى إخوتي عمر وآية ...

إلى من كانوا جزءًا من أيامي وتفاصيلي، إلى من شاركوني التعب والفرح، وكان وجودهم يخفف عني الكثير.

وجودكم في حياتي نعمة كبيرة أحمد الله عليها دائمًا.

## إلى ابنة اختي إلى صغيرتي لين...

إلى الابتسامة الصغيرة التي جاءت لتملأ حياتنا فرحًا، وإلى الطفلة التي جعلت للأيام طعمًا أجمل.

وجودكِ كان دائمًا مصدر سعادة وبراءة، وكانت ضحكاتكِ الصغيرة قادرة على أن تخفف

عني تعب الأيام وتمنحني شعورًا جميلًا لا يوصف.

أسأل الله أن يحفظكِ لي، وأن أراكِ تكبرين وتحققين كل أحلامكِ، وأن تبقي دائمًا مصدر الفرح والضحكة الجميلة في عائلتنا.

## إلى جدّاتي الغاليات...

إلى الدعوات التي كانت تسبقني، وإلى القلوب التي أحبتني بلا حدود، شكرًا لكل حبٍ غمرتنني به، ولكل دعوة كانت سندًا لي في كل خطوة.

أسأل الله أن يحفظكنّ، ويديم وجودكنّ نعمةً في حياتي، فهذا الإنجاز يحمل جزءًا من محبتكنّ ودعواتكنّ.

## إلى عمّي وعمّاتي...

إلى القلوب التي أحاطتني بالمحبة والاهتمام، وإلى من كان لهم أثر جميل في حياتي.

شكرًا لكل دعوة صادقة، ولكل كلمة طيبة، ولكل موقف شعرت فيه بصدق محبتكم.

أسأل الله أن يحفظكم، ويديم وجودكم، ويجمعنا دائمًا على المحبة والخير.

## إلى خالي وخالتي...

إلى من كان وجودهم يحمل دائمًا معنى الدفء والسند.

شكرًا لكل اهتمام، ولكل محبة، ولكل لحظة جميلة تركت أثرًا في قلبي.

أسأل الله أن يحفظكم ويبارك لكم في أعماركم، وأن يجزيكم عني كل خير.

## إلى دكتورتي آيات...

شكرًا لوقتكِ وجهدكِ الذي كان له الأثر الكبير في إنجاز هذا البحث وإخراجه بالصورة المطلوبة.

## إلى دكاترتي الأفاضل...

أتقدم لكم بجزيل الشكر والاحترام على ما قدمتموه لنا خلال سنوات الدراسة من علمٍ ومعرفة، وعلى جهودكم التي ساهمت في بناء مسيرتنا العلمية.

## إلى آنستي الغالية الدكتورة رفيدة رجب ديب...

إلى من أخذت بيدي في طريقٍ من أجمل الطرق، طريق القرب من الله ومعرفة دينه.

إلى من كانت صاحبة أثر جميل في قلبي وروحي، شكرًا لكل كلمة ذكرتني بالله وزادتني قربًا منه.

أسأل الله أن يجعل كل ما علمتِنيه نورًا لكِ في الدنيا والآخرة، وأن يرفع قدركِ كما رفعتِ في قلبي حب العلم والدين، وأن يجزيكِ عني خير الجزاء، شكرًا لأنكِ كنتِ سببًا في أثرٍ جميل سيبقى معي دائمًا.

## إلى عوض أيامي جودي ...

إلى من كانت عوضًا جميلًا أرسله الله لي في هذه الرحلة.

كنتِ السند حين تعبت، والطمأنينة وسط القلق،

شكرًا لأنكِ كنتِ معي في كل التفاصيل، في اللحظات التي احتجت فيها لمن يفهمني ويقف بجانبي.

سيبقى هذا النجاح يحمل جزءًا منكِ، وستبقى صداقتكِ من أجمل الهدايا التي خرجت بها من هذه المرحلة.

## إلى هدى وابنتها هبة...

إلى هدى، صاحبة القلب الجميل والحضور الدافئ، شكرًا لكل محبة واهتمام ولكل أثر جميل تركته في حياتي.

وإلى هبة، التي أضافت ببراءتها وفرحتها لمسة جميلة لا تُنسى.

أسأل الله أن يحفظكما ويجعل أيامكما مليئة بالسعادة.

## إلى محبة...

إلى وجهٍ جميل جاء في طريق هذه الرحلة وترك فيها أثرًا لا يُنسى.

سأبقى ممتنة للصدفة التي جمعتني بكِ، وللأيام التي جعلتني أعرف قلبًا جميلًا مثلك.

## إلى مودة...

إلى من كان وجودها يشبه اسمها تمامًا؛ مودة وقربًا ودفئًا.

شكرًا لكل شعور جميل، ولكل موقف صغير كان يحمل الكثير من المعنى.

## إلى سارة...

إلى جزءٍ جميل من ذكرياتٍ لا يمكن أن تتكرر.

إلى الأيام التي حملت ضحكاتنا وأحاديثنا وأبسط تفاصيلنا التي أصبحت اليوم أجمل الذكريات.

شكرًا لوجودك في حياتي

## إلى لانا...

إلى الروح التي تركت لمسة جميلة لا تُنسى.

شكراً لكل موقف جعل وجودك مختلفًا ومميزًا.

أتمنى أن تحمل لكِ الأيام القادمة كل ما يشبه جمال قلبك.

## إلى إيناس...

إلى من بقي لها أثر جميل رغم مرور الأيام.

شكرًا لكل كلمة، لكل ضحكة، ولكل لحظة صادقة جمعتنا.

هناك أشخاص لا نحتاج أن نتحدث عنهم كثيرًا، يكفي أنهم تركوا في القلب شيئًا جميلًا... وأنتِ منهم.

## إلى دعاء...

إلى القلب الذي كان يحمل دائمًا شيئًا من الطيبة والصدق.

شكرًا لكل لحظة شعرت فيها بجمال وجودك، ولكل ذكرى ستعيد لي ابتسامة عندما أتذكرها.

أسأل الله أن يرزقك فرحًا يشبه نقاء قلبك.

## إلى هالة...

إلى من ارتبط اسمها بذكريات جميلة وأيام لن تعود.

شكرًا لكل التفاصيل الصغيرة التي صنعت بيننا حكايات جميلة، ولكل أثر بقي في القلب حتى بعد مرور الوقت.

## إلى أسماء...

إلى روحٍ جميلة أثبتت أن المسافات لا تمنع القرب، وأن بعض الأشخاص يصلون إلى القلب دون حاجة إلى لقاءات كثيرة، ستبقين من الأشخاص الذين أعتز بأن الحياة عرفتني بهم.

## إلى آية...

إلى من كان وجودها من التفاصيل الجميلة التي أضافت لهذه الرحلة معنى آخر.

شكرًا لقلبك الطيب، ولروحك الجميلة، ولكل لحظة تركتِ فيها أثرًا حلوًا.

## إلى رشا...

إلى الإنسانة الجميلة التي كان من أجمل ما كسبته من هذه المرحلة معرفتي بها.

رغم قِصر الوقت، إلا أنكِ تركتِ أثرًا طيبًا في قلبي،

سعيدة بأن جمعتني بكِ الأيام.

## إلى نوران...

إلى أول وجهٍ عرفته في بداية هذه الرحلة، وأول ذكرى جميلة حملتها معي من أيام الجامعة.

شكرًا لأنكِ كنتِ من أجمل الصدف التي رافقت بداياتي،

ستبقين دائمًا مرتبطة بذكريات البداية، وبمرحلة لن أنساها مهما مضت الأيام.

## إلى صديقات المدرسة...

إلى أجمل البدايات وأول الذكريات، إلى الأيام التي ما زالت تسكن القلب رغم مرور السنوات.

شكرًا لكل ضحكة، ولكل لحظة جميلة جمعتنا، ستبقين دائمًا جزءًا من أجمل فصول حياتي.

**آية، هند، حنان، رغد، رؤى، صابرين، سيما، ساجدة**

## إلى صديقات الجامعة...

إلى من شاركنني تعب الطريق وفرحة الوصول، إلى من جعلن سنوات الجامعة أجمل مما توقعت.

شكرًا لكل دعم، ولكل موقف، ولكل ذكرى ستبقى معي مهما مضت الأيام.

**آلاء، نور، دانيا، رزان، إنصاف، ديانا**

## إلى صدفة هذا العام...

إلى أجمل الصدف التي لم أخطط لها، لكنها جاءت كهدية جميلة من الله.

رغم قصر الوقت، إلا أنكن تركتن أثرًا كبيرًا في قلبي. شكرًا لكل ضحكة، ولكل حديث، ستبقين من الصدف التي أحمد الله عليها.

**رحمة، خولة**

## إلى من قرّبتهنّ لي القلوب قبل الأماكن

إلى من أثبتن أن القلوب لا تحتاج إلى قرب الأماكن حتى تقترب.

شكرًا لكل كلمة جميلة، ولكل دعم وصلني رغم المسافات. بعض الأرواح لا نلتقي بها كثيرًا، لكنها تبقى قريبة من القلب.

**تسنيم، ديانا، دالين، منار، مرام، آية، ماجدة، نور، منيرة، سدرة، ولاء، بسمة**

## إلى من كان لقاؤهنّ نعمة جميلة...

إلى أرواحٍ دخلت حياتي وتركت فيها دفئًا لا يُنسى.

شكرًا لكل لحظة صادقة، ولكل أثر جميل سيبقى حاضرًا في قلبي.

**بتول، مياس، ريما، روى، سارة، سمر، نسيبة**

## إلى أرواحٍ قريبة رغم كل شيء...

إلى من كان حضورهنّ جميلًا وأثرهنّ أعمق من المسافات.

شكرًا لكل شعور طيب وذكرى جميلة بقيت في القلب.

**يمان، جودي، شهد، بتول، سارة، لجين، تالة**

## إلى نفسي...

إلى طفلتي الداخلية الصغيرة **رؤى** التي خبأت أحلامها في قلبها،

إلى نفسي التي حملت الكثير من التعب بصمت، وخاضت أيامًا لم يرَ أحد تفاصيلها، لكنها بقيت تحاول حتى وصلت.

اليوم أحتضن تلك الطفلة بداخلي وأخبرها: لقد فعلناها، لقد أصبح الحلم حقيقة.

فخورة بكِ، بكل صبركِ، بكل مرة نهضتِ فيها، وبكل خطوة أوصلتكِ إلى هذه اللحظة.

شكرًا لأنكِ لم تتخلي عني يومًا.

## وأخيرا

سيَبقى هذا الإنجاز شاهدًا على طريقٍ طويل، وعلى قلوبٍ جميلة رافقتني فيه... فلكل من كان سببًا في وصولي، لكم مني كل الحب والامتنان.

# الفهرس

## المحتويات


ملخص البحث : 14
الكلمات المفتاحية: 14
الفصل الأول(التمهيدي): 17
الإطار العام للبحث 17
أولا ً: المقدمة 18
ثانياً: الدراسات السابقة وتطوير الفرضيات 19
ثالثاً: مشكلة وتساؤلات البحث 27
رابعاً: أهمية البحث 28
خامساً: أهداف البحث 28
سادساً: حدود البحث 29
سابعاً: نموذج البحث 29
ثامناً: مجتمع وعينة البحث 30
تاسعاً: منهج البحث 30
عاشراً: مصطلحات البحث 30
الفصل الثاني: 33
الإطار النظري للبحث 33
تمهيد: 34
المبحث الأول: إدارة المواهب (Talent Management) 35
تمهيد: 35
أولا ً: مفهوم إدارة المواهب 35
ثانياً: أهداف إدارة المواهب 41
ثالثاً: أهمية إدارة المواهب 42
رابعاً: أبعاد إدارة المواهب 43
4/4البعد الرابع: التعاقب الوظيفي (Succession Planning) 47
خامساً: معوقات نجاح إدارة المواهب والتحديات والحلول 49
المبحث الثاني: الميزة التنافسية (Competitive Advantage) 51
تمهيد: 51
أولا ً: مفهوم الميزة التنافسية 51
ثانياً: أهمية الميزة التنافسية 54
ثالثاً: خصائص الميزة التنافسية 55
رابعاً: مصادر الميزة التنافسية 57

خامساً: استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية 58
سادساً: معوقات تحقيق الميزة التنافسية والتحديات 59
سابعاً: دور الميزة التنافسية في نجاح المنظمات المصرفية 61
المبحث الثالث: البراعة التنظيمية (Organizational Ambidexterity) 64
تمهيد: 64
أولا ً: مفهوم البراعة التنظيمية 64
ثانياً: أهمية البراعة التنظيمية 68
ثالثاً: خصائص البراعة التنظيمية 70
رابعاً: متطلبات تحقيق البراعة التنظيمية 71
خامساً: العوامل المؤثرة في البراعة التنظيمية 73
سادساً: دور البراعة التنظيمية في تحسين أداء المنظمات 75
سابعاً: دور البراعة التنظيمية في القطاع المصرفي 77
المبحث الرابع: الربط بين متغيرات الدراسة الثلاث 79
الفصل الثالث: 81
الإطار العملي 81
تمهيد: 82
أولا ً: نبذة عن البنك(SIIB) 82
ثانياً: مصادر جمع البيانات 84
ثالثاً: الحالة المدروسة 85
رابعاً: أداة الدراسة 85
خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة 87
سادساً: مصادر الحصول على البيانات: 87
سابعاً: اختبار ثبات أداة الدراسة 87
ثامناً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة 89
عاشراً: اختبار الفرضيات 107
إحدى عشر: النتائج والتوصيات 121
المراجع: 124
أولا ً المراجع العربية: 124
ثانيا: المراجع الأجنبية 127
ثالثاً: المواقع الالكترونية 136
ملاحق الدراسة: 137

# فهرس الجداول


جدول 1:ألفا كرونباخ 88
جدول 2:الجنس 89
جدول 3: العمر 90
جدول 4: المؤهل العلمي 91
جدول 5: سنوات الخبرة 92
جدول 6: المستوى الوظيفي 93
جدول7 :استقطاب المواهب 94
جدول 8 : تنمية وتطوير المواهب 96
جدول9 : الاحتفاظ بالمواهب 98
جدول10 :التعقب الوظيفي 100
جدول11 :الميزة التنافسية 102
جدول12 :البراعة التنظيمية 104
جدول13 :متوسط 106
جدول14 : معامل بيرسون 106
جدول15 :نتائج اختبار الفرضية الأولى 107
جدول 16 : تحليل التباين لنتائج الانحدار الخطي المتعدد 108
جدول17 :نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر أبعاد إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية 108
جدول18 : نتائج اختبار الفرضية الثانية 112

جدول19 : تحليل التباين لنتائج الانحدار الخطي المتعدد 112
جدول 20 :نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر أبعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية 112
جدول21 :نتائج اختبار الفرضية الرابعة 114
جدول22 : تحليل التباين لنتائج الانحدار الخطي المتعدد 114
جدول 23 : نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر البراعة التنظيمية في الميزة التنافسية 114
جدول24 : نتائج اختبار الفرضية الثالثة 116
جدول 25 :تحليل التباين لنتائج الانحدار الخطي البسيط 116
جدول26 :نتائج المرحلة الثانية من اختبار الوساطة 116
جدول27 : نتائج اختبار الفرضية الثالثة 2 117
جدول28 : تحليل التباين لنتائج الانحدارالخطي المتعدد 118
جدول29 : نتائج اختبار المرحلة الثالثة من اختبار الوساطة 118

## فهرس الأشكال

شكل 1 : نموذج البحث 1 29
شكل 2 :نموذج البحث 2 30

## ملخص البحث :

تناولت هذه الدراسة قياس أثر ممارسات إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، والتعاقب الوظيفي) في تحقيق الميزة التنافسية لدى أفرع بنك سوريا الدولي الإسلامي في مدينة دمشق، مع الكشف عن الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تفسير هذه العلاقة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتشخيص المتغيرات واختبار الفرضيات؛ حيث شملت عينة البحث مختلف المستويات الوظيفية بالبنك من موظفين ورؤساء أقسام ومدراء. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة إلكترونية وُزعت على العينة، وتم الحصول على (86) استبانة صالحة للتحليل الإ حصائي، لتتم معالجتها واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الا جتماعية (SPSS).

وخلصت نتائج التحليل الميداني إلى وجود أثر إيجابي جوهري معنوي لممارسات إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية للبنك. وعلى مستوى الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل ، أثبتت النتائج أن ممارسة استقطاب المواهب تشكل القوة الأبرز والأكثر تأثيراً مباشراً وحاسماً في إحداث الفارق التنافسي في البيئة المصرفية السورية؛ في حين أظهر التحليل تداخل القدرة التفسيرية لأبعاد التطوير والاحتفاظ والتعاقب الوظيفي وانصهارها داخل

القوة العالية لممارسة الاستقطاب نظرًا لتركيز البنك على جلب الكفاءات الجاهزة. كما أكدت النتائج وجود أثر طردي دال لإدارة المواهب في تعزيز البراعة التنظيمية بصفة عامة. وفيما يتعلق بنموذج الوساطة، أثبتت الدراسة لعب البراعة التنظيمية دور "الوسيط الجزئي" في العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والميزة التنافسية؛ إذ يتوزع أثر الموهبة بين مسار مباشر يظهر فورياً في مستوى جودة الأداء والخدمة المصرفية، ومسار غير مباشر يمر عبر البراعة التنظيمية التي توجه طاقات الكوادر البشرية نحو الموازنة الا ستراتيجية والتفوق التنافسي. وبناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة حزمة من التوصيات التطبيقية كان أبرزها: ترسيخ رقمنة وتدويل عمليات استقطاب المواهب، وإعادة توجيه برامج التدريب نحو متطلبات الابتكار، وترسيخ خطط التعاقب الوظيفي و البراعة التنظيمية كبيئة حاضنة لترجمة الكفاءات إلى ميزات تنافسية مستدامة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المواهب، البراعة التنظيمية، الميزة التنافسية

## Abstract:

This study aimed to measure the impact of talent management practices—encompassing four dimensions: talent acquisition, talent development, talent retention, and succession planning—on achieving competitive advantage at Syria International Islamic Bank in Damascus. Furthermore, it examined the mediating role of organizational ambidexterity in explaining this relationship. Adopting a descriptive-analytical approach to assess the variables and test the underlying hypotheses, the study targeted employees across various organizational levels, including staff, heads of departments, and managers. Primary data were collected using an electronic questionnaire distributed to the target sample, yielding 86 valid responses for statistical analysis. The collected data were processed and analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The empirical findings revealed a statistically significant positive impact of talent management practices on achieving the bank's competitive advantage. Among the sub-dimensions, talent acquisition emerged as the most dominant, direct, and critical factor driving competitive differentiation within the Syrian banking

environment. Conversely, the explanatory power of talent development, retention, and succession planning overlapped and dissolved within the strong effect of acquisition, reflecting the bank's reliance on recruiting ready-made talent. The results also confirmed a significant positive impact of talent management on enhancing overall organizational ambidexterity.

Regarding the mediation model, the study demonstrated that organizational ambidexterity plays a partial mediating role in the relationship between talent management practices and competitive advantage. The impact of talent management operates through two parallel pathways: a direct path that immediately manifests in performance quality and service excellence, and an indirect path through organizational ambidexterity, which channels talent capabilities toward strategic balance and heightened competitiveness. Based on these outcomes, the study concluded with a set of practical recommendations proposed by the researcher, most notably digitizing and expanding talent acquisition strategies, realigning training programs toward innovation requirements, and establishing succession planning alongside organizational ambidexterity as a framework to sustain competitive advantage.

Keywords: Talent Management, Organizational Ambidexterity, Competitive Advantage.

# الفصل الأول(التمهيدي):
# الإطار العام للبحث

## أولاً: المقدمة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة فرضتها عولمة الأسواق والتحول الرقمي؛ مما جعل "رأس المال الفكري البشري" المورد الاستراتيجي الأثمن والأكثر ندرة لبناء الميزة التنافسية وتفوق المنظمات، كونه المورد الفردي الذي يصعب على المنافسين تقليده أو محاكاته في ظل الانفتاح المعرفي. ومن هذا المنطلق، برز مفهوم "إدارة المواهب Talent (Management) كمدخل استراتيجي حديث ومحوري في إدارة الموارد البشرية، فلم تعد الوظيفة الإدارية تقتصر على النواحي التنفيذية الروتينية، بل تحولت إلى رؤية شمولية تركز على أربعة ارتكازات جوهرية: الاستقطاب الذكي للكفاءات الحيوية، التطوير المستمر لقدراتها، والاحتفاظ بها لتعميق ولائها التنظيمي، كركيزة أساسية لتوليد قيمة مضافة للمنظمات ومدها بالعقول القادرة على اتخاذ القرارات التكتيكية والاستراتيجية وحل المشكلات المعقدة بالإضافة إلى ضمان حماية البنك من الفراغ القيادي وإعداد صف ثاني من الكوادر البديلة لضمان سير الأعمال.

إلا أن الفكر الإداري المعاصر يفترض بأن امتلاك المواهب المتميزة ليس كافياً لوحده لصناعة التفوق في الأسواق، ما لم يرافقه بناء قدرات تنظيمية ديناميكية تمكن المؤسسة من توظيف واستثمار هذه المواهب بمرونة عالية، وتحويل طاقاتها الكامنة إلى سلوك تنظيمي متميز. وهنا تبرز أهمية مفهوم "البراعة التنظيمية" Organizational (Ambidexterity) والتي تعني قدرة المنظمة على قيادة مسارين استراتيجيين متوازيين ومتكاملين: الأول هو "الاستغلال التنظيمي" الذي يركز على استثمار الموارد الحالية وتجويد الخدمات القائمة ورفع كفاءة التشغيل، والمسار الثاني هو "الاستكشاف التنظيمي" الموجه نحو رصد وتوقع ملامح المستقبل عبر ابتكار خدمات جديدة واقتناص فرص سوقية مستجدة. إن نجاح المؤسسة في خلق التوازن الدقيق بين آليات الاستغلال والا ستكشاف يتطلب بالضرورة عقولاً بشرية بارعة وموهوبة توجهه، مما يمنح البراعة التنظيمية دوراً وسيطاً ومفسراً جوهرياً في كيفية تحويل ممارسات إدارة المواهب إلى واقع تنافسي ملموس وأداء تفوقي مستدام.

وتكتسب هذه المنظومة الثلاثية المتشابكة أهمية بالغة عند إسقاطها على "القطاع المصرفي الإسلامي"، حيث تشهد المصارف الإسلامية منافسة عالية وضغوطات مستمرة تتطلب الابتكار الدائم في الهندسة المالية لتقديم حلول تمويلية واستثمارية رقمية وحديثة تتوافق في الوقت ذاته مع الشريعة الإسلامية ومقاصدها المعاملاتية. وفي ظل الخصوصية الاقتصادية والتنظيمية الاستثنائية التي تعيشها بيئة الأعمال في الجمهورية العربية السورية، تواجه المصارف الإسلامية تحديات بيئية مضاعفة ترتبط بكيفية الحفاظ على كوادرها المؤهلة والحد من تسربها، والموازنة بين تسيير خدماتها التقليدية الحالية واكتشاف أدوات ومنافذ مالية مبتكرة تضمن لها الريادة والصمود في السوق.

ويعد "بنك سوريا الدولي الإسلامي" كأحد أعرق وأكبر هذه المصارف في السوق المحلية، تطبيقياً نموذجياً لدراسة هذه الظواهر وتشخيص تداعياتها؛ حيث يسعى هذا البحث إلى

سد الفجوة المعرفية والتطبيقية في البيئة السورية عبر استكشاف أثر ممارسات إدارة المواهب (الاستقطاب، التطوير، والاحتفاظ) في تعزيز الميزة التنافسية الكلية للبنك كمتغير شامل، مع التركيز على الدور الوسيط والمحوري للبراعة التنظيمية في تفسير هذه العلاقة الاستراتيجية والخروج بتوصيات عملية تخدم صناع القرار في الجهاز المصرفي.

## ثانياً: الدراسات السابقة وتطوير الفرضيات

شهد الفكر الإداري المعاصر في الآونة الأخيرة اهتماماً متزايداً ومتسارعاً بالبحث في المداخل الاستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية، وعلى رأسها إدارة المواهب، باعتبارها المحرك الأساسي لبناء القدرات المحورية وتوجيه المؤسسات نحو التفوق و التنافسية. ولم ينعزل الفكر الأكاديمي العربي عن الحراك البحثي العالمي؛ إذ ركزت الجهود البحثية الحديثة الممتدة بين عامي (2023 و2024) على تتبع أثر ممارسات إدارة المواهب في مجالات قطاعية وبيئات تطبيقية متنوعة، لبيان مدى انعكاس أبعادها (كالا ستقطاب، التدريب والتطوير، والاحتفاظ بالكفاءات، والتعاقب الوظيفي) على المخرجات ا لاستراتيجية للمنظمات، والانتقال بها من مجرد ممارسات روتينية إلى اعتباره مغيراً لقواعد اللعبة الاستراتيجية (Game Changer) في الأسواق الحرة والمضطربة.

ولأغراض الترتيب المنهجي والتحليل السردي المعمق، تم تقسيم هذه الدراسات إلى محورين رئيسيين؛ يتناول الأول الدراسات العربية، بينما يستعرض الثاني الدراسات الأ جنبية، تليها خلاصة نقدية تؤصل للفجوة البحثية التي يعالجها المشروع الحالي.

### أولا ً: الدراسات العربية

إذا بدأنا بالقطاع الصناعي الحركي في البيئة العربية، نجد أن دراسة عبد النعيم (2024) شكلت ركيزة هامة في تفسير العلاقة المباشرة بين المتغيرات؛ حيث انطلقت دراسته من مشكلة بحثية واضحة تتمثل في مدى قدرة الشركات على الصمود أمام التغيرات السريعة في السوق وارتفاع حدة التنافسية في قطاع حيوي كقطاع الأدوية الخاص في جمهورية مصر العربية. وقد ركز الباحث بشكل موسع على أبعاد محددة لإدارة المواهب وهي (استقطاب المواهب، تطويرها، والاحتفاظ بها)، متبنياً المنهج الوصفي التحليلي لتشخيص أثرها على أبعاد الميزة التنافسية (الجودة، التكلفة، المرونة، وسرعة الاستجابة). ومن خلا ل عينة ضخمة بلغت (384) مفردة واستخدام أدوات إحصائية مثل تحليل الانحدار الخطي والارتباط، نجحت الدراسة في إثبات أن الاهتمام بالموارد البشرية الموهوبة ليس رفاهية إدارية، بل هو محدد أساسي لخفض التكاليف التشغيلية وتلبية احتياجات العملاء بسرعة فائقة، الأمر الذي ينعكس مباشرة على تفوق الشركة التنافسي في السوق.

وعلى الرغم من أن دراسة عبد النعيم (2024) أجريت في بيئة صناعية إنتاجية، إلا أن هذا التوجه الفكري انتقل بسرعة إلى البيئات الخدمية غير الربحية وتحديداً قطاع التعليم العالي، وهو ما يتضح جلياً في دراسة اليحيى (2024). فقد التقت هذه الدراسة مع سابقتها في تبني المنهج الوصفي التحليلي، واستهداف العلاقة المباشرة ذاتها (إدارة

المواهب كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع)، ولكنها نقلت مسرح التطبيق إلى جامعة شقراء في المملكة العربية السعودية. ركزت اليحيى في أبعادها على (الاستقطاب، التدريب، تنمية القدرات، والاحتفاظ بالمواهب)، مستهدفة عينة من القيادات الأكاديمية قوامها (105) مفردات. وجاءت نتائج هذه الدراسة لتؤيد وتدعم بشكل قاطع ما توصل إليه عبد النعيم، حيث أكدت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية، مبرزةً أن الجامعات التي تدمج إدارة المواهب في خططها الاستراتيجية وتوفر بيئة تنظيمية محفزة ، ترتفع قدرتها على تقديم خدمات أكاديمية بجودة عالية، مما يمنحها مكاناً تنافسياً مرموقاً بين الجامعات الأخرى.

وفي سياق متصل، ولكن من منظور مخرجات استراتيجية مغايرة، اتجهت دراسة سليمان (2024) نحو توسيع آفاق البحث الإداري عبر اختبار أثر استراتيجيات إدارة المواهب على "التميز التنظيمي" بدلا ً من الميزة التنافسية، مطبقاً دراسته على قطاع حيوي آخر وهو قطاع البترول والغاز في مصر، والذي يتسم بالتعقيد الفني والحاجة إلى مهارات دقيقة وعالية التخصص. وما يميز دراسة سليمان هو إدخاله لمتغير تفاعلي مكمل وهو "عوامل تعزيز الإبداع". وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وأدوات الانحدار، كشفت النتائج أن ممارسات إدارة المواهب تعد وقوداً حقيقياً لتحقيق التميز المؤسسي، وأن هذا الأثر يتضاعف وينمو بشكل ملحوظ عندما تتفاعل إدارة المواهب مع بيئة عمل تشجع على الا بتكار وتدعم الطاقات الإبداعية للعاملين.

ومع هذا الثراء البحثي الذي قدمته الدراسات الثلاث السابقة في إثبات الآثار الإيجابية المباشرة لإدارة المواهب، إلا أن الفكر الأكاديمي العربي المعاصر واجه تساؤلا ً جوهرياً: *"كيف ينعكس هذا الأثر داخلياً؟ وما هي الآلية التنظيمية التي تمكّن المواهب من صناعة التنافسية؟"* وهنا يظهر التحول الذكي والمحوري في دراسة الحراس ويوسف (2024)، و التي تعد الحلقة الأقرب والأكثر شبهاً بالنموذج الهيكلي للمشروع الحالي. فقد تقدم الباحثان خطوة للأمام عبر إدخال متغير وسيط حديث وهو "البراعة التنظيمية" لتتوسط العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية، وطبقا دراستهما على عينة قوامها (300) مفردة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات المصرية غير الحكومية. وللتعامل مع هذا النموذج المعقد، استخدم الباحثان أسلوباً إحصائياً متطوراً وهو نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)وأسفرت النتائج عن كشف علمي هام؛ وهو أن البراعة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً جوهرياً وفارغاً في تعزيز العلاقة، حيث تبين أن المواهب البشرية داخل المؤسسة لا تنتج ميزة تنافسية تلقائياً، بل يجب توجيهها من خلال "البراعة" التي تعني قدرة المنظمة على الموازنة الدقيقة بين (استغلال) مواردها الحالية بكفاءة، و(استكشاف) الفرص والأسواق المستقبلية بمرونة.

### ثانيا: الدراسات الأجنبية

لم ينعزل الفكر الإداري العالمي والأجنبي المعاصر عن التوجهات العربية في دراسة محورية رأس المال البشري؛ بل شهدت الأدبيات الأجنبية الحديثة حراكاً بحثياً مكثفاً يسعى جاداً لتفكيك المفهوم الشامل لإدارة المواهب وعلاقته بالتنافسية الاستراتيجية.

وإذا أردنا إسقاط هذا الحراك على القطاع المالي والمصرفي المتوافق مع الشريعة الإسلا مية، تبرز دراسة (Samidi et al,2023) كإحدى أهم الركائز البحثية المعاصرة والأكثر تقاطعاً مع روح الدراسة الحالية؛ حيث انطلقت الدراسة من مشكلة بحثية واضحة تتمثل في اشتداد حدة التنافسية بين المؤسسات المالية الإسلامية في إندونيسيا والحاجة الملحة لتطوير الموارد البشرية كعنصر تفوق مستدام. واعتمد الباحثون المنهج الكمي الوصفي التحليلي عبر عينة ملائمة بلغت (370) موظفاً بمختلف المستويات الإدارية في المصارف الإسلامية الإندونيسية. ولتفسير تعقيد هذه العلاقة الهيكلية، استخدمت الدراسة أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، مدخلةً حزمة من المتغيرات الوسيطة شملت (القيادة الفعالة، الالتزام التنظيمي، ومقاصد الشريعة الإسلا مية). وخلصت نتائجها الحيوية إلى أن إدارة المواهب

تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على الميزة التنافسية، غير أن هذا الأثر لا يعمل بذكاء في معزل عن البيئة الداخلية، بل يحتاج كشرط أساسي إلى تفعيل الدور الوسيط للالتزام و القيم المستمدة من مقاصد الشريعة والقيادة لتأصيل الأداء التنافسي المصرفي.

وفي سياق متصل يبحث في تهيئة البيئة الداخلية الحاضنة للموهبة لضمان التفوق التنافسي، اتجهت دراسة (Egwakhe et al,2023)نحو اختبار زاوية مكملة، مستهدفةً تحليل أثر إدارة المواهب على الميزة التنافسية، ولكن عبر تسليط الضوء على "الدور المعدل لثقافة بيئة العمل التنظيمية" (Workplace Culture)وقد جادل الباحثون في دراستهم التي طبقت على عينة قوامها (300) موظف في مؤسسات مختلفة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وأساليب الانحدار، بأن إدارة المواهب عاجزة عن صياغة فوارق تنافسية حقيقية ما لم يتم تعديل ممارساتها وتأطيرها بثقافة تنظيمية إيجابية تدعم التعلم المستمر والإبداع والاستقرار الوظيفي؛ وهي النتيجة التي تلاقت مع دراسة

(Samidi et al,2023)في التأكيد على أن الموهبة بحاجة إلى مُمكنات داخلية لتتحول إلى سلاح تنافسي في السوق.

ولم يقف الجدل الأكاديمي الأجنبي عند حدود تكييف الثقافة، بل امتد ليربط إدارة المواهب بنماذج إدارية حديثة تتلاءم مع سرعة التغيرات العالمية؛ وهو ما جسدته دراسة (Rozman et al,2023)

والتي هدفت إلى قياس أثر إدارة المواهب الاستراتيجية بالتكامل مع "الأنظمة الإدارية الرشيقة"

(Agile Management Ecosystems) لتعزيز الميزة التنافسية. واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي الوصفي لجمع البيانات من موظفي عدة منظمات ومؤسسات أوروبية. وكشفت التحليلات الإحصائية المتقدمة عن نتيجة جوهرية مفادها أن إدارة المواهب الاستراتيجية تسهم بشكل مضاعف في التفوق التنافسي والبقاء في الأسواق عندما تندمج مع المرونة التنظيمية والرشاقة الإدارية التي تسمح للمؤسسة بالاستجابة الفورية للصدمات البيئية؛ مما يوضح أن الفكر الأوروبي المعاصر ينظر للموهبة كمحرك

ديناميكي يتطلب هيكلية مرنة وسريعة التكيف.

وعلى الرغم من سيطرة المنهج الكمي الميداني على أغلب الأدبيات، إلا أن الفكر الأكاديمي انفتح أيضاً على الدراسات المفهومية والنوعية الشاملة؛ حيث قدمت **دراسة Abiwu) et al,2024)مقاربة نوعية تحليلية استهدفت استكشاف دور "إدارة المواهب المتكاملة" Integrated Talent (Management)كمدخل استراتيجي لبناء الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي. وعلى عكس الدراسات السابقة، لم تعتمد هذه الدراسة على تطبيق ميداني أو عينة إحصائية، بل ركزت على المراجعة النقدية العميقة للأدبيات السابقة وصياغة الأطر المفهومية. وتوصلت إلى أن ممارسات إدارة المواهب المتكاملة (الا ستقطاب، والتطوير، والاحتفاظ) تعد حجر الزاوية في بناء رأس مال بشري متميز يمتلك قدرات ذاتية على الابتكار والتكيف، مؤكدة أن المؤسسات التعليمية الشمولية التي تتبنى هذا النظام تحقق مستويات استدامة وتفوق تفوق بكثير المنظمات التقليدية.

ويظهر الاهتمام الأجنبي بالبيئات النامية والخدمية القريبة جغرافياً وتطبيقياً من البيئة العربية، وتحديداً في دراسة (Zada et al,2023) والتي ركزت على قياس أثر التدخلات الخاصة بإدارة المواهب على الأداء التنظيمي والميزة التنافسية في قطاع حركي وخدمي هام وهو شركات الاتصالات الأردنية. واعتمدت الدراسة المنهج الكمي الوصفي التحليلي على عينة تراوحت بين (250-350) موظفاً. وأظهرت نتائج تحليلات الانحدار الإحصائي تأثيراً طردياً ومباشراً لإدارة المواهب في تحسين كفاءة الموظفين، ورفع معدلات رضاهم الوظيفي، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة المقدمة والتميز التنافسي للمنظمة؛ كما خلصت إلى أن الدعم التنظيمي يمثل الوقود الحقيقي لتعزيز تلك الفعالية.

### ثالثاً: التعقيب العام على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية (الفجوة البحثية)

تلتقي الدراسة الحالية مع كافة الأدبيات العربية والأجنبية المستعرضة (مثل: عبد النعيم، 2024؛ Samidi et al., 2023؛ Zada et al., 2023)في تبني المنهج الوصفي التحليلي (باستثناء دراسة Abiwu النوعية)، وفي الإجماع الأكاديمي المطلق على أن إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب، تطوير، احتفاظ، التعاقب) هي المتغير المستقل والمفسر الأ ساسي لبناء وتشكيل الميزة التنافسية (المتغير التابع) في بيئات الأعمال المعاصرة. كما تتفق الدراسة الحالية مع التوجهات الفكرية الحديثة جداً في الإدراك بأن هذا الأثر بحاجة إلى متغيرات وسيطة ومفسرة داخل المنظمة لتعظيم الفائدة منه.

تتفوق الدراسة الحالية وتكتسب أصالتها العلمية والعملية من خلال سد ثغرة بحثية ثلاثية الأبعاد أغفلتها الدراسات السابقة مجتمعة، وتتمثل في:

1. الفجوة الهيكلية والوسيطة (خصوصية المتغير الوسيط): بالرغم من أن الأدبيات الأ جنبية والعربية حاولت إدخال متغيرات وسيطة ومعدلة لتفسير العلاقة (كالقيادة ومقاصد الشريعة عند Samidi، والثقافة عند Egwakhe، والرشاقة عند Rožman، والإبداع عند سليمان)، إلا أن دراسة (الحراس ويوسف، 2024) كانت الوحيدة عربياً التي التفتت لمتغير

"البراعة التنظيمية" كوسيط. وتأتي دراستنا الحالية لتستعير هذا المتغير الوسيط بالغ الأ همية (البراعة التنظيمية بأبعادها: الاستغلال والاستكشاف) لتختبره في بيئة تنظيمية جديدة كلياً، حيث تجادل الدراسة الحالية بأن نجاح المنظمات لا يتطلب فقط مهارات رشيقة أو قيادية، بل يتطلب "براعة تنظيمية" توازن بدقة بين استغلال القدرات الحالية واستكشاف الفرص القادمة.

2. الفجوة القطاعية المصرفية الإسلامية: توزع تطبيق الدراسات السابقة بين قطاعات الأ دوية، والتعليم العالي، والنفط، والاتصالات. ولم يقترب من القطاع المصرفي الإسلامي سوى دراسة

(Samidi et al., 2023) في إندونيسيا. ومن هنا تبرز القيمة التطبيقية للدراسة الحالية كونها تعد -في حدود علم الباحثة- من المحاولات البحثية السبّاقة التي تنقل هذا النموذج الثلاثي المتكامل (إدارة المواهب، البراعة التنظيمية، الميزة التنافسية) إلى قطاع الصيرفة الإسلامية. هذا القطاع يمتلك خصوصية صارمة؛ فالمصارف الإسلامية لا تنافس بأدوات تقليدية، بل تنافس بمدى براعة رأس مالها البشري الموهوب في استغلال الصيغ التمويلية الحالية وتوليد واستكشاف نوافذ استثمارية رقمية مبتكرة تتوافق مع الضوابط الشرعية.

3. الفجوة البيئية والجغرافية (خصوصية البيئة السورية): طبقت الدراسات السابقة في بيئات إقليمية ودولية (مصر، السعودية، الأردن، إندونيسيا، وأوروبا) والتي تمتلك استقراراً نسبياً في البنى الاقتصادية والتنظيمية. في حين تنفرد الدراسة الحالية بتطبيقها ميدانياً على العاملين في بنك سوريا الدولي الإسلامي في الجمهورية العربية السورية؛ وهي بيئة مصرفية تعمل تحت ظروف اقتصادية وتنافسية استثنائية وخاصة جداً، مما يمنح نتائج هذا المشروع ومقترحاته قيمة تشغيلية واستراتيجية بالغة الأهمية تقدمها الباحثة مباشرة لصناع القرار في هذا البنك العريق لتمكينهم من قيادة السوق التنافسي عبر مواهبهم وبراعتهم التنظيمية.

**ومن خلال ما تعمقت فيه الباحثة في الدراسات السابقة طورت الفرضيات التالية**

1. الفرضية الأولى (أثر أبعاد إدارة المواهب في الميزة التنافسية كمتغير كلي)

يلتقي المشروع الحالي في سياقه العام مع الإجماع الأكاديمي المطلق للدراسات السابقة (مثل: عبد النعيم، 2024؛ Samidi et al., 2023؛ Zada et al., 2023)في التأكيد على أن ممارسات إدارة المواهب هي المحدد الأساسي لبناء التفوق التنافسي للمنظمات. ونظراً لضرورة التركيز والعمق المنهجي، تتجه الباحثة لاختبار أثر إدارة المواهب من خلال تفكيكها إلى أربعة أبعاد رئيسية هي: (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، والاحتفاظ بـ المواهب، التعاقب الوظيفي)، وقياس أثر كل بُعد منها في تحقيق الميزة التنافسية كمتغير كلي شامل، وذلك لرصد أي من هذه الممارسات هو الأكثر تأثيراً في البيئة المصرفية السورية. وبناءً على ذلك، صاغت الباحثة الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية كـ التالي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المواهب بأبعادها مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية لدى بنك سوريا الدولي الإسلامي.

**الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة **استقطاب المواهب** في تحقيق الميزة التنافسية لدى بنك سوريا الدولي الإسلامي.

**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة **تطوير المواهب** في تحقيق الميزة التنافسية لدى بنك سوريا الدولي الإسلامي.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة **الاحتفاظ بالمواهب** في تحقيق الميزة التنافسية لدى بنك سوريا الدولي الإسلامي.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة ** التعاقب الوظيفي ** في تحقيق الميزة التنافسية لدى بنك سوريا الدولي الإسلامي.

2. الفرضية الثانية (أثر ممارسات إدارة المواهب في البراعة التنظيمية)

تظهر المراجعة النقدية للأدبيات أن المنظمات المعاصرة تحتاج إلى قوى بشرية وعقول مفكرة لتفعيل قدراتها التنظيمية الداخلية؛ حيث تشير دراسة (الحراس ويوسف، 2024)

ودراسة (Rožman et al., 2023)

إلى أن إدارة المواهب تمثل المورد المحوري الذي تستند عليه الإدارة لتفعيل "البراعة التنظيمية". فالمواهب هي التي تمد البنك بالمرونة والقدرة على الموازنة بين الاستغلال الكفء للخدمات والصيغ التمويلية الحالية، والاستكشاف الذكي للفرص والحلول المصرفية الرقمية المستحدثة. وتأسست استناداً لذلك الفرضية الرئيسية الثانية:

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المواهب في تعزيز البراعة التنظيمية لدى بنك سوريا الدولي الإسلامي.

3. الفرضية الثالثة (الدور الوسيط للبراعة التنظيمية - الفجوة الهيكلية والقطاعية)

تبرز الفجوة العلمية والمكسب التطبيقي الأكبر للدراسة الحالية عند النظر في آلية انتقال ا لأثر؛ فبينما سعت الدراسات السابقة لإدخال متغيرات وسيطة متنوعة كالقيادة والالتزام (Samidi et al., 2023) أو الرشاقة التنظيمية (Rožman et al., 2023)، فإن دراسة (الحراس ويوسف، 2024) كانت السبّاقة في الالتفات لمتغير البراعة التنظيمية كوسيط يفسر كيف تتحول الموهبة إلى ميزة تنافسية.

وتتأصل الفجوة القطاعية هنا في الغياب التام لتطبيق هذا النموذج المتكامل في القطاع المصرفي الإسلامي السوري. فالمصارف الإسلامية لا تنافس بأدوات تقليدية، بل تشهد سوقاً يتطلب ميزة تنافسية ناتجة عن قدرة البنك على التوازن الاستراتيجي بين تجويد الأ صول والصيغ التمويلية الحالية، ومواكبة الهندسة المالية الإسلامية الرقمية. وبما أن هذه البراعة تحتاج لمواهب بشرية تقودها، فإن الدراسة الحالية تجادل بأن "البراعة التنظيمية"

هي الحلقة الوسيطة والمفسرة لترجمة ممارسات إدارة المواهب إلى تفوق تنافسي كلي في السوق السوري، وعليه تم صياغة الفرضية المحورية للمشروع:

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** تلعب البراعة التنظيمية دوراً وسيطاً ذو دلالة إحصائية في العلا قة بين ممارسات إدارة المواهب وتحقيق الميزة التنافسية لدى بنك سوريا الدولي الإسلا مي

4. الفرضية الرابعة (أثر البراعة التنظيمية في الميزة التنافسية)

تستند هذه الفرضية إلى المرتكزات النظرية لدراسة (الحراس ويوسف, 2024) التي توضح أن الميزة التنافسية ترتبط بالقدرات التنظيمية الداخلية للمنظمة. ويهدف البحث الحالي إلى اختبار أثر البراعة التنظيمية كمفهوم كلي شامل في الميزة التنافسية العامة لبنك سوريا الدولي الإسلامي. ويفترض النموذج النظري للدراسة أن قدرة البنك على الموازنة بين أنشطة الاستغلال (تطوير الخدمات والصيغ التمويلية الحالية) وأنشطة الا ستكشاف (الابتكار والحلول المصرفية الرقمية المستحدثة) تسهم مباشرة في تحقيق التفوق والتميز التنافسي في السوق. وبناءً على ذلك، صيغت الفرضية التالية:

**الفرضية الرئيسية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية العامة لدى بنك سوريا الدولي الإسلامي.

## ثالثاً: مشكلة وتساؤلات البحث

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تغيرات متسارعة نتيجة التطور التكنولوجي، وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، وارتفاع توقعات العملاء، الأمر الذي جعل المؤسسات تسعى بشكل مستمر إلى تعزيز قدراتها التنافسية لضمان البقاء والاستمرارية في السوق.

وفي ظل هذا الواقع، لم تعد الموارد التقليدية كافية لتحقيق التميز، بل أصبحت الموارد البشرية الموهوبة من أهم العوامل الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التفوق، حيث يُنظر إلى إدارة المواهب باعتبارها مدخلا ً حديثاً يركز على استقطاب الكفاءات، وتنميتها، والاحتفاظ بها، واستثمارها بشكل فعال.

ويُعد القطاع المصرفي من أكثر القطاعات التي تتأثر بالمنافسة، حيث تسعى المصارف إلى تحسين جودة خدماتها، وزيادة رضا العملاء، وتطوير أدائها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ومع ذلك، ورغم أهمية إدارة المواهب، ما زال تطبيقها في بعض المؤسسات المصرفية، وخاصة في البيئة السورية، بحاجة إلى مزيد من الدراسة والتقييم.

## التساؤل الرئيسي:

ما أثر إدارة المواهب على الميزة التنافسية في بنك سوريا الدولي الإسلامي وما الدور الوسيط التي تلعبه البراعة التنظيمية في هذه العلاقة؟

### التساؤلات الفرعية:

1. ما مستوى تطبيق إدارة المواهب في بنك سوريا الدولي الإسلامي؟
2. ما مستوى الميزة التنافسية في البنك؟
3. ما مدى تأثير إدارة المواهب على البراعة التنظيمية في بنك سوريا الدولي الإسلامي؟
4. ما مدى تأثير البراعة التنظيمية على الميزة التنافسية في بنك سوريا الدولي الإسلامي ؟
5. ما الدور الوسيط الذي تلعبه البراعة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية في بنك سوريا الدولي الإسلامي؟

## رابعا: أهمية البحث

**الأهمية النظرية:** تنبع الأهمية النظرية للدراسة من تناولها لموضوع إدارة المواهب وربطه بـ الميزة التنافسية، مع إدخال البراعة التنظيمية كمتغير وسيط، مما يساهم في توضيح العلا قة بين هذه المتغيرات بشكل أعمق. كما تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية، خاصة في مجال المصارف الإسلامية التي ما تزال بحاجة إلى مزيد من الدراسات.

**الأهمية العملية:** تتمثل الأهمية العملية في إمكانية استفادة بنك سورية الدولي الإسلامي من نتائج الدراسة في تحسين ممارسات إدارة المواهب، من خلال تطوير عمليات الا ستقطاب والتدريب والاحتفاظ بالكفاءات وخلص صف ثاني لتسيير الأعمال، كما تساعد في توضيح دور البراعة التنظيمية في تعزيز القدرة التنافسية ودعم اتخاذ القرار الإداري.

## خامسا: أهداف البحث

التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب في بنك سورية الدولي الإسلامي من وجهة نظر العاملين فيه، من حيث الاستقطاب والتطوير والاحتفاظ بالمواهب والتعاقب الوظيفي.

1. قياس مستوى الميزة التنافسية في البنك محل الدراسة، من خلال التعرف على مدى قدرته على التميز في تقديم الخدمات المصرفية مقارنة بالمؤسسات المنافسة.
2. تحليل أثر إدارة المواهب في تعزيز الميزة التنافسية داخل بنك سورية الدولي الإسلا مي.
3. دراسة دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية.

4. تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد إدارة البنك في تطوير ممارسات إدارة المواهب وتعزيز قدرته التنافسية في السوق المصرفي.

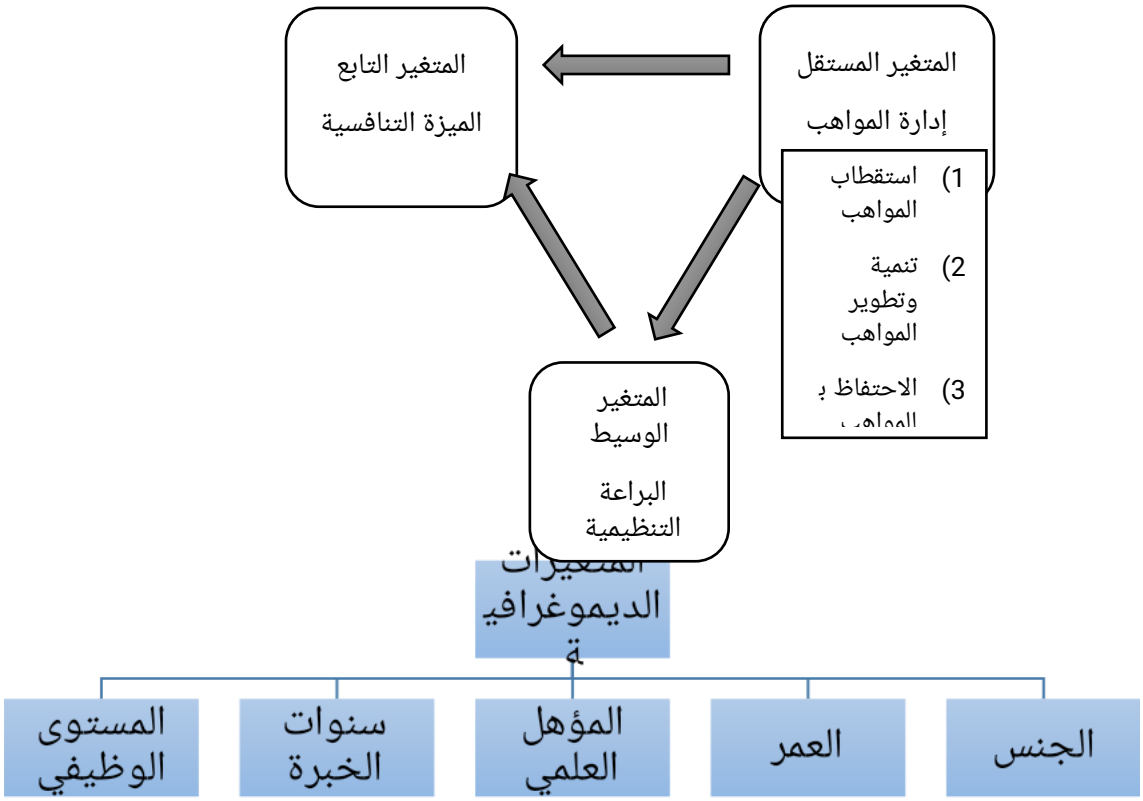
## سادساً: حدود البحث

**الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة خلال الفترة الزمنية عام 2026

**الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة في بنك سوريا الدولي الإسلامي في دمشق

**الحدود البشرية:** العاملين في بنك سوريا الدولي الإسلامي

## سابعاً: نموذج البحث




## ثامناً: مجتمع وعينة البحث

أولاً: مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في بنك سوريا الدولي الإسلامي بمختلف المستويات الإدارية (الإدارة العليا، الوسطى، والتنفيذية)، وذلك لكونهم الفئة الأكثر ارتباطاً

بمتغيرات الدراسة، وقادرين على تقديم بيانات دقيقة حول إدارة المواهب والميزة التنافسية والبراعة التنظيمية داخل البنك.

ثانياً: عينة البحث

نظراً لصعوبة شمول جميع أفراد مجتمع البحث، سيتم الاعتماد على عينة من العاملين في بنك سوريا الدولي الإسلامي، وسيتم اختيارها بطريقة مناسبة مثل العينة العشوائية البسيطة أو العينة المتيسرة بحسب ظروف التطبيق الميداني.

وسيتم تحديد حجم العينة بناءً على عدد العاملين في البنك أو باستخدام المعادلات الإحصائية المناسبة لتحديد حجم العينة، بما يضمن تمثيلاً جيداً لمجتمع الدراسة، ويساعد على الحصول على نتائج دقيقة قابلة للتعميم.

## تاسعاً: منهج البحث

انسجاماً مع طبيعة المتغيرات المراد قياسها والأهداف التي يسعى المشروع لتحقيقها، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach)، وهو المنهج الأكثر ملاءمة للمشاريع الإدارية والاقتصادية.

## عاشراً: مصطلحات البحث

1. إدارة المواهب (Talent Management)

تُعرّف إدارة المواهب بأنها نظام متكامل ومخطط يهدف إلى حصر الكفاءات المتميزة داخل المنظمة وخارجها، والعمل على استقطابها وتطويرها والمحافظة عليها لشغل الوظائف الاستراتيجية والحيوية (السلمي، 2018، ص 114).

2. استقطاب المواهب (Talent\ Acquisition\ /\ Attraction)

هو العملية الاستراتيجية المخططة التي تهدف إلى البحث عن الكفاءات والعقول البشرية ذات القدرات العالية واستمالتها وانتقائها من داخل المنظمة أو من سوق العمل الخارجي، عبر بوابات وقنوات اختيار متطورة تضمن رفد المنظمة بالكوادر القادرة على إحداث الفارق التنافسي وتلبية متطلبات التحول المستقبلي." (العازمي، 2022، ص 165)

3. تطوير وتنمية المواهب (Talent Development)

تُعرّف تنمية وتطوير المواهب بأنها عملية مستمرة ومخططة تهدف إلى صقل مهارات الموظفين الموهوبين، وتوسيع معارفهم وقدراتهم الابتكارية لتمكينهم من مواكبة التغيرات البيئية والتكنولوجية وتحمل مسؤوليات أكبر (العزاوي وجواد، 2015، ص 92).

4. الاحتفاظ بالمواهب (Talent\ Retention)

هو المنظومة المتكاملة من السياسات والاستراتيجيات التنظيمية (المادية، المعنوية، و

البيئية) التي تُصممها الإدارة لخلق بيئة عمل محفزة وقائمة على الأمان النفسي، بهدف استبقاء الكفاءات البشرية المتميزة طويلة الأجل، وحماية رأس المال الفكري والمعرفي للمؤسسة من التسرب نحو المنافسين." (الغامدي، 2024، ص 118)

5. التعاقب الوظيفي (Succession\ Planning)

هو المنهجية الاستباقية القائمة على حصر وتحديد الوظائف القيادية والحساسة داخل المنظمة، واكتشاف وإعداد صفّ ثاني من الكوادر والمواهب الشابة المؤهلة وتطوير جاهزيتها لتولي تلك المناصب فور شغورها، بما يضمن استمرارية العمليات التشغيلية وتفادي الوقوع في الفراغ الإداري." (الشمري والدليمي، 2023، ص 142)

6. الميزة التنافسية (Competitive Advantage)

تُعرّف الميزة التنافسية بأنها امتلاك المنظمة لعناصر قوة تميزها عن المنافسين، وتمكنها من تقديم خدمات ذات قيمة عالية للعملاء بتكلفة أقل أو بجودة أعلى، مما يضمن لها البقاء و الريادة في السوق (المغربي، 2019، ص 78).

7. البراعة التنظيمية (Organizational Ambidexterity)

تُعرّف البراعة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على إدارة الحاضر عبر استغلال الموارد الحالية بكفاءة، وفي نفس الوقت استشراف المستقبل عبر استكشاف فرص وابتكارات وخدمات جديدة لضمان الاستمرارية (الجبور، 2022، ص 43).

# الفصل الثاني:
# الإطار النظري للبحث

# الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

**تمهيد:**

تعد بيئة الأعمال المعاصرة محيطاً شديد الديناميكية والتعقيد، مما يفرض على المنظمات البحث المستمر عن آليات استراتيجية تضمن لها البقاء والتميز. وفي هذا السياق، يبرز التوجه نحو الاستثمار في رأس المال البشري كأحد أهم محددات الأداء الاستراتيجي الحديث؛ حيث لم يعد امتلاك الكفاءات كافياً بحد ذاته ما لم يقترن بقنوات تنظيمية مرنة قادرة على توجيه هذه الطاقات وتوظيفها بفعالية. بناءً على ذلك، يسعى هذا الإطار النظري إلى بناء أرضية مفاهيمية متكاملة تفسر طبيعة العلاقة السببية والارتباطية بين إدارة المواهب كمحدد استباقي، والميزة التنافسية كمخرج استراتيجي نهائي، مع فحص الدور التفسيري الوسيط الذي تلعبه البراعة التنظيمية في نقل وتفعيل هذا الأثر. ويستند هذا الطرح الفكري إلى المقاربات النظرية الحديثة ونظرية الموارد والقدرات الديناميكية، لتوفير التبرير العلمي المتماسك الذي تُبنى على أساسه فرضيات الدراسة واختبارها قياسياً في الجانب التطبيقي.

تم تقسيم الفصل إلى أربعة مباحث هي:

**المبحث الأول:** إدارة المواهب

**المبحث الثاني:** الميزة التنافسية

**المبحث الثالث:** البراعة التنظيمية

**المبحث الرابع:** الربط بين المتغيرات الثلاث

## المبحث الأول: إدارة المواهب (Talent Management)

**تمهيد:**

تمثّل إدارة المواهب المنظومة الاستراتيجية الممنهجة التي تُعنى بتدفق وتوجيه رأس المال الفكري عالي الجدارة داخل المنظمة، وذلك من خلال التركيز على جذب، وتطوير، وا لاحتفاظ بالأفراد الذين يمتلكون قدرات وإمكانيات استثنائية تؤثر مباشرة على الإنتاجية العامة. ويتجاوز هذا المفهوم الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية ليركز بشكل

أساسي على وضع الكفاءات النادرة في الوظائف الحرجة واستثمار طاقاتهم كأصل استراتيجي غير قابل للتقليد أو الاستبدال. وتنطلق الأهمية النظرية لهذا المتغير من قدرته على تحويل المعارف والمهارات الفردية إلى قوة مؤسسية متجددة، تُشكل حجر الزاوية في إعادة صياغة وتحديث القدرات التنظيمية والتشغيلية للمنظمة بصفة مستمرة.

## أولا : مفهوم إدارة المواهب

### 1/1 نشأة مفهوم إدارة المواهب

تعود الجذور الأولى لظهور مفهوم إدارة المواهب كحقل معرفي مستقل في الفكر الإداري إلى أواخر تسعينيات القرن العشرين، وتحديداً في عام 1997 عندما أطلق مجموعة من مستشاري مؤسسة "ماكنزي" الاستشارية الدولية مصطلح "حرب المواهب" ( The War for Talent) وقد جاء هذا المفهوم كأداة تفسيرية ووصفية لحالة التنافس الحاد والشرس بين المنظمات العالمية الكبرى لاستقطاب الكفاءات البشرية النادرة والنابغة والاحتفاظ بها، حيث جادل الفكر الإداري حينها بأن الفارق الجوهري بين المنظمات الناجحة والفاشلة لم يعد يكمن في وفرة رأس المال المالي أو الأصول المادية، بل في القدرة على حشد العقول المفكرة.(Michaels et al., 2001, p. 12)

1. مرحلة التأسيس: الانطلاق من "حرب المواهب" (بدايات الألفية)

على الرغم من أن جذور الاهتمام بالموظفين تمتد لعقود، إلا أن الانطلاقة الحقيقية لمصطلح "إدارة المواهب" ككيان مستقل بدأت فعلياً أواخر التسعينيات وتبلورت أكاديمياً في بداية الألفية، وذلك إثر الدراسة الشهيرة التي أطلقتها مجموعة ماكنزي الاستشارية تحت اسم "حرب المواهب"

(The War for Talent) في هذه المرحلة، كان التركيز منصباً بالكامل على حتمية الصراع بين المنظمات لاجتذاب النخبة القليلة من الأفراد ذوي الأداء الاستثنائي، حيث تم التأكيد على أن الموهبة الفردية هي المحرك الأوحد لنجاح الأعمال في ظل نقص الكفاءات وتغير التركيبة السكانية لقوة العمل (Michaels et al., 2001, p. 12)

2. مرحلة النضج والتموضع الاستراتيجي (2009 - 2013)

لم تلبث الإدارة الاستراتيجية أن وجهت انتقادات للمنظور الأولي كونه يركز على "الأ شخاص" بمعزل عن "الهيكل التنظيمي". وهنا ظهرت نقطة التحول الأهم في تاريخ المفهوم الحديث، حيث جرى تحويل الانتباه من "جذب الأفراد الموهوبين" إلى "تحديد الوظائف المحورية" (Key Positions)في هذه المرحلة، تأسس المفهوم الحديث لإدارة المواهب الاستراتيجية؛ والذي يشير إلى التحديد المنهجي للوظائف التي تساهم بشكل متفاوت في تحقيق الميزة التنافسية، ومن ثم بناء حوض مواهب (Talent Pool)من الأ فراد ذوي الإمكانيات العالية لملء هذه الوظائف حصراً، مع تصميم هيكل مكافآت مخصص لضمان استبقائهم (Collings et al, 2009, p. 305)

تلا ذلك جدل أكاديمي واسع لضبط التوجه الفلسفي لإدارة المواهب، حيث انقسم الباحثون حول ما إذا كانت الموهبة مقتصرة على فئة قليلة (المنظور الحصري – Exclusive)، أم تشمل جميع العاملين بالمنظمة (المنظور الشامل -Inclusive ) وقد حسمت الأدبيات الحديثة هذا الجدل بتأكيدها أن المنظور الحصري الذي يركز على فئة ال- 10% إلى 20% الأعلى أداءً هو الأقدر على تفسير العوائد الاستراتيجية في بيئات الأعمال سريعة التغير (Gallardo et al., 2013, p. 293)

3. مرحلة الديناميكية والارتباط بالبراعة التنظيمية (2014 - 2019)

مع تزايد تعقيد بيئة الأعمال، انتقل التنظير في إدارة المواهب ليرتبط بشكل وثيق بمفاهيم المرونة والبراعة التنظيمية. في هذه المرحلة، بدأت الدراسات تؤكد أن إدارة المواهب لا ينبغي أن تكون أنظمة ثابتة، بل عمليات ديناميكية قادرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة. وقد توسع الباحثون في شرح كيف تسهم إدارة المواهب العالمية والمحلية في تعزيز قدرة المنظمة على استكشاف أسواق جديدة واستغلال الموارد الحالية، مشيرين إلى أن الاحتفاظ بالكوادر يتطلب هندسة بيئة عمل حاضنة للابتكار بدلا ً من الاعتماد فقط على الحوافز المالية (Al Ariss et al., 2014, p. 174)

وفي أواخر هذا العقد، تعمق التركيز على العلاقة التفاعلية بين المواهب والهياكل التنظيمية؛ حيث طُرحت أدلة على أن الأنظمة الفعالة لإدارة المواهب تعمل كأداة حسية (Sensing mechanism)تمكن الإدارة العليا من التقاط الإشارات البيئية المبكرة، مما يعزز الاستجابة الاستراتيجية ويدعم البناء المستمر للبراعة التنظيمية (Jooss et al., 2019, p. 428)

4. الرؤية المعاصرة: الاستدامة والمرونة الصارمة (2020 وما بعد)

شهدت السنوات الأخيرة، خصوصاً في مرحلة ما بعد جائحة كورونا والاضطرابات الا قتصادية العالمية، إعادة صياغة جذرية لأدبيات إدارة المواهب. أصبح التوجه المعاصر ينظر إلى المواهب ليس فقط كأداة للتفوق والنمو، بل كدرع أساسي لتحقيق "المرونة و الصمود التنظيمي" (Organizational Resilience)وتركز الأدبيات الحديثة جداً على كيفية دمج أدوات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة (HR Analytics)

## 2/1التعريفات المختلفة لإدارة المواهب

تعددت وتنوعت التعريفات التي قدمها الباحثون والأكاديميون لمفهوم إدارة المواهب، حيث يعكس هذا التباين التطور الديناميكي للمفهوم وعدم التوصل إلى تعريف موحد متفق عليه كلياً في الأدبيات الإدارية. ويمكن تصنيف هذه التعريفات وفق أربعة اتجاهات فلسفية واستراتيجية رئيسية:

1. اتجاه الممارسات والعمليات المتكاملة (Process-Oriented Approach)

ينظر هذا الاتجاه إلى إدارة المواهب باعتبارها مجموعة متكاملة من الأنشطة والممارسات

التنظيمية الموجهة نحو العنصر البشري، وتبدأ من الاستقطاب وتنتهي بالاستبقاء.

عرفها (Lewis)بأنها: "مجموعة منظمة من الممارسات والأنشطة التي تشمل الاستقطاب، ا لاختيار، التطوير، والتسيير الوظيفي للموظفين، والتي تهدف إلى ضمان تدفق الكفاءات داخل المنظمة لتلبية الاحتياجات التشغيلية والاستراتيجية". (Lewis et al., 2006, p. 140)

وفي ذات السياق الإجرائي، عرّفها (Cappelli)بأنها: "عملية التنبؤ بالاحتياجات من رأس المال البشري وتصميم الخطط اللازمة لسد هذه الاحتياجات، بما يضمن توفير الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب للحد من المخاطر التشغيلية". (Cappelli, 2008, p. 74)

وأكد (حريم وآخرون) هذا الطرح بتعريفها على أنها: "منظومة إدارية متكاملة تتكون من عمليات متسلسلة تبدأ بتحديد الفجوات المهارية، ثم جذب الكفاءات الاستثنائية، وتنفيذ برامج التنمية المستمرة لتأهيلهم للقيادة المستقبليّة". (حريم وآخرون، 2015، ص. 104)

2. اتجاه الوظائف المحورية والاستراتيجية (Position-Oriented Approach)

يركز هذا الاتجاه على الهيكل التنظيمي والمواقع الحرجّة داخل المنظمة، حيث لا يبدأ بتعريف الموهبة من الفرد، بل من الوظيفة التي تخلق القيمة التنافسية.

عرّف (Collings et al)إدارة المواهب الاستراتيجية بأنها: "العمليات التي تتضمن التحديد المنهجي للوظائف المحورية التي تساهم بشكل غير متناسب في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، وتطوير حوض مواهب ذو أداء عالٍ لملء هذه الوظائف، وتصميم إطار عمل للموارد البشرية لسهولة تسكينهم واستبقائهم". (Collings et al., 2009, p. 304)

وأضاف (Tarique et al)أنها: "أنشطة استراتيجية تعتمد على التحديد الإستباقي للأ دوار التنظيمية الأكثر حساسية للنمو، وبناء خزان استراتيجي من الكفاءات المعولمة القادرة على شغل هذه الأدوار بكفاءة عالية".(Tarique et al., 2010, p. 124)

3. اتجاه المنظورين الحصري والشامل (Exclusive vs. Inclusive Approach)

انقسمت أدبيات إدارة المواهب حول النطاق المستهدف من القوة العاملة إلى اتجاهين محوريين:

أ. المنظور الحصري (Exclusive Approach)

يركز على فئة نخبوية من الموظفين يمتلكون قدرات عالية وإمكانات قيادية استثنائية.

عرفها (Gallardo et al)وفق هذا المنظور بأنه: "الاستخدام الاستراتيجي لمهارات وقدرات شريحة معينة من الموظفين عالية الأداء والقدرات (عادة أعلى 10%-15%)، و الذين يمتلكون أثراً مباشراً على النجاح التنافسي للمنظمة". (Gallardo et al., 2013, p.

292)

وأكد (العتيبي وآخرون) هذا التوجه بتعريفها بأنها: "إدارة تركز حصرياً على رعاية ونمو فئة النخبة الذكية داخل المؤسسة، وتوفير بيئة حافزة تحميهم من التسرب والتنافس الخارجي".(العتيبي وآخرون، 2017، ص. 52)

ب. المنظور الشامل (Inclusive Approach)

ينظر إلى جميع الموظفين داخل المنظمة باعتبار أن لكل منهم موهبة كامنة يمكن استثمارها.

عرّف (العجمي وآخرون) إدارة المواهب من هذا المنظور بأنها: "الفلسفة التنظيمية التي تعامل كافة أفراد القوة العاملة كمواهب ذات قيمة، وتسعى لاستكشاف الطاقات الكامنة لدى كل موظف وتوجيهها نحو خدمة أهداف المنظمة".

4. الاتجاه الاستراتيجي المعاصر والمرونة التنظيمية (Strategic & Agile Approach)

يربط هذا الاتجاه الحديث بين إدارة المواهب والقدرات الديناميكية للمنظمة، خاصة في البيئات عالية الاضطراب كالبنوك والقطاعات المالية.

عرّفها (King et al) بأنها: "قابلية المنظمة الديناميكية لتجميع، وإعادة نشر، وتوجيه رأس المال الفكري والمواهب بمرونة عالية، استجابةً للتحولات البيئية السريعة والفرص التكنولوجية الناشئة".

(King et al., 2019, p. 195)

وفي أحدث التعريفات المعاصرة، عرّفها (Collings et al) بأنها: "منظومة رقمية ورشيدة تعتمد على تحليل البيانات التنبؤية لحشد الكفاءات الحرجة وتوزيعها بفاعلية، بما يعزز من الصمود الاستراتيجي والبراعة التنظيمية للمؤسسة في مواجهة الأزمات". (Collings et al., 2021, p. 1381)

**الاستنتاج:**

يتضح من استعراض التعريفات السابقة أن المفهوم تطور من مجرد "ممارسات إجرائية للموارد البشرية" إلى "قدرة استراتيجية ديناميكية".

ولأغراض هذه الدراسة (في بيئة القطاع المصرفي)، تتبنى الباحثة التعريف الاستراتيجي الحصري المدمج بالمرونة والذي يعرّف إدارة المواهب بأنه:

"عملية استراتيجية متكاملة تقوم على التحديد المنهجي للوظائف المحورية الحاسمة في البنك، وتطوير حوض من الكفاءات البشرية الاستثنائية لملء هذه الوظائف وتوجيهها بمرونة عالية، بما يعزز من البراعة التنظيمية ويحقق الميزة التنافسية المستدامة."

(Collings et al., 2009; King et al., 2019)

### الفرق بين إدارة المواهب وإدارة الموارد البشرية

يركز الجدل النظري على فك الاشتباك المفاهيمي بين إدارة المواهب (TM) وإدارة الموارد البشرية (HRM). تتسم إدارة الموارد البشرية بطابعها "العمومي والشمولي والمساواتي"، فهي تتعامل مع كافة العاملين في المنظمة على قدم المساواة من خلال إجراءات نمطية موحدة (ساعات العمل، الأجور، الإجازات). أما إدارة المواهب، فهي استراتيجية "انتقائية وحصرية" لا تنظر إلى الموظفين ككتلة متجانسة، بل تركز اهتمامها واستثماراتها على فئة محدودة من النخب الوظيفية (تتراوح بين 5% إلى 15% من القوة العاملة) والذين يشغلون مناصب تصنع الفارق الحقيقي في النتائج المالية والتشغيلية للمنظمة. (Boudreau, 2007, p. 55)

### 3/1تطور مفهوم إدارة المواهب

مر المفهوم بأربع مراحل تطورية رئيسية في الفكر الإداري:

1. **مرحلة شؤون الموظفين التقليدية:** تركز على الامتثال القانوني وضبط الحضور و الملفات الورقية.
2. **مرحلة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية:** ربط ممارسات الأفراد بأهداف المنظمة العامة.
3. **مرحلة حرب المواهب:** التركيز على الجذب الخارجي السريع للنجوم.

**مرحلة إدارة الموهبة الرشيدة والتنبؤية:** الاعتماد على تحليلات البيانات الضخمة (People Analytics) لتصميم مسارات مهنية مخصصة تضمن تلبية احتياجات العمل المعقدة في بيئات سريعة التغير والتطور الرقمي. (Levinson, 2014, p. 48)

### 4/1أهمية إدارة المواهب في المنظمات الحديثة

تستمد إدارة المواهب أهميتها البالغة في البيئة المعاصرة من كون المعرفة الإنسانية والا بتكار هما المحركان الأساسيان للاقتصاد الحديث. لم تعد الأساليب التقليدية في التوظيف قادرة على مواكبة العجز الحاد في المهارات التكنولوجية والقيادية المعقدة. إن وجود نظام رصين لإدارة المواهب يضمن للمنظمة تحصين أصولها المعرفية ضد التقادم، ويحميها من خطر التسرب الوظيفي، ويوفر بيئة تنظيمية جاذبة تُحفز على الإبداع المستمر و التدمير الخلاق للأفكار النمطية.

(Rothwell, 2010, p. 34)

## ثانيا: أهداف إدارة المواهب

### 1.استقطاب الكفاءات (Attracting Talents)

يتمثل الهدف الأول في قدرة المنظمة على التحول إلى "مغناطيس" بشري يجذب العقول والمهارات النادرة من سوق العمل الخارجي. لا تقتصر هذه العملية على ملء الشواغر، بل

تهدف إلى جلب أفراد يمتلكون طاقات كامنة وقدرة عالية على التعلم والتكيف السريع مع التحولات التنظيمية.

(Barrow et al., 2005, p. 41)

### 2.المحافظة على المواهب (Talent Retention)

هي عملية استراتيجية استباقية تهدف إلى حماية رأس المال الفكري وضمان استدامة الكفاءات الحرجة داخل المؤسسة. وتعتمد هذه العملية على دمج تحليلات البيانات التنبؤية لتوقع مؤشرات الدوران الوظيفي مبكراً، إلى جانب تصميم بيئة عمل مرنة تلبي الا حتياجات النفسية والمهنية للموظفين الموهوبين، وإتاحة مسارات وظيفية متجددة تحول دون تسرب الخبرات وتضمن تعزيز الصمود والتفوق التنافسي للمنظمة (Gallardo et al., 2024, p. 95)

### 3.رفع الأداء التنظيمي والتشغيلي (Elevating Performance)

تسعى إدارة المواهب كهدف محوري إلى تحسين الكفاءة التشغيلية والإنتاجية من خلال تطبيق قاعدة "الشخص المناسب في المكان المناسب وبالمواصفات المناسبة". عندما تتطابق قدرات الموظف الاستثنائية مع متطلبات وظيفته، يرتفع معدل جودة المخرجات وينخفض حجم الأخطاء والهدر.

(Boudreau et al., 2007, p. 58)

### 4.تحقيق الميزة التنافسية (Achieving Competitive Advantage)

الغاية النهائية لإدارة المواهب هي تحويل المهارات البشرية الفردية الكامنة إلى كفاءة جماعية تنظيمية يصعب على المنافسين تقليدها أو استنساخها، مما يمنح المنظمة الريادة السوقية الطويلة الأجل وتحقيق عوائد مالية تفوق المعدلات السائدة في قطاعها. (Cappelli, 2008, p. 76)

### 5.بناء قيادات مستقبلية (Developing Future Leaders)

تهدف إدارة المواهب إلى القضاء على العشوائية في التعيينات القيادية، من خلال صياغة مسارات تطويرية استباقية تعد صفاً ثانياً وثالثاً من المديرين القادرين على استلام زمام المبادرة والمناصب العليا فور شغورها دون حدوث ارتباك تشغيلي في مفاصل المنظمة. (Rothwell, 2010, p. 40)

### 6.تحسين الإنتاجية الكلية (Optimizing Productivity)

يركز هذا الهدف على تعظيم العائد على الاستثمار في رأس المال البشري. من خلال

التقييم المستمر وإزالة العقبات التنظيمية البيروقراطية أمام المبتكرين، تضمن الإدارة استغلال كامل الطاقة الإنتاجية للمواهب وتوجيهها نحو الأنشطة التي تخلق قيمة مضافة حقيقية.(Levinson, 2014, p. 52 )

## ثالثا: أهمية إدارة المواهب

### 1.أهميتها للمنظمة

تعتبر إدارة المواهب بمثابة صمام الأمان الهيكلي للمنظمة، فهي تضمن الاستمرارية المؤسسية، وتقلل من الهدر المالي الناجم عن التوظيف الخاطئ، وتساهم في بناء ثقافة تنظيمية مرنة قائمة على الجدارة والاستحقاق والتعلم المستمر وتوليد الأفكار. Collings (et al., 2009, p. 308)

### 2.أهميتها للعاملين

تتجلى أهمية إدارة المواهب بالنسبة للعاملين في كونها توفر إطاراً تنموياً شاملا ً يعزز من قيمتهم المهنية والسوقية؛ حيث تُسهم ممارساتها الفعالة في رسم مسارات وظيفية واضحة، وتوفير برامج إعادة التأهيل والتدريب المستمر الموجه نحو مهارات المستقبل. كما تُعزز لدى الكفاءات الشعور بالتقدير والتمكين التنظيمي، وتضمن توفير بيئة عمل محفزة تلبي تطلعاتهم النفسية والمهنية، مما يزيد من مستويات الرضا والاندماج الوظيفي ويحد من مشاعر الإحباط والغموض المهني

(Gallardo et al., 2024, p. 98)

### 3.أهميتها للعملاء

تنعكس جودة المواهب الداخلية بشكل مباشر وتلقائي على تجربة العميل الخارجي. الموظف الموهوب يمتلك مستويات عالية من الذكاء العاطفي والقدرة التحليلية لحل مشكلات العملاء وتقديم خدمات مبتكرة تتجاوز توقعاتهم، مما يرفع من معدلات الولاء والرضا لديهم.(Barrow et al., 2005, p. 45 )

### 4.أهميتها للاستدامة التنظيمية (Organizational Sustainability)

الاستدامة تتطلب قدرة مستمرة على التكيف مع الصدمات البيئية والاقتصادية. تساهم إدارة المواهب في الاستدامة عبر بناء "رأس مال معرفي مرن" وقابل للتحديث الذاتي، مما يحمي المنظمة من الانهيار المفاجئ نتيجة لتغير التكنولوجيا أو تقادم المنتجات الحالية. (Levinson, 2014, p. 55)

### 5.أهميتها في القطاع المصرفي (The Banking Sector)

يتسم القطاع المصرفي بالحساسية المفرطة تجاه المخاطر والاعتماد الكلي على التكنولوجيا المالية والسرية الرقمية والمعرفة التخصصية المعقدة (إدارة المخاطر، الائتمان ، الاستثمار). إن إدارة المواهب في البنوك ليست رفاهية، بل هي ضرورة وجودية؛ لأن

خطأ واحداً من موظف غير مؤهل قد يكلف البنك خسائر مالية فادحة وانهياراً للسمعة المؤسسية والثقة الهشة التي يمنحها المودعون.

(Cappelli, 2008,P. 82)

## رابعا: أبعاد إدارة المواهب

تتبنى هذه الدراسة أربعة أبعاد جوهرية متكاملة تشكل معاً دورة حياة الموهبة داخل المنظمة المصرفية، وهي:

### 4/1البعد الأول: استقطاب المواهب (Talent Attraction)

#### 1.مفهوم استقطاب المواهب

يُعرّف استقطاب المواهب بأنه "عملية استراتيجية منظمة تهدف إلى تحديد واستهداف وجذب الأفراد الذين يمتلكون مهارات ومعارف وقدرات استثنائية تؤهلهم لشغل مناصب محورية، وجعلهم يرغبون بجدية في الانضمام والعمل لصالح المنظمة". (Collings et al., 2009, p. 312)

#### 2.أساليب استقطاب المواهب

تنقسم أساليب الجذب إلى مسارين:

- **الأساليب التقليدية:** كالإعلانات عبر المواقع التوظيفية والصحف المتخصصة و المكاتب الاستشارية.
- **الأساليب الحديثة والرقمية:** مثل التوظيف عبر شبكات التواصل المهني (LinkedIn)، واصطياد الرؤوس (Headhunting) لاستهداف المرشحين السلبيين، وبناء الشراكات الاستراتيجية مع الجامعات العريقة لاستقطاب المتفوقين الأوائل قبل تخرجهم.

(Barrow et al., 2005, p. 52)

#### 3.معايير اختيار المواهب

لم تعد المقابلات الشخصية النمطية كافية لفرز الموهوبين. تعتمد المنظمات المعاصرة على معايير قائمة على "القدرات الإدراكية العليا"، والذكاء العاطفي والاجتماعي، والقدرة على حل المشكلات المعقدة والتحليل المنطقي، وانسجام قيم الفرد مع ثقافة المنظمة (Person-Organization Fit).

(Cappelli, 2008, p. 85)

### 4.عوامل نجاح عملية الاستقطاب

يتوقف نجاح الاستقطاب على قوة "عرض القيمة للموظف" ( Employee Value Proposition)، وسرعة ومرونة إجراءات التوظيف، وتوفر العدالة والشفافية التامة في ا لاختبارات، والسمعة الإيجابية للمنظمة في سوق العمل كبيئة تقدر الكفاءة الإنسانية وتحترمها.(Barrow et al., 2005, p. 58)

### 5.أهمية الاستقطاب في البنوك والمنظمات المصرفية

تعتبر عملية الاستقطاب في البنوك هي خط الدفاع الأول عن رأس المال المالي؛ فالقطاع المصرفي يعتمد على جلب مواهب تمتلك نزاهة أخلاقية صارمة بجانب الكفاءة التقنية و التحليلية الرقمية لضمان حسن إدارة المحافظ الاستثمارية ودرء مخاطر الائتمان و القرصنة المالية.

(Rothwell, 2010, p. 96)

## 4/2البعد الثاني: تطوير وتنمية المواهب (Talent Development)

### 1.التدريب المتخصص للمواهب

التدريب هو تزويد الموظف الموهوب بالمهارات الفنية والسلوكية المحددة التي يحتاجها لأ داء مهامه الحالية بكفاءة فائقة. في برامج الموهوبين، يبتعد التدريب عن النمط الجماعي ويتحول إلى "تدريب مخصص وفردي" يلبي الاحتياجات الخاصة بكل موهبة على حدة. (Cappelli, 2008, p. 90)

### 2.التعلم المستمر والتنظيمي (Continuous Learning)

يتجاوز هذا المفهوم الدورات التدريبية المحددة بوقت، ليشمل بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم الذاتي، ومشاركة المعرفة، والتجريب، وتحليل الأخطاء باعتبارها فرصاً للتطور ا لإدراكي، مما يضمن مرونة الموهبة وقدرتها على التعامل مع السيناريوهات غير المتوقعة.

(Boudreau, 2007, p. 115)

### 3.التطوير الوظيفي (Career Development)

هو عملية مشتركة بين المنظمة والموظف تهدف إلى تنمية قدرات الفرد الإجمالية وإعداده للمستقبل عبر تزويده بخبرات واسعة وممتدة من خلال آليات متعددة مثل التدوير الوظيفي (Job Rotation) والإثراء الوظيفي (Job Enrichment). (Rothwell, 2010, p. 102)

### 4.التخطيط للمسار الوظيفي (Career Path Planning)

تُعد عملية التخطيط للمسار الوظيفي استراتيجية إدارية منظمة تهدف إلى تحقيق التوافق بين طموحات الموظف المهنية واحتياجات المنظمة المستقبليّة من الكفاءات. وترتكز هذه

العملية على تقييم قدرات الموظف الحالية، ورسم خريطة حركة وظيفية واضحة (رأسية وأفقية) تُحدد مسار ترقيته والمهارات المطلوب اكتسابها للوصول إلى مستويات أعلى. وتُسهم هذه المنهجية بشكل مباشر في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتعميق الولاء المؤسسي، وتخفيض معدلات دوران المواهب والكفاءات؛ مما يُعزز من استقرار الأداء التشغيلي واستدامة الميزة التنافسية للمؤسسة المصرفية (العتيبي وآخرون، 2023، ص 138؛ الغامدي، 2024، ص 130)

### 5.تنمية القيادات المستقبليين

يركز هذا المحور على صقل المهارات القيادية العليا والاستراتيجية للمواهب (التفكير النقدي، اتخاذ القرار تحت الضغط، الذكاء السياسي، إدارة الأزمات) عبر ربطهم بـ "موجهين ومستشارين تنفيذيين" (Executive Coaching) داخل المنظمة لضمان نقل الخبرات العميقة.

(Collings et al. 2009, p. 316)

## 4/3البعد الثالث: الاحتفاظ بالمواهب (Talent Retention)

### 1.مفهوم الاحتفاظ بالمواهب

يُقصد بالاحتفاظ بالموظفين "الجهود والسياسات الاستراتيجية المنهجية التي تبذلها المنظمة لخلق بيئة عمل متكاملة تدفع الموظفين ذوي الأداء العالي والمهارات الحرجة للبقاء طواعية في المنظمة وعدم الانتقال للعمل لدى المنافسين". Rothwell, 2010, p. (120)

### 2.الحوافز والمكافآت الاستراتيجية (Total Rewards)

لم تعد الأجور الثابتة وحدها كافية للاحتفاظ بالمواهب. تتبنى الإدارة الحديثة مفهوم "المكافآت الشاملة" التي تدمج بين الحوافز المالية المرنة المرتبطة بالأداء (المكافآت السنوية، خيارات الأسهم) والحوافز المعنوية (التقدير العلني، الاستقلالية في العمل، وساعات العمل المرنة).

### (Cappelli, 2008, p.105 )

### 3.الرضا الوظيفي (Job Satisfaction)

هو التقييم الإيجابي والشامل الذي يملكه الموظف نحو خبرته الوظيفية وبيئة عمله، و الذي ينعكس على استجابته العاطفية والسلوكية تجاه المنظمة. وتؤكد الأطروحات المعاصرة أن الرضا الوظيفي لم يعد يقتصر على العوائد المادية فحسب، بل يمتد ليشمل ا لاستقلالية، والمرونة التنظيمية، والتقدير المهني، ومرونة بيئة العمل الرقمية، مما يجعله محركاً أساسياً لرفع معدلات الاندماج التنظيمي وتقليل نيات الدوران الوظيفي لدى الكفاءات (Judge et al., 2024, p. 145)

### 4.الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment)

يتجاوز الالتزام مجرد الرضا؛ فهو يمثل مدى توحد الموظف عاطفياً وفكرياً مع أهداف المنظمة ورسالتها وقيمها، بحيث تصبح نجاحات المنظمة بمثابة نجاحات شخصية له، مما يدفعه لبذل أقصى جهوده الممكنة للبقاء والدفاع عن مصالحها الاستراتيجية. ( Collings et al., 2009, p. 321)

### 5.تقليل دوران العمل (Reducing Employee Turnover)

دوران العمل هو النزيف المعرفي والمالي الأكبر للمنظمات. تهدف سياسات الاحتفاظ إلى خفض معدلات الاستقالة الطوعية للمواهب، مما يحمي المنظمة من تكاليف إعادة التوظيف الباهظة ويمنع انتقال الأسرار الاستراتيجية والعملاء إلى المنافسين. (Levinson, 2014, p. 60)

## 4/4البعد الرابع: التعاقب الوظيفي (Succession Planning)

### 1.مفهوم التعاقب الوظيفي

يُعرّف تخطيط التعاقب الوظيفي بأنه "عملية استراتيجية منظمة ومستمرة تهدف إلى تحديد الوظائف الحيوية والقيادية في المنظمة، وتحديد وإعداد الموظفين ذوي الإمكانات العالية وتأهيلهم عبر برامج تطويرية مكثفة ليشغلوا هذه المناصب فور شغورها".(Rothwell, 2010, p. 15)

### 2.أهداف التعاقب الوظيفي

يهدف التعاقب الوظيفي إلى ضمان الاستقرار والنزاهة الإدارية، وتجنب الفراغ القيادي المفاجئ، وتقليل الاعتماد على الاستقطاب الخارجي المكلف والمحفوف بالمخاطر، بالإ ضافة إلى طمأنة الموظفين الداخليين بوجود فرص عادلة ومخططة للترقي والنمو المهني المستمر.

(Cappelli, 2008, p. 132)

### 3.أهمية التعاقب الوظيفي في المنظمات

تكمن الأهمية القصوى لهذا البُعد في حماية "الذاكرة المؤسسية" للمنظمة. غياب خطط التعاقب يجعل المنظمة رهينة لأفراد بأعينهم، فإذا غادر قائد بشكل مفاجئ (بسبب الوفاة، المرض، أو الاستقالة)، قد تدخل المنظمة في حالة من الشلل التشغيلي وتضارب القرارات.

(Boudreau et al., 2007, p. 140)

### 4.مراحل التخطيط للتعاقب الوظيفي

تمر العملية بأربع مراحل متسلسلة علمياً:

**المرحلة الأولى:** تحديد الوظائف والمناصب المحورية والحرجة في الهيكل التنظيمي.

**المرحلة الثانية:** تقييم الموظفين الحاليين وتحديد أصحاب القدرات العالية (HiPos) عبر أدوات علمية كمصفوفة الأداء والإمكانات.

**المرحلة الثالثة:** تصميم وتنفيذ خطط التطوير الفردية وسد الفجوات المهارية للمرشحين.

**المرحلة الرابعة:** التقييم الدوري لمدى جاهزية البدلاء لشغل المناصب.

(Rothwell, 2010, p. 112)

## 5.متطلبات نجاح التعاقب الوظيفي

يتطلب النجاح التزاماً كاملا ً ومباشراً من الإدارة العليا، وتوفر نظام معلومات موارد بشرية (HRIS) متطور ومحدث بدقة، وشفافية تامة في اختيار المرشحين الأكفاء بعيداً عن المحسوبية، بالإضافة إلى ربط خطط التعاقب بالاستراتيجية العامة للمنظمة. (Levinson, 2014, p. 73)

## 6.معوقات تطبيق التعاقب الوظيفي

تشمل المعوقات سيطرة الثقافة البيروقراطية المركزية، ومقاومة المديرين الحاليين لفكرة إعداد بدلاء لهم خوفاً على مناصبهم (صراع الأجيال التنظيمي)، ونقص التمويل اللازم للبرامج التطويرية الطويلة المدى، والاعتماد على التقييمات الشخصية غير العادلة. (Boudreau et al., 2007, p. 148)

## 7.دور التعاقب الوظيفي في استدامة الأداء وتحقيق الميزة التنافسية

عندما تضمن المنظمة انتقالا ً سلساً وبدون اهتزازات للسلطة والمسؤوليات، يستمر الأداء المالي والتشغيلي بنفس الوتيرة والتحسين. هذا الاستقرار الإداري يبعث برسائل طمأنينة قوية للأسواق والمستثمرين، ويتحول إلى ميزة تنافسية صلبة تعجز المنظمات المضطربة إدارياً عن مجاراتها.

(Cappelli, 2008, p. 145)

## 8.أهمية التعاقب الوظيفي في القطاع المصرفي

تخضع البنوك لرقابة صارمة من البنوك المركزية والقوانين الدولية (مثل مقررات بازل)، و التي تشترط وجود خطط تعاقب وظيفي واضحة ومعتمدة للمناصب العليا (الرئيس التنفيذي، مدير إدارة المخاطر، مدير الامتثال). إن شغور هذه المناصب دون بديل جاهز في البنك قد يؤدي إلى فقدان السيطرة على العمليات المالية، وتراجع تصنيف البنك الا ئتماني، وتعرضه لعقوبات قانونية قاسية من الجهات المنظمة. (Rothwell, 2010, p. 165)

## خامسا: معوقات نجاح إدارة المواهب والتحديات والحلول

### 1.المعوقات التنظيمية (Organizational Barriers)

تتمثل في سيادة الهياكل الهرمية البيروقراطية الصارمة التي تقيد حركة المواهب، وغياب الدعم الحقيقي من الإدارة العليا التي قد تنظر لإدارة المواهب كعبء مالي وليس كاستثمار ، بالإضافة إلى ضعف التنسيق والاتصال بين إدارة الموارد البشرية وباقي الأقسام التشغيلية.

(Collings et al., 2009, p. 325)

### 2.المعوقات البشرية (Human Barriers)

تشمل مقاومة التغيير من قبل المديرين التنفيذيين والوسطى، والذين قد يشعرون بـ التهديد من جلب مواهب شابة وعبقرية قد تزيحهم عن مناصبهم، مما يدفعهم لتعطيل خطط التطوير، بجانب انتشار ظاهرة "الاحتفاظ بالمعرفة" وعدم مشاركتها من قبل الموظفين القدامى.

(Cappelli, 2008, p. 160)

### 3.المعوقات المالية (Financial Barriers)

إن تصميم برامج استقطاب عالمية، وتقديم حزم أجور ومكافآت استثنائية، وإنشاء مراكز تقييم وتدريب متقدمة يتطلب ميزانيات مالية ضخمة. في أوقات الأزمات الاقتصادية، تعمد بعض المنظمات بشكل خاطئ إلى قص هذه الميزانيات، مما يؤدي لانهيار نظام إدارة المواهب بالكامل.

(Boudreau et al., 2007, p. 180)

### 4.التحديات التقنية والتكنولوجية

تتمثل في غياب أو تقادم البنية التحتية البرمجية للموارد البشرية، وعدم القدرة على استخدام التحليلات المتقدمة والذكاء الاصطناعي في تتبع مسارات الموظفين، مما يجعل تقييم المواهب يعتمد على أدوات ورقية أو شخصية تفتقر للدقة العلمية والعدالة و الموضوعية.

(Levinson, 2014, p. 112)

### 5.الحلول المقترحة للتغلب على المعوقات

يتطلب النجاح إعادة هندسة الثقافة التنظيمية لتصبح قائمة على الجدارة الشاملة، وربط حوافز المديرين التنفيذيين بمدى نجاحهم في تطوير واحتفاظ المواهب في أقسامهم، والا ستثمار الموجه والمدروس في الأنظمة السحابية والتحليلات التنبؤية للموارد البشرية، و التعامل مع ميزانية المواهب كأصل رأسمالي استثماري طويل الأجل معزول عن

التخفيضات العشوائية.

(Collings et al., 2009, p. 330)

## المبحث الثاني: الميزة التنافسية (Competitive Advantage)

### تمهيد:

تُعبّر الميزة التنافسية عن المركز الاستراتيجي المتفوق والمستدام الذي تحرزه المنظمة مقارنة بنظيراتها العاملة في نفس القطاع، نتيجة لامتلاكها توازناً فريداً بين كفاءتها الداخلية وقدراتها الابتكارية. وتتحقق هذه الميزة عندما تنجح المنظمة في صياغة وتنفيذ استراتيجيات لتوليد قيمة مضافة يصعب على المنافسين محاكاتها أو تعويضها على المديين القصير والمتوسط. وتمثل الميزة التنافسية المحصلة النهائية والمخرج الأساسي الذي تسعى ممارسات إدارة المواهب والبراعة التنظيمية إلى تحقيقه وتأمينه، لضمان النمو الاقتصادي المستمر للمنظمة وتفوقها في سوق العمل.

### أولا ً: مفهوم الميزة التنافسية

#### 1/1التعريفات العلمية المختلفة

1. المنظور القائم على القدرات الديناميكية ( Dynamic Capabilities) Perspective

تُعرّف الميزة التنافسية بأنها:

"قدرة المنظمة المستمرة على إعادة تشكيل مصفوفة مواردها وتطوير كفاءاتها التنظيمية بسرعة للتكيف مع تقلبات البيئة الخارجية، مما يتيح لها تقديم قيمة متفوقة وصعبة التقليد مقارنة بالمنافسين" (Schilke et al., 2023, p. 115)

2. المنظور الرقمي وخلق القيمة (Digital & Value-Creation Perspective)

تمثّل الميزة التنافسية:

"التفوق الاستراتيجي الناجم عن تسخير التكنولوجيا الحديثة والتكامل الفعال بين رأس المال البشري والأنظمة الرقمية، لتقديم حلول مبتكرة تتجاوز توقعات العملاء وتحقق أداءً يتفوق على متوسط القطاع" (Nambisan et al., 2024, p. 45)

3. المنظور القائم على رأس المال المعرفي والمواهب ( Intellectual Capital) Perspective

تُعرّف بأنه:

"المركز الاستراتيجي المتميز الذي تحققه المؤسسة نتيجة امتلاكها وإدارتها الفعالة للأ صول غير الملموسة—ولاسيما الكفاءات والمواهب البشرية—والتي تمكنها من الابتكار وا لاستجابة السريعة لمتطلبات السوق بكفاءة عالية" (Grant et al., 2023, p. 178)

4. منظور البراعة التنظيمية والاستدامة (Organizational Ambidexterity Perspective)

تُعرّف الميزة التنافسية المستدامة بأنها:

"المحصلة الاستراتيجية الناتجة عن قدرة المنظمة على الموازنة الدقيقة بين استغلال إمكانياتها التشغيلية الحالية واستكشاف الفرص والأسواق الجديدة في آن واحد، بما يضمن استمرارية التفوق والنمو"(O'Reilly et al., 2021, p. 14)

**2/1نشأة المفهوم والتطور التاريخي**

برحلة تطور مسيرة الفكر الإداري والاقتصادي، حيث تحول من مرّ مفهوم الميزة التنافسية مجرد نظريات في التجارة الدولية تعتمد على الموارد الطبيعية، إلى نموذج استراتيجي مرن يركز على القدرات الرقمية والبراعة التنظيمية. يمكن تقسيم هذا التطور التاريخي إلى خمس مراحل رئيسة:

1. المرحلة الأولى: الجذور الاقتصادية التقليدية (الميزة المطلقة والنسبية)

تعود البدايات الأولى لجوهر الفكرة إلى أطروحات الاقتصاد الكلاسيكي لدى آدم سميث (Adam Smith )بظهور نظرية "الميزة المطلقة"، ثم ديفيد ريكاردو(David Ricardo ) ب- "الميزة النسبية". ركزت هذه النظريات على تميز الدول والمنظمات نتيجة وفرة الموارد الطبيعية وانخفاض تكاليف الإنتاج والعمالة (Hunt et al., 2021, p. 55)

2. المرحلة الثانية: التموضع الهيكلي وقوى السوق (ثمانينيات القرن الماضي)

انتقل المفهوم إلى بيئة الأعمال الاستراتيجية بفضل إسهامات مايكل بورتر (Michael Porter) في ثمانينيات القرن العشرين، حيث أرجع الميزة التنافسية إلى البيئة الخارجية وهيكل الصناعة (نموذج القوى الخمس). وأكد بورتر أن المنظمة تحقق التفوق من خلال اتباع إحدى الاستراتيجيات العامة: قيادة التكلفة، أو التميز (التنويع)، أو التركيز (Sigalas et al., 2020, p. 312)

3. المرحلة الثالثة: المنظور القائم على الموارد والقدرات الداخلية (تسعينيات القرن الماضي)

مع مطلع التسعينيات، تحول التركيز من البيئة الخارجية إلى داخل المنظمة من خلال ظهور "المنظور القائم على الموارد" (Resource)-Based View-RBV بريادة بارني (Jay Barney)

اعتبر هذا الاتجاه أن الميزة التنافسية تنبع من امتلاك المنظمة لموارد وقدرات فريدة تحقق نموذج

(VRIO) :أن تكون ثرية بالقيمة، ونادرة، وصعبة التقليد، وغير قابلة للاستبدال

(Barney et al., 2021, p. 142)

4. المرحلة الرابعة: القدرات الديناميكية وإدارة المعرفة (مطلع القرن الحادي والعشرين)

مع تسارع التغيرات التكنولوجية، لم تعد الموارد الثابتة كافية لضمان الاستدامة؛ فظهر "نموذج القدرات الديناميكية" (Dynamic Capabilities) بقيادة تيس(David Teece)

أصبحت الميزة التنافسية ترتكز على قدرة المنظمة المستمرة على الاستشعار، واقتناص الفرص، وإعادة تشكيل مواردها وتطوير رأس مالها الفكري لملائمة التحولات البيئية( Teece et al., 2022, p.78)

5. المرحلة الخامسة: التحول الرقمي والبراعة التنظيمية المعاصرة (منذ 2020)

تتجه الأدبيات المعاصرة إلى إعادة تعريف الميزة التنافسية في ظل بيئات الأعمال الذكية والمعقدة. وتعتبر الأطروحات الحديثة أن الميزة التنافسية المستدامة تصنعها قدرة المؤسسة على دمج التحول الرقمي، والاستفادة من تحليلات البيانات الضخمة، وتحقيق البراعة التنظيمية (الموازنة بين استغلال الموارد الحالية واستكشاف الفرص المستقبلية) (Foss et al., 2024, p. 110)

**3/1الفرق بين الميزة التنافسية والأداء التنظيمي**

1. من حيث طبيعة المفهوم والجوهر

الميزة التنافسية: تُعبّر عن المركز الاستراتيجي المتميز أو امتلاك المنظمة لموارد وقدرات فريدة (صعبة التقليد والبديل) تُمكنها من خلق قيمة أعلى للعملاء مقارنة بمنافسيها في السوق

(Sigalas et al., 2020, p. 318)

الأداء التنظيمي: يُعبّر عن النتائج الفعلية والمخرجات التراكمية التي تحققها المنظمة كترجمة لمستويات كفاءتها وفاعليتها في استغلال تلك الموارد ومدى تحقيقها لأهدافها المسطرة

(Barney et al., 2021, p. 152)

2. من حيث العلاقة السببية (Causality)

الميزة التنافسية: تُصنّف كـ مُنشئ أو سلف (Antecedent/Cause)؛ فهي الوسيلة و السبب الذي يسعى التنظيم لبنائه (مثل: امتلاك كفاءات بشرية فذة، أو التميز في التكنولوجيا الرقمية).

الأداء التنظيمي: يُصنّف كـ نتيجة أو مُخرج (Outcome/Effect)؛ فهو الأثر المترجم لنجاح أو فشل الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة (Schilke et al., 2023, p. 130)

3. من حيث مؤشرات ومقاييس الأداء (Measurement Metrics)

مقاييس الميزة التنافسية: تركز على أبعاد استراتيجية ونوعية ذات طابع تفاضلي نسبياً مع المنافسين، مثل: مستوى الابتكار، جودة الخدمات المتميزة، السرعة والمرونة التشغيلية ، وصعوبة المحاكاة والتقليد

(Foss et al., 2024, p. 125)

مقاييس الأداء التنظيمي: تركز على مقاييس كمية ومالية وغير مالية تقيس المخرجات، مثل: العائد على الأصول (ROA)، العائد على الملكية (ROE)، نمو المبيعات، الحصة السوقية، ومعدلات رضا العملاء. (Barney et al., 2021, p. 155 )

## ثانياً: أهمية الميزة التنافسية

### أولاً: أهمية الميزة التنافسية للمنظمة (For the Organization)

تُشكل الميزة التنافسية شريان الحياة الاستراتيجي للمؤسسة؛ إذ تضمن لها التفوق والنمو من خلال:

1.ضمان الاستدامة والبقاء في السوق: تُحصّن المنظمة ضد التقلبات الاقتصادية والضغط المنافس عبر بناء حصة سوقية مستقرة.

2.تحسين الأداء المالي والربحية: تُتيح للمنظمة إما خفض التكاليف التشغيلية أو فرض أسعار أعلى (Premium Prices) نتيجة التميز، مما يُعزز العائد على الاستثمار.

3.بناء حواجز حماية أمام المنافسين (Barriers to Entry): تجعل اقتناص حصة المنظمة السوقية أمراً صعباً ومكلفاً على المنافسين الحاليين أو الجدد.

4.تعزيز القدرة على الابتكار المرن: تمنح المؤسسة المرونة الكافية لإعادة تشكيل مواردها والتكيف السريع مع التحولات التكنولوجية والبيئية.

(Foss et al., 2024, p. 118)

### ثانياً: أهمية الميزة التنافسية للمستهلك (For the Consumer)

تنعكس الميزة التنافسية مباشرة على جودة حياة المستهلك وتجربته الشرائية من خلال:

1.الحصول على جودة عالية بأسعار عادلة: تُجبر المنافسة المنظمات على تقديم أفضل قيمة ممكنة (Value for Money) وتطوير جودة المنتجات والخدمات.

2.تلبية الاحتياجات المتجددة عبر الابتكار: يستفيد المستهلك من الحلول المبتكرة و

المنتجات المخصصة (Customized Products) التي تحل مشكلاته بكفاءة أكبر.

3.اتساع خيارات المفاضلة والانتقاء: توفر الميزة التنافسية للمؤسسات خيارات متعددة أمام المستهلك، مما يرفع من قوته التفاوضية وحريته في الاختيار.

4.ارتقاء مستوى الخدمة والرضا الكلي: تدفع المنظمات نحو الاستثمار في تحسين تجربة العميل، وتقديم دعم متميز ما بعد البيع لبناء الولاء. (Nambisan et al., 2024, p. 52)

### ثالثاً: خصائص الميزة التنافسية

1. رأس المال البشري وإدارة المواهب (Human Capital & Talent Management)

تُعد المواهب والكفاءات البشرية المصدر الأكثر استدامة للميزة التنافسية؛ نظراً لأن المعرفة الضمنية والخبرات والمهارات التخصصية التي يملكها العاملون تُعد أصولاً فريدة وصعبة التقليد، وتتيح للمنظمة تقديم أداء استثنائي وتطوير جودة الخدمات المصرفية والحلول الابتكارية.

(Gallardo et al., 2024, p. 105)

2. الابتكار والتحول الرقمي (Innovation & Digital Transformation)

يشمل قدرة المنظمة على تسخير التكنولوجيا الحديثة، والذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات الضخمة لتطوير منتجات وخدمات جديدة، أو إعادة هندسة العمليات التشغيلية لزيادة كفاءتها وتخفيض تكاليفها، مما يتيح الاستجابة السريعة لتطلعات العملاء واقتناص الفرص قبل المنافسين

(Nambisan et al., 2024, p. 60)

3. البراعة التنظيمية والقدرات الديناميكية (Organizational Ambidexterity & Dynamic Capabilities)

تتمثل في قدرة الهيكل والاستراتيجية التنظيمية على الاستغلال الكفء للموارد والخدمات الحالية

(Exploitation) بالتوازي مع استكشاف الفرص والأسواق والتقنيات المستقبلية (Exploration).

يمنح هذا التوازن المنظمة المرونة التامة للتعامل مع الاضطرابات وتجديد مزاياها التنافسية

(Schilke et al., 2023, p. 135)

4. الثقافة التنظيمية ورأس المال الاجتماعي (Organizational Culture & Social Capital)

تتشكل من منظومة القيم والتقاليد التنظيمية المحفزة للتميز، بالإضافة إلى شبكة العلاقات والثقة المتبادلة بين فرق العمل. تُعتبر الثقافة القوية الموجهة نحو الجودة والابتكار من أصعب المصادر محاكاةً من قبل المنافسين لكونها نتاج تراكم تاريخي واجتماعي معقد (Barney et al., 2021, p. 160)

5. السمعة المؤسسية والقيمة العلامية (Corporate Reputation & Brand Equity)

تُعبر عن الصورة الذهنية الإيجابية والانطباع الرصين لدى العملاء وأصحاب المصلحة. تُسهم السمعة القوية في تخفيض المخاطر المدركة لدى العميل (خصوصاً في القطاع المصرفي والخدمي)، وتزيد من مستويات الولاء وتتيح للمنظمة الحفاظ على حصتها السوقية( Sigalas et al., 2020, p.330)

6. الكفاءة التشغيلية وهندسة العمليات ( Operational Efficiency & Process Design)

تتحقق من خلال امتلاك أنظمة تشغيلية مرنة ومحكمة تقلل من الهدر والأخطاء، وتضمن تقديم الخدمة بالجودة المرجوة وفي الوقت المناسب، مما يُمكّن المؤسسة من تحقيق ميزة التكلفة الأقل أو ميزة السرعة والجودة الفائقة (Foss et al., 2024, p. 130)

## رابعاً: مصادر الميزة التنافسية

تستند الميزة التنافسية في الأدبيات الإدارية إلى قدرة المنظمة على استغلال مواردها وإمكانياتها للتحسين المستمر وتقديم قيمة مضافة للعملاء تفوق ما يقدمه المنافسون.

فيما يلي أهم مصادر الميزة التنافسية مع التوثيق المباشر باللغة العربية (اللقب/الكنية، السنة، الصفحة) وفق المعايير الأكاديمية:

1. التكلفة الأقل (Lower Cost)

تعتبر قدرة المنشأة على إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة بتكلفة أقل من منافسيها مع المحافظة على مستوى الجودة من أبرز مصادر الميزة التنافسية. تتيح هذه الميزة للشركة تحديد أسعار أقل لجذب المستهلكين أو تحقيق هامش ربح أعلى عند البيع بأسعار السوق. (الساعدي، 2020، ص 45)

2. التمايز والتفرد (Differentiation)

ينبع هذا المصدر من تقديم منتج أو خدمة بخصائص فريدة وقيمة عالية يدركها العميل ويكون مستعداً لدفع سعر إضافي ( Premium Price)مقابل الحصول عليها، مثل الجودة العالية، التصميم الفريد، أو العلامة التجارية القوية. (الدوري، 2019، ص 112)

3. الابتكار والتجديد (Innovation)

يُعد الابتكار في المنتجات أو العمليات الإدارية والتشغيلية المحرك الأساسي للميزة التنافسية المستدامة. فالشركات التي تمتلك القدرة على تطوير منتجات جديدة أو تحسين

طرق التسليم والإنتاج تسبق منافسيها بخطوات في السوق. (الغالبي وآخرون، 2018، ص 88)

4. الموارد البشرية ورأس المال الفكري ( Human Resources & Intellectual Capital)

تعتمد المؤسسات الحديثة على المعارف، المهارات، والخبرات الضمنية التي يمتلكها العاملون. يُعتبر عنصر الموارد البشرية مصدراً صعباً للتقليد أو المحاكاة من قبل المنافسين، مما يمنح المنظمة تفوقاً مستداماً. (المغربي، 2021، ص 134)

5. جودة خدمة العملاء والارتباط بهم ( Customer Service & Relationship Management)

التركيز على رضا العميل وبناء علاقات طويلة الأجل يرفع من مستويات الولاء للعلامة التجارية، ويقلل من احتمالية انتقال العملاء للمنافسين، مما يشكل مصدراً قوياً للميزة التنافسية.

(العزاوي، 2022، ص 67)

## خامساً: استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية

1. استراتيجية قيادة التكلفة (Cost Leadership Strategy)

المضمون: تسعى المنظمة من خلال هذه الاستراتيجية إلى أن تكون المنتِج أو المقدم الأقل تكلفة للخدمة في القطاع، وذلك عبر رفع كفاءة العمليات التشغيلية، والاستفادة من اقتصاديات الحجم، وتقليل الهدر، واستخدام التكنولوجيا لخفض التكاليف المباشرة وغير المباشرة.

الهدف التنافسي: تقديم المنتج أو الخدمة بأسعار أقل من المنافسين لجذب الشريحة الأكبر من العملاء، أو بيعها بأسعار السوق السائدة مع تحقيق هامش ربح أعلى ( Sigalas et al., 2020, p. 335)

2. استراتيجية التمايز / التميز (Differentiation Strategy)

المضمون: ترتكز على تقديم منتجات أو خدمات تُدرك السوق أنها فريدة ومتميزة مقارنة بما يقدمه المنافسون. ويتحقق هذا التمايز من خلال الجودة العالية، أو خدمة العملاء الا ستثنائية، أو السمعة المرموقة، أو التخصيص الدقيق للخدمات المصرفية والمالية.

الهدف التنافسي: بناء ولاء قوي لدى العملاء وتقليل حساسيتهم تجاه السعر، مما يُتيح للمؤسسة فرض أسعار تفاضلية أعلى (Premium Prices) ( Foss et al., 2024, p. 140)

3. استراتيجية التركيز (Focus Strategy)

المضمون: توجيه جهود المنظمة نحو خدمة شريحة سوقية أو قطاع جغرافيا محدود

ومحدد بفاعلية بدلا ً من استهداف السوق بأكمله. وتأخذ هذه الاستراتيجية شكلين:

التركيز مع قيادة التكلفة: تقديم أقل تكلفة داخل الشريحة المستهدفة.

التركيز مع التمايز: تقديم تميز فريد يناسب الاحتياجات الخاصة لهذه الشريحة فقط.

الهدف التنافسي: تحقيق هيمنة استراتيجية في نطاق ضيق وحمايته من المنافسين الكبار (Barney et al., 2021, p. 165)

4. الاستراتيجية الهجينة / أفضل قيمة (Hybrid / Best-Cost Provider Strategy)

المضمون: استراتيجية معاصرة تهدف إلى الجمع بين من مزايا التمايز وضبط التكلفة في آن واحد. وتعتمد بشكل رئيس على تسخير الأنظمة الرقمية لتقديم خدمات ذات جودة وتمايز عالٍ بتكاليف تشغيلية منخفضة.

الهدف التنافسي: إعطاء العميل "قيمة فائقة مقابل المال" عبر إرضاء تطلعاته لل تميز بسعر معتدل وتنافسي (Schilke et al., 2023, p. 148)

5. استراتيجية الابتكار والمحيط الأزرق (Innovation & Blue Ocean Strategy)

المضمون: تركز على خلق مساحات سوقية جديدة وغير منافسة من خلال تقديم حلول وخدمات مبتكرة جذرياً، بدلا ً من الصراع في الأسواق التقليدية المزدحمة بالمنافسين (المحيطات الحمراء).

الهدف التنافسي: جعل المنافسة غير ذات جدوى عبر استقطاب شرائح جديدة من العملاء وتوفير قفزات نوعية في القيمة المقدمة (Nambisan et al., 2024, p. 72)

## سادساً: معوقات تحقيق الميزة التنافسية والتحديات

رغم السعي المتواصل من قِبل المنظمات لبناء ميزة تنافسية مستدامة، إلا أن هذه العملية تصطدم بمجموعة من المعوقات والتحديات التي قد تُحدّ من قدرة المؤسسة على التفوق، أو تُعجّل بتآكل الميزة التنافسية بعد تحققها.

تتوزع هذه العوائق بين جبهتين رئيسين: المعوقات التنظيمية الداخلية والتحديات البيئية الخارجية.

أولا ً: المعوقات الداخلية (Internal Obstacles)

تنشأ هذه العوائق من داخل المنظمة وتتعلق بالهيكل التنظيمي، والثقافة، والموارد المتاحة:

1.تسرب المواهب وفقدان رأس المال المعرفي:

يُعد النزيف المستمر للكفاءات والخبرات المحورية نتيجة ضعف برامج الاستبقاء وإدارة المواهب من أكبر المعوقات؛ إذ يؤدي تسرب العاملين إلى انتقال المعرفة الضمنية إلى المنافسين، مما يضعف الجدار التنافسي للمؤسسة (Gallardo et al., 2024, p. 118)

2.الجمود التنظيمي ومقاومة التغيير (Organizational Inertia):

تمسك القيادة أو الإدارة بالأساليب التقليدية، وجود هياكل إدارية هرمية صلبة تمنع تدفق ا لأفكار الابتكارية، ومقاومة الموظفين لإعادة هندسة العمليات أو التحول الرقمي، مما يفقد المنظمة مرونتها الاستجابة (Barney et al., 2021, p. 175)

3.القصور في تحقيق البراعة التنظيمية (Lack of Ambidexterity):

وقوع المنظمة في فخ الانحياز الكامل نحو "الاستغلال التشغيلي" للموارد الحالية وإهمال "استكشاف الفرص والتقنيات الجديدة"، أو العكس؛ مما يجعل تفوقها التنافسي مؤقتاً وعرضة للتقادم السريع (Schilke et al., 2023, p. 152)

4.تقادم البنية التحتية والأنظمة الرقمية:

اعتماد المنظمة على أنظمة برمجية وتكنولوجية قديمة غير قادرة على التكامل مع تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الحديثة، مما يعوق تقديم خدمات سريعة ومبتكرة ترتقي لتطلعات السوق (Nambisan et al., 2024, p. 88)

ثانياً: التحديات الخارجية (External Challenges)

تنتج هذه التحديات من الديناميكيات المتسارعة في بيئة الأعمال الخارجية والتي تصعب السيطرة المباشرة عليها:

1.المنافسة الفائقة وسرعة التقليد (:Hyper-competition\ &\ Imitation)

تطور وسائل الهندسة العكسية والتقنيات المفتوحة مكن المنافسين من محاكاة ونسخ المنتجات والخدمات المبتكرة خلال فترات زمنية قياسية وبكلفة أقل، مما يقلص من العمر الافتراضي للميزة التنافسية (Sigalas et al., 2020, p. 348)

2.الضغوط التشريعية والرقابية الصارمة:

القيود التي تفرضها الجهات التنظيمية والرقابية (مثل تعليمات البنوك المركزية بشأن الا متثال، وإدارة المخاطر، وحماية البيانات) قد تقيد أحياناً سرعة إطلاق الخدمات والحلول المبتكرة

(Wright et al., 2023, p. 98)

3.التقلبات والاضطرابات الاقتصادية الكلية:

تغير معدلات الفائدة، والتضخم، والأزمات الجيوسياسية تؤدي إلى عدم يقين استراتيجي يُصعّب من عملية التخطيط طويل الأجل، ويضغط على الميزانيات المخصصة للبحث و التطوير والاستثمار في رأس المال البشري (Foss et al., 2024, p. 155)

## سابعاً: دور الميزة التنافسية في نجاح المنظمات المصرفية

تكتسب الميزة التنافسية أهمية استثنائية في القطاع المصرفي مقارنة بالقطاعات الا

اقتصادية الأخرى؛ نظراً لطبيعة البيئة البنكية المعقدة والمائجة بالتحديات المتسارعة، مثل: ضغوط شركات التكنولوجيا المالية (FinTech)، والتحول نحو الصيرفة الرقمية، و القيود التشريعية والرقابية الصارمة، وارتفاع حدة المنافسة على استقطاب الودائع والعملا ء.

يتمثل دور الميزة التنافسية في تحقيق نجاح المنظمات المصرفية واستدامتها في الجوانب التالية:

1. تحقيق الربحية المستدامة وتعزيز الملاءة المالية

تُتيح الميزة التنافسية للبنوك تقديم خدمات فائقة القيمة (مثل: الائتمان المخصص، واستشارات الاستثمار، والحلول الرقمية) تُمكّنها من تحقيق أرباح مجزية. كما تُسهم ميزة قيادة التكلفة والابتكار التشغيلي في خفض النفقات الإدارية والتشغيلية لكل معاملة مصرفية، مما ينعكس مباشرة على رفع معدلات العائد على الأصول (ROA) والعائد على الملكية (ROE)

(Foss et al., 2024, p. 160)

2. مواجهة المنافسة الشرسة من شركات التكنولوجيا المالية (FinTech)

أدى دخول الشركات التكنولوجية إلى السوق المصرفي إلى إرباك النماذج البنكية التقليدية. تضمن الميزة التنافسية المرتكزة على الابتكار والتحول الرقمي قدرة البنوك على تطوير تطبيقات بنكية ذكية، وأتمتة المعاملات، وتقديم خدمات دفع سريعة وآمنة تُبقي البنك في صدارة اختيار العميل وتمنع تحوله نحو المنافسين الجدد ( Nambisan et al., 2024) p. 95

3. ترسيخ ولاء العملاء وتوسيع الحصة السوقية

في القطاع المصرفي، تتشابه المنتجات الأساسية إلى حد كبير (كالحسابات والقروض)؛ لذا فإن الميزة التنافسية القائمة على جودة الخدمة، والتخصيص الدقيق، وسرعة الاستجابة تُعد الفارق الجوهري لبناء الثقة والولاء لدى العملاء. يُقلل هذا الولاء من معدلات دوران العملاء ويجذب شرائح جديدة، مما يتسبّب في نمو الحصة السوقية للبنك ( Wright et) al., 2023, p. 105

4. تعزيز إدارة المخاطر والصلابة التشغيلية

تنعكس الميزة التنافسية الناتجة عن امتلاك قدرات ديناميكية وبنية تحتية متطورة على قدرة البنك في التنبؤ بالمخاطر الائتمانية والسوقية وتقييمها بفاعلية عبر الذكاء الا صطناعي وتحليلات البيانات. يُحصّن هذا التفوق البنك ضد الصدمات والأزمات الماليّة و السيولية، ويضمن امتثاله لمتطلبات القواعد التنظيمية الدولية مثل مقررات لجنة باسل (Schilke et al., 2023, p. 160)

5. جذب واستبقاء الكفاءات والمواهب المصرفية

تتمتع البنوك التي تمتلك ميزة تنافسية بسمعة مؤسسية مرموقة في سوق العمل، مما يجعلها بيئة جاذبة للمواهب والكفاءات النادرة في مجالات تحليل البيانات، وإدارة المخاطر ، والابتكار الرقمي. يُسهم استبقاء هذه المواهب في خلق دائرة إيجابية مغلقة تضمن الا ستمرار في توليد مزايا تنافسية جديدة

(Gallardo et al., 2024, p. 125)

6. دعم البراعة التنظيمية والموازنة الاستراتيجية

تُمكّن الميزة التنافسية المعتمدة على مرونة الهيكل الإداري البنوك من ممارسة البراعة التنظيمية (Organizational Ambidexterity)؛ أي قدرة البنك على تشغيل واستغلال فروعه وخدماته التقليدية بكفاءة عالية (Exploitation) بالتوازي مع استكشاف وتدشين حلول وقنوات مصرفية رقمية استباقية

(Sigalas et al., 2020, p. 352) (Exploration)

## المبحث الثالث: البراعة التنظيمية (Organizational Ambidexterity)

### تمهيد:

تُشير البراعة التنظيمية إلى الكفاءة السلوكية والهيكلية التي تمكن المنظمة من إدارة ومواءمة الأنشطة المتناقضة والضرورية للاستدامة؛ حيث تتطلب التوفيق المتوازن بين كفاءة العمليات الحالية وتحسينها، وبين السعي نحو استكشاف الفرص والأفكار المستقبلية والابتكارية في آن واحد. ويأتي الاهتمام بهذا المتغير في الفكر الإداري الحديث كعامل وسيط لكونه يمثل الحلقة التفسيرية التي توضح كيف يمكن للمنظمة تحويل طاقات مواهبها البشرية إلى سلوك مرن واستجابة سريعة للتحولات البيئية المحيطة، مما يقي المؤسسة من السقوط في فخ الجمود التشغيلي أو الاندفاع الاستثماري غير المحسوب.

### أولا ً: مفهوم البراعة التنظيمية

#### 1/1التعريفات النظرية المتنوعة

تعريفات البراعة التنظيمية (Organizational Ambidexterity)

1. المنظور الاستراتيجي العام

"القدرة الاستراتيجية للمنظمة على الموازنة المتوازية بين استغلال الموارد والكفاءات الحالية

(Exploitation) واستكشاف الفرص والتقنيات الجديدة (Exploration) في آن واحد

(O’Reilly et al., 2021, p. 18)

2. منظور القدرات الديناميكية

"قدرة ديناميكية عليا تمكن الإدارة من إعادة تشكيل الموارد بمرونة للوفاء بمتطلبات الكفاءة التشغيلية الحالية والتكيف مع التغيرات البيئية المستقبلية" ( ,.Schilke et al) 2023, p.142

3. المنظور السلوكي والسياقي

"القدرة السلوكية والتنظيمية التي تتيح للموظفين تقسيم جهودهم بمرونة بين الأنشطة الا ستغلالية الروتينية والأنشطة الاستكشافية الابتكارية" (Gibson et al., 2022, p. 88)

4. المنظور الرقمي والمعاصر

"القدرة على تسخير الأنظمة الرقمية المتقدمة لرفع كفاءة العمليات القائمة، بالتوازي مع استخدام تحليلات البيانات لتطوير حلول وقنوات استباقية جديدة" ( Nambisan et al., 2024, p. 68)

5. منظور الأداء المزدوج

"المحصلة التنظيمية الناتجة عن تحقيق التوازن والأداء الفائق المتزامن في بُعدي الاستغلا ل الاستراتيجي والاستكشاف الابتكاري" (Foss et al., 2024, p. 132)

**2/1نشأة مفهوم البراعة التنظيمية والتطور المعرفي**

مرّ مفهوم البراعة التنظيمية (Organizational Ambidexterity) بتحولات معرفية وفكرية متدرجة عبر العقود الأخيرة؛ حيث انتقل من مجرد فكرة هيكلية بسيطة تهدف لمعالجة مراحل الابتكار، إلى إطار استراتيجي مركب يعتمد على القدرات الديناميكية و التحول الرقمي.

يمكن تتبع التطور التاريخي والمعرفي لهذا المفهوم عبر خمس محطات رئيسة:

المرحلة الأولى: الجذور الأولى وصياغة المصطلح (1976)

ظهر المصطلح لأول مرة على يد الباحث (Robert Duncan) ، والذي استخدمه لوصف حاجة المنظمات لبناء "هياكل ثنائية"(Dual Structures ) تمكنها من التعامل مع المراحل المتعارضة للابتكار؛ حيث تتطلب مرحلة توليد الفكرة قدراً عالياً من الحرية والمرونة، بينما تتطلب مرحلة التطبيق الانضباط والكفاءة التشغيلية (Gibson et al., 2022, p. 92)

المرحلة الثانية: التأصيل النظري (الاستغلال والاستكشاف) (1991)

قدّم (James March) الأطروحة المرجعية الأهم التي أسست للمفهوم، حيث حصر التوتر التنظيمي بين بُعدين محوريين:

الاستغلال (Exploitation) لتركيز على الكفاءة، والانضباط، والتحسين المستمر للأنشطة والخدمات الحالية.

الاستكشاف(Exploration) التركيز على البحث والتجريب والابتكار واكتشاف الفرص المستقبلية.

وأكد أن النجاح الاستراتيجي ينبع من تحقيق توازن محكم ومزدوج بينهما

(Schilke et al., 2023, p. 145)

المرحلة الثالثة: التأطير الاستراتيجي والبراعة الهيكلية (1996 - 2004)

تطور المفهوم استراتيجياً على يد الباحثين توشمان وأورايلي ((Tushman & O'Reilly،

اللذين قدّما نموذج "البراعة الهيكلية" ( .(Structural Ambidexterityوقاما بتأطير المفهوم كضرورة لاستمرارية المؤسسة عبر فصل وحدات الاستكشاف عن وحدات الاستغلا ل هيكلياً، مع ربطهما بفريق قيادة استراتيجية موحد يمتلك رؤية شمولية ( O’Reilly et al., 2021, p. 28)

المرحلة الرابعة: ظهور البراعة السياقية والسلوكية(2004 – 2015)

انتقل الفكر الإداري من الفصل الهيكلي الصلب إلى "البراعة السياقية"

( Contextual Ambidexterity) بريادة (Gibson & Birkinshaw)واعتبرت هذه المرحلة أن البراعة ليست مجرد تقسيم إداري، بل قدرة سلوكية وثقافة تنظيمية تتيح للموظف في موقعه المباشر تقسيم وقته بمرونة بين الأنشطة التشغيلية الروتينية والأ نشطة الإبداعية

(Gibson et al., 2022, p. 95)

المرحلة الخامسة: المنظور الرقمي والقدرات الديناميكية (2020 - الحاضر)

تتركز الأدبيات المعاصرة على ربط البراعة التنظيمية بـ القدرات الديناميكية والتحول الرقمي. وتُشدد الأطروحات الحديثة على أن البراعة اليوم تتمثل في قدرة المؤسسة على تسخير الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة لأتمتة ورفع كفاءة الأنشطة الاستغ لالية، مما يُفرّغ الطاقات الاستراتيجية لاستكشاف نماذج أعمال وحلول رقمية مبتكرة

(Nambisan et al., 2024, p. 75; Foss et al., 2024, p. 138)

خلاصة التطور المعرفي: تحولت البراعة التنظيمية عبر مسارها التاريخي من معضلة هيكلية إدارية تُحل بفصل الأقسام، إلى ثقافة وسلوك فردي، وصولا ً إلى مقدرة استراتيجية رقمية مرنة تُمكن المؤسسة من الصمود والابتكار المستمر

## 3/1أهمية المفهوم في الفكر الإداري الحديث

تُحتل البراعة التنظيمية (Organizational Ambidexterity) مكانة مركزية في الفكر ا لاستراتيجية والتنظيمي المعاصر، حيث استجابت للتحولات المتسارعة في البيئة الا قتصادية العالمية، مثل: الاضطرابات البيئية المتزايدة، والتطور الرقمي المتسارع، واشتداد حدة المنافسة.

تتجلى أهمية هذا المفهوم في الفكر الإداري الحديث من خلال عدة محاور رئيسة:

1. ضمان الصمود والاستجابة المرنة للاضطرابات البيئية

تُوفر البراعة التنظيمية للمؤسسات "درعاً استراتيجياً" يمنحها الصلابة والتكيف السريع عند مواجهة الأزمات المفاجئة والتحولات غير المتوقعة في الأسواق؛ إذ تُتيح الاستفادة القصوى من الموارد القائمة لتأمين الاستقرار التشغيلي، بالتوازي مع تطوير استجابات راديكالية ومبتكرة للأزمات

(O'Reilly et al., 2021, p. 32)

2. صناعة واستدامة الميزة التنافسية

لم تعد المزايا التنافسية الثابتة كافية للبقاء في بيئة الأعمال المعاصرة. وتكمن أهمية البراعة التنظيمية في منع الوقوع في "فخ الكفاءة" (التركيز المفرط على الماضي و الحاضر) أو "فخ الابتكار العشوائي" (الإسراف في الاستكشاف دون عائد تشغيلي)، مما يضمن بناء ميزة تنافسية ديناميكية ومستدامة عصية على التقليد (Schilke et al., 2023, p. 150)

3. تمكين وتسريع التحول الرقمي

يستند الفكر الإداري الرقمي الحديث إلى البراعة كشرط أساسي لنجاح التحول الرقمي؛ حيث تُساعد المنظمة على استخدام التقنيات الذكية والأتمتة لرفع كفاءة المعاملات الروتينية وتقليل التكاليف (Exploitation)، بالتوازي مع توظيف تحليلات البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي لاستكشاف خدمات وقنوات رقمية مبتكرة (Exploration) (Nambisan et al., 2024, p. 82)

4. التوفيق بين المفاهيم والغايات الإدارية المتعارضة

يُعالج مفهوم البراعة إحدى أكبر المعضلات الاستراتيجية المتمثلة في إدارة "التوتر التنظيمي" والتوفيق بين المتطلبات المزدوجة المتضاربة ظاهرياً، مثل:

الكفاءة في مواجهة الابتكار.

الانضباط والامتثال في مواجهة المرونة والمخاطرة.

المدى القصير في مواجهة المدى الطويل (Gibson et al., 2022, p. 102)

5. الاستثمار الأمثل للمواهب ورأس المال الفكري

ترتبط البراعة التنظيمية في الفكر الحديث بإطلاق الطاقات الإبداعية للكفاءات والمواهب البشرية؛ إذ تُوفر بيئة عمل مرنة تمكن الكفاءات من تنفيذ مهامها التشغيلية بدقة، وفي الوقت ذاته تمنحهم الحرية والتمكين للمشاركة في اقتراح الأفكار وتطوير حلول جديدة تُعزز الأداء التنظيمي

(Foss et al., 2024, p. 142)

## ثانيا: أهمية البراعة التنظيمية

1. تحقيق التوازن الاستراتيجي بين الاستغلال والاستكشاف

تُعالج البراعة التنظيمية معضلة الانحياز الاستراتيجي؛ فهي تحمي المنظمة من الوقوع في "فخ الكفاءة" (التركيز المفرط على تحسين الخدمات الروتينية الحالية على حساب المستقبلي)، وتمنعها في الوقت ذاته من الانزلاق إلى "فخ التجريب" (الإسراف في الابتكار

والبحث دون تحقيق عائد تشغيلي ملموس). يضمن هذا التوازن استقرار التدفقات المالية الحالية بالتوازي مع بناء فرص النمو المستقبلي

(O’Reilly et al., 2021, p. 32)

2. بناء واستدامة الميزة التنافسية الديناميكية

لم تعد المزايا التنافسية الثابتة كافية للصمود أمام التحولات السريعة في السوق. تُكسب البراعة التنظيمية المنظمة قدرات ديناميكية فريدة تصعُب محاكاتها أو تقليدها من قِبل المنافسين؛ حيث تتيح للمؤسسة استغلال أصولها وقدراتها القائمة لأقصى حد، مع إعادة تشكيل مصفوفة مواردها بمرونة لاقتناص الفرص الناشئة قبل المنافسين (Schilke et al., 2023, p. 148)

3. تمكين وتسريع التحول الرقمي

يُشكل مفهوم البراعة المرتكز الركين لنجاح استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات المعاصرة؛ إذ تُمكّن المنظمة من تسخير التقنيات الحديثة، والذكاء الاصطناعي، والأتمتة لرفع كفاءة المعاملات والعمليات التشغيلية وتخفيض تكاليفها (Exploitation)، بالتوازي مع استخدام تحليلات البيانات الضخمة لاستكشاف نماذج أعمال وقنوات رقمية مبتكرة تُبي تلبي تطلعات العملاء المستقبليين (Exploration) (Nambisan et al., 2024, p. 82)

4. تعزيز الأداء التنظيمي والمالي الشامل

تنعكس الممارسة الفاعلة للبراعة التنظيمية مباشرة على النتائج المالية والتشغيلية للمؤسسة؛ حيث ترفع من مستويات العائد على الأصول والربحية القصيرة الأجل من خلال أنشطة الاستغلال الكفء، بينما تضمن تدفق الإيرادات والحصص السوقية على المدى الطويل عبر أنشطة الاستكشاف والابتكار (Foss et al., 2024, p. 136)

5. إدارة التوترات والمفاهيم التنظيمية المتعارضة

تُقدم البراعة التنظيمية أطراً إدارية وسلوكية مرنة تسمح بالتوفيق بين المفاهيم والغايات التي تبدو متضاربة في الظاهر داخل بيئة العمل، مثل:

التوفيق بين الكفاءة التشغيلية الصارمة والابتكار الإبداعي.

الاستجابة لمتطلبات الاستقرار المالي قصير الأجل مقابل الاستثمار طويل الأجل.

الموازنة بين المرونة الاستراتيجية والالتزام بالضوابط والأنظمة الرقابية

(Gibson et al., 2022, p. 102)

6. الاستثمار الأمثل للمواهب ورأس المال البشري

تُمثل البراعة التنظيمية حاضنة مثالية لإدارة المواهب والكفاءات؛ حيث تُوفر بيئة عمل

قائمة على التمكين والمرونة تتيح للعاملين أداء مهامهم الروتينية بكفاءة ودقة عالية، مع منحهم المساحة والمناخ المشجع للمشاركة بالحلول الإبداعية والأفكار الابتكارية، مما يرفع من انتمائهم التنظيمي ويزيد من معدلات استبقائهم (Gallardo et al., 2024, p. 130)

## ثالثاً: خصائص البراعة التنظيمية

1. الازدواجية وثنائية التركيز (Dual Focus & Duality)

المضمون: تُعبر عن قدرة المنظمة على ممارسة نشاطين أساسيين ومختلفين في طبيعتهما وأهدافهما في نفس الوقت، وهما: الاستغلال (Exploitation) لتعزيز الكفاءة الحالية، والا ستكشاف (Exploration) لاقتناص فرص الابتكار المستقبلية. ( O'Reilly et al., 2021, p. 40)

2. الطبيعة التناقضية وإدارة التوتر ( Paradoxical Nature & Tension Management)

المضمون: تقوم البراعة على القبول بوجود تناقضات تنظيمية هيكلية وسلوكية (مثل: الكفاءة مقابل الإبداع، والانضباط مقابل المرونة، والمدى القصير مقابل المدى الطويل)، و العمل على إدارة هذا التوتر التنافسي وتحويله إلى حالة من التوازن والتكامل بدلا ً من المفاضلة بينهما.

(Gibson et al., 2022, p. 108)

3. المرونة والتكيف الديناميكي (Dynamic Adaptability & Flexibility)

المضمون: لا تُعد البراعة التنظيمية حالة ثنائية جامدة، بل هي مقدرة ديناميكية متجددة تُتيح للقيادة إعادة تشكيل وتوزيع مصفوفة الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية بمرونة عالية استجابةً للتغيرات والاضطرابات البيئية والتكنولوجية المفاجئة. ( Schilke et al., 2023, p. 154)

4. التعاضد والتكامل بين الأبعاد (Synergy & Complementarity)

المضمون: ينظر الفكر الحديث إلى بُعدي الاستغلال والاستكشاف كبُعدين مُكملين لبعضهما البعض؛ حيث يوفر الاستغلال التدفقات المالية والاستقرار التشغيلي اللازم لتمويل مشاريع الاستكشاف والابتكار، بينما يُغذّي الاستكشاف المنظمة بمنتجات وخدمات جديدة تضمن استمرار عملية الاستغلال مستقبلا ً. (Foss et al., 2024, p. 144)

5. التعددية في المستويات التنظيمية (Multidimensionality)

المضمون: تتميز البراعة بكونها ظاهرة تتخلل كافة مستويات المنظمة؛ فلا تقتصر على القرارات الاستراتيجية للإدارة العليا فحسب، بل تتجسد في الهيكل الإداري (البراعة الهيكلية)، وثقافة وتسهيلات بيئة العمل (البراعة السياقية)، وسلوكيات الموظفين وفرق العمل اليومية (البراعة السلوكية). (Gibson et al., 2022, p. 112)

6. الاعتماد المحوري على رأس المال البشري الرقمي ( Human & Digital Capital Reliance)

المضمون: ترتكز البراعة التنظيمية المعاصرة بشكل مباشر على توافر المواهب والكفاءات البشرية ذات المهارات المزدوجة، مدعومة ببنية تحتية رقمية متطورة (كالذكاء الا صطناعي وأتمتة العمليات)، مما يمنح العاملين القدرة والحرية على إنجاز المهام الروتينية والمشاركة في الابتكار والتطوير.

(Nambisan et al., 2024, p. 86; Gallardo et al., 2024, p. 135)

## رابعا: متطلبات تحقيق البراعة التنظيمية

يتطلب ممارسة البراعة التنظيمية وتحقيق التوازن الفاعل بين أنشطة الاستغلال (Exploitation) والاستكشاف (Exploration) توافر منظومة من المتطلبات الركينة التي تُسهم في تهيئة البيئة الداخلية وتذليل العقبات أمام بناء هذه القدرة الاستراتيجية.

تتمثل أبرز متطلبات تحقيق البراعة التنظيمية وفق أحدث الأدبيات الإدارية فيما يلي:

1. القيادة الاستراتيجية التناقضية (Ambidextrous & Paradoxical Leadership)

تُعد وجود قيادة استراتيجية تمتلك رؤية شمولية وقدرة على التفكير التناقضي (Paradoxical Thinking) من أهم المتطلبات؛ إذ يتعين على القيادة العليا إدارة التوترات التنظيمية بين الأقسام، والموازنة بين تخصيص الموارد للأنشطة التشغيلية قصيرة الأجل والأهداف الابتكارية طويلة الأجل دون انحياز ( O'Reilly et al., 2021, p. 48)

2. الهيكل التنظيمي المرن والمدمج (Flexible & Dual Structural Design)

تستلزم البراعة وجود هيكل تنظيمي يجمع بين الانضباط والمرونة؛ سواء كان ذلك من خلا ل الفصل الهيكلي لتخصيص وحدات مستقلة لكل من الاستغلال والاستكشاف مع ربطهما بقيادة موحدة، أو من خلال الدمج السياقي الذي يمنح الأفراد مرونة الحركة داخل الهيكل الإداري القائم

(Schilke et al., 2023, p. 162)

3. الثقافة التنظيمية الداعمة والأمان النفسي ( Supportive Culture & Psychological Safety)

يتطلب بناء البراعة نشر ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة، التمكين، وتوفير بيئة من "الأمان النفسي" (Psychological Safety). تُتيح هذه الثقافة للموظفين التجريب والمخاطرة المحسوبة واقتراح الأفكار الجريئة، دون الخوف من المساءلة عند الفشل في مبادرات الا ستكشاف (Gibson et al., 2022, p. 115)

4. إدارة المواهب ورأس المال البشري المزدوج ( Talent Management &

Ambidextrous Mindset)

تعتمد المنظمة البارعة على استقطاب وتطوير قدرات العاملين الذين يملكون "عقلية متوازنة" تُمكّنهم من أداء المهام الروتينية بكفاءة عالية وفي الوقت نفسه التفكير إبداعياً. ويتحقق ذلك من خلال سياسات تدريب مستمرة، ونظم تحفيز تُكافئ الكفاءة التشغيلية و المبادرات الابتكارية معاً

(Gallardo et al., 2024, p. 140)

5. البنية التحتية التكنولوجية والتحول الرقمي ( Digital Infrastructure & Technology Alignment)

يُشكل الاعتماد على التقنيات الحديثة، مثل: الذكاء الاصطناعي، وأتمتة العمليات، وتحليلا ت البيانات الضخمة متطلباً تقنياً حاسماً؛ حيث تؤدي الرقمنة إلى رفع كفاءة العمليات التشغيلية وتخفيض زمن تنفيذها (Exploitation)، مما يُفرّغ الموارد والطاقات البشرية للتركيز على استكشاف نماذج وأفكار عمل جديدة (Exploration) ( Nambisan et al., 2024, p. 90)

6. تخصيص الموارد والقدرات الديناميكية (Dynamic Resource Reallocation)

تتطلب البراعة امتلاك المنظمة لآليات استراتيجية مرنة تسمح بإعادة توزيع الموارد المالية، البشرية، والتكنولوجية بسرعة وفاعلية بين مشاريع الاستغلال والأنشطة الاستكشافية وفقاً للتغيرات والفرص الطارئة في بيئة الأعمال (Foss et al., 2024, p. 148)

## خامساً: العوامل المؤثرة في البراعة التنظيمية

تتأثر قدرة المنظمة على تحقيق وتطوير البراعة التنظيمية والموازنة بفاعلية بين الاستغلا ل التشغيلي (Exploitation)والاستكشاف الابتكاري(Exploration)

بمجموعة من العوامل المتداخلة، والتي تنقسم إلى عوامل داخلية تقع تحت سيطرة الإدارة وتُشكل بيئتها التنظيمية، وعوامل خارجية تفرضها البيئة المحيطة.

تتوزع هذه العوامل وفق الأدبيات الاستراتيجية المعاصرة إلى المحاور التالية:

أولا ً: العوامل الداخلية (Internal Factors)

تُمثل القوى والقدرات التنظيمية الذاتية التي تُهيئ البيئة المناسبة لممارسة البراعة التنظيمية:

القيادة الاستراتيجية والتفكير التناقضي ( Strategic\ &\ Paradoxical\ Leadership)

يلعب نمط القيادة العليا دوراً حاسماً في توجيه الموارد وحل التوترات بين متطلبات الكفاءة الروتينية والابتكار. فالقادة الذين يمتلكون عقليات مرنة وقدرة على إدارة التناقضات هم الأقدر على دعم كلا البُعدين وتوزيع الموارد دون انحياز ( O’Reilly et al.,

(2021, p. 52

إدارة المواهب ورأس المال البشري ( \Talent\ Management\ &\ Human\ Capital)

تُعد كفاءة ومرونة العاملين المحرك المباشر للبراعة؛ إذ يسهم توافر ممارسات استقطاب وتطوير واستبقاء المواهب ذات المهارات المزدوجة في تمكين الموظفين من التكيف مع مهام الاستغلال والتحول بسلاسة نحو مبادرات الاستكشاف الإبداعي ( Gallardo et al., 2024, p. 145)

الهيكل التنظيمي ودرجة المرونة (Organizational\ Structure\ &\ Flexibility)

يؤثر شكل الهيكل الإداري على مدى توفر البراعة؛ حيث تعوق الهياكل البيروقراطية الصارمة عملية الاستكشاف والابتكار، بينما تُسهم الهياكل المرنة الشبه المستقلة أو الشبكية في تسهيل الفصل الهيكلي أو الدمج السياقي للأنشطة المتعارضة ( Schilke et al., 2023, p. 168)

الثقافة التنظيمية والمناخ الداعم (Organizational\ Culture\ &\ Climate)

تؤثر الثقافة القائمة على الثقة التنظيمية، والتمكين، وتوفير "الأمان النفسي"

(Psychological Safety) بشكل مباشر على تشجيع الموظفين على المخاطرة المحسوبة واقتراح الأفكار الجديدة دون الخوف من العقاب عند الفشل ( Gibson et al., 2022, p. 120)

القدرات التكنولوجية والتحول الرقمي ( \Technological\ Capabilities\ &\ Digitalization)

تُمثل القدرات الرقمية المتقدمة (كالذكاء الاصطناعي وأتمتة العمليات) عاملا ً ممكناً حاسماً؛ حيث تُقلل من الوقت والمجهود المبذول في المهام الاستغلالية الروتينية، مما يُتيح إعادة توجيه الموارد والطاقات نحو استكشاف حلول وفرص جديدة ( Nambisan et al., 2024, p. 94)

ثانياً: العوامل الخارجية (External Factors)

تُمثل القوى والديناميكيات المحيطة بالمنظمة والتي تُشكل ضغوطاً استراتيجية تدفعها لنشر وتطوير البراعة التنظيمية:

الديناميكية والاضطراب البيئي:(Environmental\ Dynamism\ &\ Turbulence)

تفرض التغيرات السريعة وغير المتوقعة في بيئة الأعمال على المنظمات عدم الاكتفاء بالا ستغلال الكفء للخدمات الحالية، بل تُحتم عليها استكشاف بدائل وتقنيات جديدة باستمرار للصمود أمام الصدمات البيئية (Foss et al., 2024, p. 162)

حدة المنافسة والتطور التقني في القطاع ( Competitive\ Intensity\ &\ Disruption)

تُجبر حدة المنافسة ودخول منافسين جدد (مثل شركات التكنولوجيا المالية FinTech في القطاع المصرفي) المنظمات التقليدية على تطوير براعتها التنظيمية لحماية حصتها السوقية الحالية مع ابتكار قنوات رقمية متطورة (Wright et al., 2023, p. 112)

البيئة التشريعية والرقابية (Regulatory\ &\ Compliance\ Environment)

تؤثر القوانين والتوجيهات الحكومية والرقابية (مثل تعليمات البنوك المركزية) على هامش الحرية المتاح للمنظمة؛ حيث تتطلب الموازنة الدقيقة بين الامتثال الصارم للضوابط الأ منية والمالية (Exploitation) والقدرة على ابتكار منتجات مرخصة حديثة(Exploration)(Sigalas et al., 2020, p. 358)

## سادساً: دور البراعة التنظيمية في تحسين أداء المنظمات

يُعد تحقيق البراعة التنظيمية والموازنة المتكافئة بين استغلال الموارد الحالية (Exploitation) واستكشاف الفرص المستقبليّة (Exploration) من أصعب المهام الا ستراتيجية التي تواجهه المنظمات؛ نظرًا لطبيعتها التناقضية التي تتطلب الجمع بين متطلبات تشغيلية وثقافية متعارضة.

تتوزع هذه المعوقات والتحديات وفق الأدبيات الإدارية المعاصرة إلى جانبين رئيسين:

أولا ً: المعوقات التنظيمية الداخلية (Internal Obstacles)

تنشأ هذه العوائق من البيئة الداخلية للمؤسسة وطبيعة هياكلها الإدارية وثقافتها التنظيمية:

الوقوع في فخ الكفاءة أو فخ التجريب (Success Trap vs. Failure Trap)

المضمون: تميل معظم المنظمات تلقائياً نحو الإفراط في أنشطة الاستغلال للخدمات القائمة لضمان الأرباح قصيرة الأجل (فخ الكفاءة)، أو تُسرف في الاستكشاف والابتكار و التجريب دون تقديم عائد تشغيلي ملموس (فخ التجريب)، مما يُخلّ بتوازن البراعة التنظيمية.

(O’Reilly et al., 2021, p. 58)

الصراع الداخلي والتنافس على الموارد المحدودة (Resource Competition)

المضمون: نشوء احتكاك وتوتر إداري حاد بين وحدات الاستغلال (الأقسام التشغيلية اليومية) ووحدات الاستكشاف (أقسام التطوير والابتكار) على توزيع الميزانيات، و الكفاءات البشرية، واهتمام القيادة العليا.

(Schilke et al., 2023, p. 172)

الجمود الهيكلي والبيروقراطية الصارمة: (Structural Inertia)

المضمون: التمسك بالهياكل الهرمية التقليدية والإجراءات الروترنية المعقدة التي تُقيد حرية الحركة والإبداع، مما يحرم المنظمة من المرونة اللازمة للتحول السريع بين الاستغلا ل التشغيلي ومبادرات الابتكار. (Gibson et al., 2022, p. 128)

غياب الأمان النفسي ومقاومة التغيير (Low Psychological Safety)

المضمون: هيمنة ثقافة تنظيمية صارمة تُعاقب على الأخطاء ولا تتيح التسامح مع الفشل الناتِج عن مبادرات الابتكار التجريبية؛ مما يدفع العاملين والمواهب إلى العزوف عن تقديم حلول جديدة والالتزام التام بالمهام الروتينية فقط. (Gallardo et al., 2024, p. 150)

قصور القيادة التناقضية (Lack of Paradoxical Leadership)

المضمون: عجز القيادة العليا عن التفكير المزدوج وإدارة التناقضات التنظيمية، أو ميل القيادة إلى فرض أسلوب إدارة موحد لا يتناسب مع الطبيعة المتمايزة لأنشطة الاستغلال والاستكشاف.

(Foss et al., 2024, p. 170)

ثانياً: التحديات البيئية الخارجية (External Challenges)

تفرضها التحولات السريعة وغير المتوقعة في بيئة الأعمال الخارجية:

الاضطراب التكنولوجي والرقمنة المتسارعة (Technological Disruption)

المضمون: سرعة تقادم التكنولوجيا والحلول البرمجية تُصعّب على المنظمة حماية ميزتها التشغيلية الاستغلالية، وتفرض عليها ضغوطاً مالية لاستكشاف وتطوير منصات رقمية جديدة باستمرار.

(Nambisan et al., 2024, p. 98)

الصرامة التشريعية والاشتراطات الرقابية (Regulatory Constraints

المضمون: القيود التي تفرضها الجهات التنظيمية والرقابية (مثل تعليمات البنوك المركزية والامتثال المالي) قد تُقيد حرية المؤسسات المصرفية والمالية في تجريب حلول استكشافية ورقمية راديكالية دون الحصول على موافقات مسبقة ومعقدة. Wright et (al., 2023, p. 118)

عدم اليقين وتقلبات الاقتصاد الكلي (Macroeconomic Uncertainty)

المضمون: تؤدي الأزمات الاقتصادية وتذبذب أسعار الفائدة والتضخم إلى تراجع الميزانيات المخصصة لأنشطة البحث والتطوير والاستكشاف طويل الأجل، واضطرار المنظمات للانكفاء على أنشطة الاستغلال لضمان البقاء. Schilke et al., 2023, p. (178)

## سابعاً: دور البراعة التنظيمية في القطاع المصرفي

يُعد القطاع المصرفي من أكثر القطاعات حساسية وتأثراً بالتغيرات البيئية والتكنولوجية؛ حيث يواجه تحدياً مزدوجاً يتمثل في ضرورة الحفاظ على الاستقرار المالي والتنظيمي الصارم من جهة، والاستجابة لمتطلبات التحول الرقمي والمنافسة الشرسة من شركات التكنولوجيا المالية (FinTech) من جهة أخرى. ومن هنا، تبرز البراعة التنظيمية كضرورة استراتيجية لا غنى عنها لبقاء المصارف وتنافسيتها.

يتضح دور البراعة التنظيمية في المؤسسات المصرفية عبر المحاور التالية:

1. التوفيق بين الاستقرار المالي والابتكار الرقمي

تُمكن البراعة التنظيمية المصرف من إدارة متطلبات متناقضة بنجاح:

جانب الاستغلال (Exploitation) الحفاظ على سلامة محفظة القروض والائتمان، الا لتزام الصارم بتعليمات البنوك المركزية ومعايير إدارة المخاطر، وتجويد الخدمات المصرفية التقليدية عبر الفروع.

جانب الاستكشاف (Exploration) إطلاق تطبيقات رقمية متطورة، تبني منصات الدفع الفوري، واستكشاف حلول الذكاء الاصطناعي في تقديم المشورة المالية المخصصة (الشمري والدليمي، 2023، ص 105).

2. مواجهة التحديات التنافسية لشركات التكنولوجيا المالية (FinTech) تُشكل شركات التكنولوجيا المالية والحلول الرقمية الناشئة تهديداً مستمراً للحصة السوقية للبنوك التقليدية. وتُمكّن البراعة التنظيمية المصارف من التصدّي لهذه المنافسة عبر:

حماية الوعاء الإيداعي للبنك وعلاقاته المباشرة الممتدة مع العملاء الحاليين.

التكيّف السريع وتأسيس مختبرات ابتكار داخلية (Innovation Labs) أو الشراكة مع شركات (FinTech) لاستكشاف وتدشين منتجات مالية رقمية استباقية (عبد الرحمن وآخرون، 2024، ص 240).

3. التوفيق بين الملاءة والامتثال الرقابي وبين المرونة الاستراتيجية

تخضع المصارف لرقابة تنظيمية وتشاريع أمنية وحوكمة صارمة. تظهر أهمية البراعة في بناء بيئة تنظيمية تُوفّق بين:

الانضباط والامتثال الصارم (Compliance) لمنع التعرض للمخاطر المالية والسيبرانية وتعزيز الملاءة.

المرونة التشغيلية (Operational Agility) من خلال استخدام البيئات الرقابية التجريبية (Regulatory Sandboxes) لاختبار الخدمات والحلول المصرفية الجديدة دون الإضرار بالمنظومة الأمنية للبنك (الحارثي والمالكي، 2023، ص 155).

4. تحسين تجربة العميل واستدامة الولاء المصرفي

تُسهم البراعة التنظيمية في رفع معدلات رضا العملاء واستبقائهم عبر الاستجابة المزدوجة لتطلعاتهم:

تقديم معاملات يومية سلسة، آمنة، وسريعة عبر أتمتة الإجراءات الداخلية والخدمات الروتينية. الاستكشاف المستمر لسلوكيات المستهلك الرقمي وتصميم تجارب مصرفية رقمية مخصصة ومبتكرة تُلبّي احتياجات الأجيال الشابة وتدعم شمولهم المالي (العازمي، 2022، ص 160).

5. تطوير قدرات الكوادر والمواهب المصرفية المزدوجة

تُوفر البراعة التنظيمية إطاراً لتأهيل واستبقاء المواهب البشرية داخل القطاع المصرفي؛ حيث تعتمد على تنمية "العقلية المصرفية المزدوجة" لدى العاملين، والتي تجمع بين المعرفة الائتمانية والرقابية التقليدية، والمهارات الرقمية والإبداعية اللازمة للمشاركة في مبادرات الابتكار والتحول الاستراتيجي للبنك (الغامدي، 2024، ص 92).

## المبحث الرابع: الربط بين متغيرات الدراسة الثلاث

ينتقل الفكر الإداري والاستراتيجي الحديث من تقييم الموارد التنظيمية بشكل منفصل إلى تحليلها كمنظومة تفاعلية متكاملة، وهو ما يجسده النموذج الهيكلي للدراسة الحالية. تنطلق المقاربة الفكرية هنا من معالجة فجوة نظرية واضحة في أدبيات الإدارة، وتتمثل في أن مجرد امتلاك المنظمة للموارد البشرية عالية الجدارة لا يضمن لها تلقائياً التفوق في السوق ما لم يتم توجيه هذه الموارد عبر آليات تنظيمية مرنة وسلوكية متوازنة. بناءً على ذلك، توفر المراجعة التحليلية التالية تأصيلاً شاملاً يربط بين إدارة المواهب كمحدد استباقي، والميزة التنافسية كمخرج استراتيجي نهائي، مع التركيز على الدور التفسيري الوسيط والحيوي الذي تلعبه البراعة التنظيمية في فك شفرة هذه العلاقة ونقل أثرها من المستوى الفردي إلى المستوى المؤسسي الشامل.

تتكامل متغيرات الدراسة الثلاثة في مصفوفة سببية ديناميكية تفسر الانتقال المنهجي من مرحلة الاستثمار في المورد البشري الثمين إلى مرحلة حصاد العوائد التنافسية المستدامة. وتبدأ هذه الدورة التنظيمية من *إدارة المواهب (المتغير المستقل)* التي تمثل البنية التحتية المعرفية والابتكارية للمنظمة؛ حيث تعمل ممارساتها على جذب وتطوير الكفاءات الاستثنائية في الوظائف الحرجة. هذه المواهب لا تقتصر قيمتها على أداء المهام الروتينية، بل تمثل "القدرات الديناميكية" التي تمد المنظمة بالمرونة الفكرية والقدرة على صناعة القرارات الاستراتيجية غير النمطية في بيئات الأعمال معقدة التحول.

وتتضح الآلية التفسيرية لهذا النموذج التنظيمي عند دمج *البراعة التنظيمية (المتغير الوسيط)* في سياق العلاقة؛ إذ إن رأس المال الفكري والمواهب البشرية المتميزة هي الرافعة الأساسية والشرط الفلسفي الأول لتمكين المنظمة من ممارسة "التوازن الا ستراتيجي الحرج". فالكوادر البشرية الموهوبة هي التي تمتلك الكفاءة العقلية والمهارية

لتشغيل وتطوير الأنشطة الجارية وتحسين العمليات الحالية بهدف تعظيم الربحية وتقليل الهدر، وهو ما يُعرف بنشاط *(الاستغلال)، وفي الوقت ذاته، تمتلك هذه المواهب والقدرات الاستشرافية المرونة الكافية للبحث عن فرص استثمارية جديدة، والمخاطرة المحسوبة بابتكار منتجات وأفكار مستقبلية، وهو ما يُعرف بنشاط *(الاستكشاف)**. بالتالي، فإن إدارة المواهب هي الوقود المعرفي الذي يغذي ويقود هذه البراعة المزدوجة ويمنع المنظمة من السقوط في فخ الجمود أو الاندفاع العشوائي.

هذا السلوك التنظيمي البارع والمتوازن الذي تصنعه الكفاءات البشرية هو الذي يؤدي بشكل مباشر وحتمي إلى صياغة وتأمين *الميزة التنافسية (المتغير التابع)*. فالمنظمة لا تحرز مركزاً سوقياً متفوقاً وصعب المحاكاة لمجرد وجود أفراد أذكياء أو موهوبين في مكاتبها، بل لأن هؤلاء الأفراد نجحوا في صياغة ثقافة وهيكل تنظيمي "بارع" يوازن بين الحاضر و المستقبل. هذا التوازن الفريد يولد قيمة مضافة واستجابة فورية لمتطلبات السوق يصعب على المنافسين تقليدها أو تعويضها على المدى الطويل. وبناءً على ذلك، تلعب البراعة التنظيمية دوراً وسيطاً جوهرياً ($(Mediating\ Role$)؛ فهي بمثابة القناة الهيكلية و السلوكية الناقلة التي تقوم باستقبال الطاقات المعرفية الكامنة الناتجة عن إدارة المواهب، ومن ثم تفعيلها وإعادة توجيهها إجرائياً لترجمتها إلى مخرجات تنافسية ملموسة تضمن للمنظمة التفوق والريادة المستدامة

# الفصل الثالث:
# الإطار العملي

## تمهيد:

يشكل الفصل العملي الجسر الأكاديمي الذي يربط بين الطروحات النظرية والممارسات التطبيقية الواقعية، إذ يسعى هذا الجزء إلى اختبار العلاقات الفرضية بين متغيّرات الدراسة في بيئة عمل حقيقية.

تكتسب إدارة المواهب بأبعادها الأربعة (استقطاب الموظفين، تنمية وتطوير الموظفين، الا حتفاظ بالموظفين، والتعاقب الوظيفي) أهمية مضاعفة عند تطبيقها في القطاع المصرفي الإسلامي، نظراً لخصوصية الكفاءات المزدوجة المطلوبة (الجمع بين المعرفة الماليّة الحديثة وضوابط الشريعة الإسلامية).

ومن هذا المنطلق، يأتي اختيار بنك سوريا الدولي الإسلامي كميدان للدراسة التطبيقية؛ نظراً لمكانته الريادية وحاجته المستمرة لبناء براعة تنظيمية توازن بين كفاءة استغلال الموارد الحالية واستكشاف الفرص الاستثمارية والابتكارات المصرفية، مما ينعكس مستقبلا ً في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تعزز من حصته السوقية وثقة العملاء.

## أولا ً: نبذة عن البنك(SIIB)

**التأسيس والبداية:** تأسس البنك كشركة مساهمة مغفلة سورية بناءً على أحكام قانون تأسيس المصارف الخاصة والمرسوم التشريعي رقم (35) لعام 2005، وحصل على الترخيص النهائي عام 2006.

ثم بدأ البنك تقديم خدماته الفعلية واستقبال المتعاملين في أيلول (2007).

**رأس المال والملكية:** يُعد من أكبر البنوك السورية من حيث رأس المال المصرح به و المفوض، حيث شارك في تأسيسه مستثمرون سوريون إلى جانب شريك استراتيجي إقليمي تمثل بـ (بنك قطر الدولي الإسلامي).

**الرؤية:** "أن نكون البنك الإسلامي الرائد والأفضل اختياراً في تقديم الحلول والخدمات المالية والمصرفية المتكاملة والمتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية في سوريا و المنطقة."

**الرسالة:** "التزامنا بتقديم خدمات ومنتجات مصرفية إسلامية مبتكرة وعالية الجودة تُبنى على أسس الشفافية والمهنية، بما يلبي تطلعات المتعاملين، ويحقق أعلى عوائد ممكنة للمساهمين، ويوفر بيئة عمل محفزة للموظفين، ويساهم فعلياً في التنمية الاقتصادية والا جتماعية المستدامة."

### مجالات العمل والنشاط:

يقدم بنك سوريا الدولي الإسلامي حزمة متكاملة من الخدمات الماليّة والاستثمارية القائمة على التمويل الإسلامي، وتشمل نشاطاته الأساسية:

1.الخدمات المصرفية للأفراد (Retail Banking): الحسابات الجارية والحسابات الا ستثمارية (التوفير/الودائع)، والتمويلات الشخصية القائمة على صيغ (المرابحة، الإجارة، و الاستصناع) لتمويل السيارات، العقارات، والشراء السلعي.

2.الخدمات المصرفية للشركات والأعمال (Corporate Banking): تقديم حلول التمويل التجاري، اعتمادات الاستيراد والتصدير، خطابات الضمان، والتمويل المشارك للمشاريع التنموية والاستثمارية الصغرى والكبرى وفق أطر المضاربة والمشاركة.

3.الخدمات الاستثمارية والخزينة: إدارة السيولة، والأدوات المالية الإسلامية، وإدارة المحافظ الاستثمارية وفق معايير هيئة الفتوى والرقابة الشرعية في البنك.

4.التحول الرقمي والخدمات الإلكترونية: تطوير تطبيقات الهاتف المحمول، والصرافات الآ لية، والدفع الإلكتروني لتسهيل المعاملات المصرفية اليومية للعملاء.

**إنجازات محلية ودولية:** حافظ بنك سوريا الدولي الإسلامي على موقع متقدم في القطاع المصرفي السوري بفضل عدة محطات نجاح:

1.المكانة السوقية (محلياً): تصدر قائمة المصارف السورية الخاصة من حيث حجم الموجودات، إجمالي الودائع، وحجم التمويلات لأعوام متتالية، متملكاً شبكة فروع هي الأ وسع بين البنوك الإسلامية في سوريا.

2.شهادات الجودة (دولياً): حصوله على شهادات الاعتماد والجودة في نظام إدارة الجودة ISO 9001 في مجالات تقديم الخدمات المصرفية.

3.جوائز التميز: نيل جوائز تقديرية إقليمية ودولية من مؤسسات مالية متخصصة كأفضل بنك إسلامي في سوريا من حيث النمو المالي واستمرارية الأعمال.

4.المسؤولية المجتمعية: ريادة البنك في دعم برامج التنمية المجتمعية، التعليم، و الخدمات الصحية، ودعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

### التحديات التي يواجهها

يتأثر البنك بالظروف الاقتصادية والبيئية المحيطة، وتتمثل أبرز التحديات التي تواجهه فيما يلي:

1.تسرب الكفاءات وهجرة العقول (Brain Drain): بسبب الظروف الاقتصادية الصعبة في المنطقة، يواجه البنك ضغوطاً متزايدة للاحتفاظ بالكفاءات والمواهب المصرفية المؤهلة الشابة (وهو ما يعزز أهمية متغير بحثك "إدارة المواهب").

2.القيود والعقوبات المالية الدولية: الحد من القدرة على التعامل السلس مع شبكة البنوك المراسلة حول العالم، مما يتطلب ابتكار طرق بديلة لإدارة العمليات الخارجية.

3.التضخم وتقلبات أسعار الصرف: تأثر القوة الشرائية وانعكاس ذلك على تقييم الأصول وتكلفة استقطاب المواهب وتدريبها.

4.تسارع التحول الرقمي والتنافسية: الحاجة الدائمة للتطور التكنولوجي والسرعة في طرح الخدمات الرقمية للمحافظة على الميزة التنافسية أمام المصارف الأخرى.

## ثانياً: مصادر جمع البيانات

اعتمدت الباحثة في جمع البيانات على مصدريْن رئيسييْن هما:

1.المصادر الثانوية (Secondary Sources)

تمثلت في مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بـ (إدارة المواهب، البراعة التنظيمية، والميزة التنافسية)، إضافة إلى التقارير والوثائق الرسمية والنشرات الدورية الصادرة عن بنك سوريا الدولي الإسلامي لتغطية الجزء التعريفي بالبنك.

2.المصادر الأولية (Primary Sources)

تمثلت في المادة الميدانية العلمية التي تم جمعها بشكل مباشر من المستجوبين من خلال أداة الاستبيان الإلكتروني (Electronic Questionnaire)؛ حيث تم صياغة الاستبيان عبر منصات جمع البيانات الرقمية وتوزيع رابط الاستبيان على العاملين في البنك لضمان السرعة والدقة وسهولة الوصول.

## ثالثاً: الحالة المدروسة

تم تطبيق الدراسة في بنك سوريا الدولي الإسلامي بكافة أفرعه في دمشق على ما يقارب 90 عامل وعاملة حيث تم توزيع الاستبيان بشكل عشوائي الكترونياً على العاملين وتم استرداد 86 استبانة صالحة للدراسة من أصل90 استبانة خضعت في مجملها للتحليل الا حصائي.

## رابعاً: أداة الدراسة

استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة وتتضمن الاستبانة أربعة أقسام

القسم الأول: هو مخصص للأسئلة العامة التي تحدد المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة

1.الجنس (ذكر / أنثى)

2.العمر

3.المؤهل العلمي (معهد متوسط، دراسات عليا، ... إلخ)

4.عدد سنوات الخبرة في البنك

5.المستوى الوظيفي (مدير إدارة، رئيس قسم، موظف)

القسم الثاني: وهو مخصص للمتغير المستقل إدارة المواهب، وله أربعة أبعاد

الأول: استقطاب المواهب: ركز على قدرة البنك على جذب الكفاءات والمواهب المتميزة من السوق. والثاني: تنمية وتطوير المواهب: يقيس البرامج التدريبية والأنشطة التأهيلية الموجهة لرفع قدرات المواهب.

الثالث: الاحتفاظ بالمواهب: يغطي بيئة العمل، الحوافز، والاستراتيجيات المتبعة لمنع تسرب الكفاءات.

الرابع: التعاقب الوظيفي: يقيس خطط البنك لإعداد الصف الثاني من القادة وضمان استمرارية القيادة الكفؤة.

ويتألف من خمس أسئلة، الإجابات تتراوح بين ١الى ٥ وفق مقياس ليكرت الخماسي حيث:

1.موافق 2. موافق بشدة 3. محايد 4. غير موافق 5. غير موافق بشدة

تم الاعتماد على مقياس إدارة المواهب الوارد في دراسة (العلي وخليل، 2022)، بالإضافة إلى دراسة (العص، 2023) بعنوان أثر إدارة المواهب في الانتماء التنظيمي، في صياغة فقرات متغير إدارة المواهب.

القسم الثالث: مخصص للمتغير التابع الميزة التنافسية ويقيس المستوى المتدفق من الأداء التنافسي الذي يحققه البنك مقارنة بالمنافسين في القطاع المصرفي ويتألف من خمس أسئلة.

الإجابات تتراوح بين ١الى ٥ وفق مقياس ليكرت الخماسي حيث:

1.موافق 2. موافق بشدة 3. محايد 4. غير موافق 5. غير موافق بشدة

تم الاعتماد على مقياس الميزة التنافسية الوارد في دراسة المسعد (2021) في صياغة فقرات متغير الميزة التنافسية.

القسم الرابع: مخصص للمتغير الوسيط البراعة التنظيمية

استغلال الموارد والحاليّات (Exploitation): تحسين كفاءة الخدمات المصرفية الحالية وتطوير العمليات التشغيلية القائمة.

استكشاف الفرص الجديدة (Exploration): البحث عن ابتكارات مالية، وخدمات إلكترونية حديثة، وأسواق مستهدفة جديدة. ويتألف من خمس أسئلة.

الإجابات تتراوح بين١الى ٥ وفق مقياس ليكرت الخماسي حيث:

1.موافق 2. موافق بشدة 3. محايد 4. غير موافق 5. غير موافق بشدة

تم الاعتماد على مقياس البراعة التنظيمية الوارد في دراسة العبد (2023) في صياغة

فقرات متغير البراعة التنظيمية

**وعليه سيكون الاتجاه العام**

**1.00 – 1.80موافق**

**1.81 – 2.60موافق بشدة**

**2.61 – 3.40محايد**

**3.41 – 4.20غير موافق**

**4.21 – 5.00غير موافق بشدة**

## خامسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

قامت الباحثة بتحليل وتفريغ الاستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي وسوف يتم استخدام الاختبارات الإحصائية اللامعلمية وذلك بسبب أن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبي وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية: التحليل الوصفي لمفردات العينة وذلك من خلال حساب النسب المئوية والتكرارات المتوسط الحسابي الانحراف المعياري و معامل بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط والانحدار المتعدد

## سادسا: مصادر الحصول على البيانات:

اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري بالإضافة إلى بناء استبيان إلى مصادر ثانوية في الكتب والمراجع العربية والأجنبية والدراسات السابقة والتقارير والأبحاث ذات الصلة.

## سابعا: اختبار ثبات أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة دراسة ومن أجل اختبار ثبات أداة الدراسة قامت الباحثة بإجراء اختبار ألفا كرونباخ الذي يدل على الاتساق الداخلي بين العبارات التي تقيس المتغيرات إذ تتراوح قيمة ألفا كرونباخ بين 0 و1 ويجب أن يتحقق شرط الثبات الذي لا يجب أن يقل عن 0.06 والجدول الآتي يوضح قيمة اختبار الثبات لعبارات الاستبيان.

**جدول 1:ألفا كرونباخ**

| المتغيرات | | عدد العبارات | ألفا كرونباخ |
|---|---|---|---|
| المتغير المستقل | استقطاب المواهب | 4 عبارات | 0.871 |
| | تنمية وتطوير | 4 عبارات | 0.824 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | المواهب | | |
| | الاحتفاظ بالمواهب | 4 عبارات | 0.842 |
| | التعاقب الوظيفي | 4 عبارات | 0.868 |
| المتغير التابع | | 5 عبارات | 0.912 |
| المتغير الوسيط | | 5 عبارات | 0.820 |

اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتبين أن جميع أبعاد الدراسة حققت قيماً مرتفعة لمعامل ألفا كرونباخ، مما يدل على وجود اتساق داخلي مرتفع بين عبارات كل بعد. ويلاحظ أن أعلى قيمة كانت للمتغير التابع وبلغت (0.912)، وهذا يشير إلى أن عبارات هذا المتغير كانت الأكثر تجانساً في قياس المفهوم المراد قياسه. كما تراوحت قيم أبعاد المتغير المستقل بين (0.824) و (0.871)، وهي قيم متقاربة، الأمر الذي يعكس استقراراً في مستوى الثبات بين أبعاد إدارة المواهب وعدم وجود تباين كبير بينها. أما المتغير الوسيط فقد سجل قيمة (0.820)، وهي أيضاً قيمة مرتفعة تؤكد أن عباراته تقيس المفهوم بدرجة جيدة من الدقة والاتساق. وبما أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ تجاوزت الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.60)، فإن ذلك يعزز الثقة بأداة الدراسة ويؤكد إمكانية الاعتماد عليها في اختبار فرضيات الدراسة وإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

## ثامناً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

توضح الجداول الآتية النسب والتكرارات لمتغيرات الدراسة الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)

- الجنس

جدول 2:الجنس

| الجنس | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| ذكر | 42 | 48.8% |
| أنثى | 44 | 51.2% |
| الإجمالي | 86 | 100% |

أعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS

يتبين من نتائج الجدول رقم (2) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، أن نسبة الإناث بلغت (51.2%) بواقع 44 تكراراً، بينما بلغت نسبة الذكور (48.8%) بواقع 42 تكراراً من إجمالي العينة البالغ عددها 86 فرد.

ويُظهر هذا التوزيع التقارب الكبير والتوازن الملحوظ بين الجنسين في مجتمع الدراسة، مما يعكس سياسة التكافؤ وعدم التمييز التي تتبعها إدارة المؤسسة في استقطاب وتعيين الكوادر البشرية. كما يضمن هذا التوازن شمولية النتائج وعدم انحيازها لوجهة نظر جنس دون الآخر، مما يعزز من موثوقية الاستجابات المتعلقة بتمكين المواهب وتطبيق ممارسات البراعة التنظيمية ضمن بيئة العمل.

### ❖ العمر

جدول 3: العمر

| العمر | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| أقل من 30 | 40 | 46.5% |
| من 30 إلى 39 | 26 | 30.2% |
| من 40 إلى 49 | 18 | 20.9% |
| 50 فأكثر | 2 | 2.3% |
| الإجمالي | 86 | 100% |

الفئة

يتبين من جدول توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر أن العمرية (أقل من 30 سنة) شكلت النسبة الأكبر بـ 40 تكراراً وبنسبة مئوية بلغت (46.5%)، تلتها الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة) بـ 26 تكراراً وبنسبة (30.2%)، بينما جاءت الفئة العمرية (من 40 إلى 49 سنة) في المرتبة الثالثة بـ 18 تكراراً ونسبة (20.9%)، في حين سجلت الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) النسبة الأقل بواقع موظفَين اثنين وبنسبة (2.3%) من إجمالي العينة البالغ عددها 86 فرد.

ويُبين هذا التوزيع الإحصائي فتوة الكادر الوظيفي في البنك واعتماد المؤسسة بشكل كبير على الفئات الشبابية والكوادر الشابة التي تتمتع بالمرونة والحيوية والقدرة على استيعاب الممارسات الحديثة، لا سيما فيما يتعلق بالتكيّف مع برامج إدارة المواهب والبراعة التنظيمية. كما يُظهر التحليل أن تجمع النسب الأكبر في الفئات دون سن الأربعين (والتي

تشكل مجتمعة نحو 76.7% من العينة) يعكس بيئة عمل ديناميكية قادرة على الابتكار و التطوير المستمر، مع وجود نسبة متوازنة من ذوي الخبرة المتوسطة والعالية تضمن نقل المعرفة واستقرار العمليات الإدارية.

### ❖ المؤهل العلمي

*جدول 4: المؤهل العلمي*

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| ثانوي وما دون | 5 | 5.8% |
| معهد متوسط | 13 | 15.1% |
| إجازة جامعية | 59 | 68.6% |
| دراسات عليا | 9 | 10.5% |
| إجمالي | 86 | 100% |

إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول رقم (4) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي، أن حملة "الإجازة الجامعية" شكلوا النسبة الأكبر والأغلبية العظمى ب- 59 تكراراً وبنسبة مئوية بلغت (68.6%)، تلتها فئة "معهد متوسط" ب- 13 تكراراً وبنسبة (15.1%)، ثم فئة "دراسات عليا" ب- 9 تكرارات وبنسبة (10.5%)، في حين سجلت فئة "ثانوي وما دون" النسبة الأقل بواقع 5 تكرارات وبنسبة (5.8%) من إجمالي العينة البالغ عددها 86 فرد.

ويبين هذا التوزيع الإحصائي حرص إدارة البنك على استقطاب كفاءات واعية ومؤهلة أكاديمياً لشغل وظائفها وتسيير عملياتها الإدارية والمالية. كما أن سيادة المستوى الجامعي والدراسات العليا بين العاملين (بنسبة إجمالية تتجاوز 79%) تشير إلى ارتفاع المستوى الثقافي والمعرفي لدى أفراد العينة، مما يعزز من قدرتهم على فهم أبعاد استراتيجيات إدارة المواهب والتعاطي بفعالية مع متطلبات البراعة التنظيمية، ويمنح إجاباتهم واستجاباتهم على استبانة البحث درجة عالية من الموضوعية والدقة.

### ❖ سنوات الخبرة

*جدول 5: سنوات الخبرة*

| سنوات الخبرة | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| أقل من 5 | 43 | 50.0% |
| من 10 إلى 14 | 29 | 33.7% |
| 15 فأكثر | 14 | 16.3% |
| إجمالي | 86 | 100% |

إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول رقم (5) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة، أن فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات) شكلت النسبة الأكبر بـ 43 تكراراً وبنسبة مئوية بلغت (50.0%)، تلتها الفئة العمرية للخبرة (من 10 إلى 14 سنة) بـ 29 تكراراً وبنسبة (33.7%)، بينما جاءت فئة الخبرة (15 سنة فأكثر) في المرتبة الثالثة بواقع 14 تكراراً وبنسبة (16.3%) من إجمالي العينة البالغ عددها 86 فرد.

ويوضح قيام البنك باستقطاب الكوادر حديثة التخرج والخبرة لدعم قطاعاتها المختلفة بعقول جديدة تتمتع بالقابلية السريعة للتطوير والتعلم. وفي الوقت ذاته، يُظهر التحليل حضوراً متوازناً لذوي الخبرات المتوسطة والعالية (والتي تشكل مجتمعة 50.0% من العينة)، مما يعكس وجود رصيد تراكمي من المعرفة الميدانية والدراية التشغيلية داخل البنك، يساهم في توجيه الكوادر الجديدة ودعم ممارسات إدارة المواهب وتحقيق البراعة التنظيمية بمفهوميها (الاستكشاف والاستغلال).

### ❖ المستوى الوظيفي

جدول 6: المستوى الوظيفي

| المستوى الوظيفي | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| مدير إدارة | 13 | 15.1% |
| رئيس قسم | 15 | 17.4% |
| موظف | 58 | 67.4% |
| إجمالي | 86 | 100% |

إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS

يبيّن الجدول توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي، حيث تشكل فئة "الموظفين" النسبة الأكبر بـ 58 موظفاً وبنسبة (67.4%)، تليها فئة "رؤساء الأقسام" بـ 15 رئيساً بنسبة (17.4%)، ثم فئة "مدراء الإدارات" بـ 13 مديراً بنسبة (15.1%) من إجمالي العينة البالغ 86 فرد.

ويعود هذا التوزيع إلى طبيعة الهيكل التنظيمي في البنك، والذي يأخذ شكل الهرم الطبيعي؛ حيث تكون الشريحة الأكبر للموظفين التنفيذيين الذين ينفذون الأعمال اليومية. وتكمن أهمية هذا التوزيع في أنه يجمع بين رأي الإدارة (المدراء ورؤساء الأقسام بنسبة تشكل أكثر من 32%) ورأي الموظفين الميدانيين، مما يعطي صورة شاملة ودقيقة عن واقع تطبيق إدارة المواهب والبراعة التنظيمية في البنك.

## تاسعاً: التحليل الوصفي للدراسة

تبين الجداول الآتية تحليل عبارات الاستبيان المتعلقة بجميع أبعاد

**البعد الأول: استقطاب المواهب**

ملاحظة: اعتُمد التدرج الرقمي العكسي للمقياس (1 =موافق إلى 5 = غير موافق بشدة)

| العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام | SIG |
|---|---|---|---|---|
| يمتلك البنك نظاماً فعالا ً ومستداماً لجذب واستقطاب الكفاءات والمواهب المتميزة | 1.35 | .878 | موافق | .000 |
| يعمل البنك على اكتشاف الموهوبين داخل المؤسسة لشغل الوظائف قبل القيام بالا ستقطاب الخارجي | 1.24 | .685 | موافق | .000 |
| يركز البنك في تحديد احتياجاته من الموارد البشرية على النوع والكفاءة | 1.35 | .808 | موافق | .000 |
| هناك استراتيجية واضحة للبنك لاستقطاب المواهب | 1.52 | 1.026 | موافق | .000 |
| الإجمالي | 1.37 | 0.73 | موافق | .000 |

جدول7 :استقطاب المواهب

يتبيّن من خلال نتائج الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة حول فقرات بُعد "استقطاب المواهب" جاء بدرجة تقييم مرتفعة جداً (موافق)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للبُعد

1.37 بانحراف معياري قدره 0.73، وبمستوى دلالة إحصائية (SIG=0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يؤكد دلالة هذه النتائج إحصائياً.

المرتبة الأولى: جاءت العبارة الثانية والتي تنص على (يعمل البنك على اكتشاف الموهوبين داخل المؤسسة لشغل الوظائف قبل القيام بالاستقطاب الخارجي) في المرتبة الأولى بأعلى درجة موافقة، حيث سجلت متوسطاً حسابياً بلغ 1.24وانحرافاً معيارياً قدره 0.685 بمستوى دلالة (SIG=0.000). وتُعزى هذه النتيجة إلى إعطاء البنك الأولوية لاستثمار الكوادر الداخلية والترقية من الداخل قبل اللجوء لسوق العمل الخارجي.

المرتبة الثانية (مكرر): جاءت كل من العبارة الأولى (يمتلك البنك نظاماً فعالا ً ومستداماً لجذب واستقطاب الكفاءات والمواهب المتميزة) والعبارة الثالثة (يركز البنك في تحديد احتياجاته من الموارد البشرية على النوع والكفاءة) بمتوسط حسابي متساوٍ قدره 1.35لكل منهما، وبانحراف معياري بلغ (0.878 و0.808على التوالي)، ودلالة إحصائية (SIG=0.000). ويُظهر هذا التساوي إدراكاً واضحاً لدى الموظفين بحرص البنك على استقطاب النوعية والجودة في التوظيف وليس التجميع الكمي.

المرتبة الأخيرة: جاءت العبارة الرابعة والتي تنص على (هناك استراتيجية واضحة للبنك لا ستقطاب المواهب) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 1.52وانحراف معياري قدره 1.026 ودلالة إحصائية (SIG=0.000). ورغم مجيئها أخيراً مقارنة بفقرات البُعد، إلا أنها

| العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام | SIG |
|---|---|---|---|---|
| تحرص إدارة البنك على توفير برامج تدريبية وتطويرية مستمرة لتنمية مهارات الموهوبين | 1.86 | .769 | موافق بشدة | .000 |
| هناك رضا واضح من قبل المواهب على نوع وجودة التدريب المقدم من البنك | 1.41 | .886 | موافق | .000 |
| هناك ميزانيات خاصة لدى البنك لتنمية وتطوير المواهب | 1.34 | .761 | موافق | .000 |
| يحرص البنك على تقديم المساعدة والمساندة لتنمية وتطوير المسار المهني للموهوبين | 1.31 | .801 | موافق | .000 |
| الإجمالي | 1.48 | 0.65 | موافق | .000 |

جدول 8 : تنمية وتطوير المواهب

تقع ضمن درجة التقييم المرتفعة جداً (موافق)، مما يعكس وجود رؤية استراتيجية مدركة لدى العاملين.

**البعد الثاني: تنمية وتطوير المواهب**

ملاحظة: اعتُمد التدرج الرقمي للمقياس (1 =موافق إلى 5 = غير موافق بشدة)

تُظهر نتائج الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة حول فقرات بُعد "تنمية وتطوير المواهب" جاء بدرجة تقييم مرتفعة جداً (موافق)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للبُعد1.48

بانحراف معياري قدره 0.65، وبمستوى دلالة إحصائية (SIG=0.000) وهو أقل من 0.05، مما يُثبت المعنوية الإحصائية لإجابات العينة.

المرتبة الأولى: احتلت العبارة الرابعة التي تنص على (يحرص البنك على تقديم المساعدة والمساندة لتنمية وتطوير المسار المهني للموهوبين) المرتبة الأولى بأعلى درجة موافقة لدى أفراد العينة، بمتوسط حسابي بلغ 1.31وانحراف معياري 0.801ودلالة إحصائية (SIG=0.000). وتُشير هذه النتيجة إلى إدراك الموظفين لاهتمام إدارة البنك المباشر بـ الدعم والتمكين المهني اليومي للكفاءات.

المرتبة الثانية: جاءت العبارة الثالثة والتي تنص على (هناك ميزانيات خاصة لدى البنك

لتنمية وتطوير المواهب) في المرتبة الثانية، حيث سجلت متوسطاً حسابياً قدره 1.34وانحرافاً معيارياً بلغت قيمته 0.761(وهو الأقل تشتتاً وتجانساً بين الإجابات)، بمستوى دلالة (SIG=0.000). ويعكس ذلك قناعة العاملين بوجود دعم مالي وموارد مخصصة لبرامج التطوير.

المرتبة الثالثة: جاءت العبارة الثانية والتي تنص على (هناك رضا واضح من قبل المواهب على نوع وجودة التدريب المقدم من البنك) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 1.41وانحراف معياري قدره 0.886 ومستوى دلالة (SIG=0.000)، مما يوضح تقييماً إيجابياً لمستوى ومحتوى البرامج التدريبية المنفذة.

المرتبة الأخيرة: حلت العبارة الأولى التي تنص على (تحرص إدارة البنك على توفير برامج تدريبية وتطويرية مستمرة لتنمية مهارات الموهوبين) في المرتبة الأخيرة ضمن فقرات البُعد بمتوسط حسابي بلغ

وانحراف معياري 0.769 وبمستوى دلالة (SIG=0.000). وعلى الرغم من مجيئها في المرتبة الأخيرة، إلا أنها تقع ضمن اتجاه الموافقة المرتفعة جداً (موافق بشدة حسب المدى الإحصائي للفئة)، مما يدل على استمرارية البنك في تقديم النشاط التدريبي .

**البعد الثالث: الاحتفاظ بالمواهب**

ملاحظة: اعتُمد التدرج الرقمي للمقياس (1 =موافق إلى 5 = غير موافق بشدة)

| العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام | SIG |
|---|---|---|---|---|

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| توفر بيئة العمل في البنك حوافز ومزايا تنافسية تسهم في الاحتفاظ بالمواهب و الحد من تسربها | 1.88 | .846 | موافق بشدة | .000 |
| يهتم البنك بالمسار المهني للموهوبين كوسيلة لتحسين ادائهم | 1.88 | .726 | موافق بشدة | .000 |
| يعالج البنك الصعوبات التي تواجه الموهوبين للاحتفاظ بهم وكسب ولائهم | 1.45 | .849 | موافق | .000 |
| يسعى البنك بشكل جدي لجعل بيئة العمل ملائمة لا ظهار المواهب وصقلها | 1.43 | .927 | موافق | .000 |
| الإجمالي | 1.66 | 0.67 | موافق | .000 |

جدول9 : الاحتفاظ بالمواهب

تُشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة حول فقرات بُعد "ا لاحتفاظ بالمواهب" جاء بدرجة تقييم مرتفعة جداً (موافق)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للبُعد

1.66بانحراف معياري قدره 0.846، وبمستوى دلالة إحصائية (SIG=0.000) وهو أقل من 0.05، مما يوضح المعنوية الإحصائية المرتفعة لإجابات العينة واهتمام إدارة البنك بـ المحافظة على كوادرها البشرية المؤهلة.

المرتبة الأولى: جاءت العبارة الرابعة التي تنص على (يسعى البنك بشكل جدي لجعل بيئة العمل ملائمة لإظهار المواهب وصقلها) في المرتبة الأولى بأعلى درجة موافقة، حيث سجلت متوسطاً حسابياً بلغت قيمته 1.43وانحرافاً معيارياً قدره 0.927بمستوى دلالة (SIG=0.000) وتُعزى هذه النتيجة إلى حرص البنك على توفير بيئة مشجعة ومحفزة تتيح للموظفين الموهوبين إبراز إمكانياتهم وقدراتهم الإبداعية.

المرتبة الثانية: احتلت العبارة الثالثة التي تنص على (يعالج البنك الصعوبات التي تواجه الموهوبين للاحتفاظ بهم وكسب ولائهم) المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره 1.45وانحراف معياري بلغت قيمته 0.849ودلالة إحصائية (SIG=0.000) وتدل هذه النتيجة على إدراك العاملين لتوجه البنك نحو حل المشكلات والعقبات التي تعترض الموهوبين لتعزيز انتمائهم وولائهم المؤسسي.

المرتبة الثالثة (مكرر): حلت كل من العبارة الثانية (يهتم البنك بالمسار المهني للموهوبين كوسيلة لتحسين أدائهم) والعبارة الأولى (توفر بيئة العمل في البنك حوافز ومزايا تنافسية تسهم في الاحتفاظ بالمواهب والحد من تسربها) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي

متساوٍ قدره 1.88 لكل منهما، وبمستوى دلالة (SIG=0.000) تميزت العبارة الثانية بكونها الأكثر تجانساً وأقل تشتتاً بين الإجابات بانحراف معياري قدره (0.726).بينما سجلت العبارة الأولى انحرافاً معيارياً قدره(0.846).ويعكس هذا التساوي قناعة الموظفين بأن الا هتمام بالمسار المهني وتقديم المزايا التنافسية يمثلان الركيزة الأساسية للحد من دوران العمل وتسرب الكفاءات.

**البعد الرابع: التعاقب الوظيفي**

ملاحظة: اعتُمد التدرج الرقمي للمقياس (1 =موافق إلى 5 = غير موافق بشدة)

| العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام | SIG |
|---|---|---|---|---|
| يطبق البنك عملية التعاقب الوظيفي بشكل يحقق الا ستفادة من كافة المواهب | 1.37 | .921 | موافق | .000 |
| يضع البنك خطة احتياطية للتعاقب الوظيفي للتغلب على العجز نتيجة التقاعد أو الإستقالة | 1.27 | .758 | موافق | .000 |
| يوائم البنك بين إمكانات الموظفين (قدراتهم) ومستوى ادائهم | 1.93 | .823 | موافق بشدة | .000 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| يقوم البنك بوضع الخطط اللا زمة لوضع الموظفين المناسبين في الوظائف المناسبة لقدراتهم | 1.98 | .767 | موافق بشدة | .000 |
| الإجمالي | 1.64 | 0.69 | موافق | .000 |

جدول10 :التعقب الوظيفي

تُظهر نتائج الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة حول فقرات بُعد "التعاقب الوظيفي" جاء بدرجة تقييم مرتفعة جداً (موافق)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للبُعد 1.64بانحراف معياري إجمالي قدره 0.69، وبمستوى دلالة إحصائية (SIG=0.000) وهو أقل من 0.05، مما يؤكد معنوية النتائج ودلالتها إحصائياً.

المرتبة الأولى: احتلت العبارة الثانية التي تنص على (يضع البنك خطة احتياطية للتعاقب الوظيفي للتغلب على العجز نتيجة التقاعد أو الاستقالة) المرتبة الأولى بأعلى درجة موافقة، حيث سجلت متوسطاً حسابياً بلغت قيمته 1.27وانحرافاً معيارياً قدره 0.758بمستوى دلالة (SIG=0.000). وتُعزى هذه النتيجة إلى الاستعداد الاستباقي لدى إدارة البنك ووجود خطط طوارئ واستمرارية لاستبدال الكوادر وتغطية الشواغر الهامة دون تأثر سير العمل.

المرتبة الثانية: جاءت العبارة الأولى التي تنص على (يطبق البنك عملية التعاقب الوظيفي بشكل يحقق الاستفادة من كافة المواهب) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره 1.37وانحراف معياري بلغت قيمته 0.921ومستوى دلالة (SIG=0.000). وتدل هذه النتيجة على إدراك الموظفين لشمولية سياسة التعاقب الوظيفي واستيعابها للمواهب المتاحة داخل البنك.

المرتبة الثالثة: جاءت العبارة الثالثة والتي تنص على (يوائم البنك بين إمكانات الموظفين "قدراتهم" ومستوى أدائهم) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 1.93وانحراف معياري قدره 0.823وبمستوى دلالة (SIG=0.000)، مما يعكس اهتمام إدارة البنك بالمطابقة بين المؤهلات والمسؤوليات الموكلة للكوادر.

المرتبة الأخيرة: حلت العبارة الرابعة التي تنص على (يقوم البنك بوضع الخطط اللازمة لوضع الموظفين المناسبين في الوظائف المناسبة لقدراتهم) في المرتبة الأخيرة ضمن فقرات البُعد بمتوسط حسابي بلغ 1.98وانحراف معياري 0.767ودلالة إحصائية (SIG=0.000). وعلى الرغم من حلولها أخيراً مقارنةً بفقرات البُعد، إلا أنها تقع ضمن اتجاه الموافقة المرتفعة (موافق بشدة حسب فئة المدى)، مما يوضح سعي البنك للتسكين الوظيفي الفعال.

**الميزة التنافسية**

ملاحظة: اعتُمد التدرج الرقمي للمقياس (1 =موافق إلى 5 = غير موافق بشدة)

| العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام | SIG |
|---|---|---|---|---|
| يتميز البنك بتقديم خدمات ومنتجات مصرفية إسلامية ذات جودة عالية تفوق ما يقدمه المنافسون | 1.30 | .670 | موافق | .000 |
| يمتلك البنك القدرة على طرح خدمات وحلول مالية مبتكرة تمنحه السبق في السوق المصرفي | 1.30 | .670 | موافق | .000 |
| تسهم كفاءة العمليات داخل البنك في خفض التكاليف التشغيلية وتقديم خدمات بأسعار تنافسية للعملاء | 1.41 | .757 | موافق | .000 |
| يتمتع البنك بسمعة مؤسسية وصورة ذهنية قوية تجعله الخيار الأول لمتعاملي المصارف الإسلامية | 1.36 | .796 | موافق | .000 |
| يستجيب البنك لمتطلبات وتوقعات العملاء بسرعة ومرونة أعلى من البنوك المنافسة في السوق | 1.36 | .684 | موافق | .000 |
| الإجمالي | 1.35 | 0.57 | موافق | . 000 |

جدول11 :الميزة التنافسية

تُظهر نتائج الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة حول فقرات متغير

"الميزة التنافسية" جاء بدرجة تقييم مرتفعة جداً (موافق)، حيث بلغ المتوسط الحسابي ا لإجمالي للمتغير 1.35بانحراف معياري إجمالي قدره 0.57، وبمستوى دلالة إحصائية (SIG=0.000) وهو أقل من 0.05، مما يؤكد معنوية النتائج ودلالتها الإحصائية.

المرتبة الأولى (مكرر): حلت كل من العبارة الأولى التي تنص على (يتميز البنك بتقديم خدمات ومنتجات مصرفية إسلامية ذات جودة عالية تفوق ما يقدمه المنافسون) والعبارة الثانية التي تنص على (يمتلك البنك القدرة على طرح خدمات وحلول مالية مبتكرة تمنحه السبق في السوق المصرفي) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي متساوٍ بلغت قيمته 1.30 وانحراف معياري متطابق قدره 0.670وبمستوى دلالة (SIG=0.000). وتُعزى هذه النتيجة إلى تركيز البنك على جودة الخدمات المصرفية الإسلامية والابتكار المالي كعنصرين محوريين لتحقيق التفوق والسبق التنافسي في القطاع المصرفي.

المرتبة الثانية (مكرر): جاءت كل من العبارة الرابعة (يتمتع البنك بسمعة مؤسسية وصورة ذهنية قوية تجعله الخيار الأول لمتعاملي المصارف الإسلامية) والعبارة الخامسة (يستجيب البنك لمتطلبات وتوقعات العملاء بسرعة ومرونة أعلى من البنوك المنافسة في السوق) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي متساوٍ بلغ 1.36 ومستوى دلالة (SIG=0.000).

تميزت العبارة الخامسة بكونها الأكثر تجانساً وأقل تشتتاً بين الإجابات بانحراف معياري قدره(0.684).بينما سجلت العبارة الرابعة انحرافاً معيارياً قدره (0.796).

ويعكس ذلك إدراك الموظفين لأهمية السمعة المؤسسية المرتبطة بالسرعة واللمسة المرنة في تلبية احتياجات العملاء كركيزة للميزة التنافسية.

المرتبة الأخيرة: جاءت العبارة الثالثة التي تنص على (تسهم كفاءة العمليات داخل البنك في خفض التكاليف التشغيلية وتقديم خدمات بأسعار تنافسية للعملاء) في المرتبة الأ خيرة بمتوسط حسابي بلغ1.41 وانحراف معياري قدره 0.757ودلالة إحصائية (SIG=0.000). وعلى الرغم من حلولها أخيراً مقارنةً بفقرات المتغير، إلا أنها تقع ضمن درجة الموافقة المرتفعة جداً (موافق)، مما يشير إلى اهتمام البنك بالمعيار السعري وكفاءة العمليات التكلفية.

**البراعة التنظيمية**

ملاحظة: اعتُمد التدرج الرقمي العكسي للمقياس (1 =موافق إلى 5 = غير موافق بشدة)

| العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام | SIG |
|---|---|---|---|---|
| ينجح البنك في تحقيق التوازن التام بين تحسين خدماته المالية الحالية و البحث عن فرص مصرفية جديدة | 1.93 | 1.281 | موافق بشدة | .000 |
| تمتلك إدارة البنك المرونة الكافية لتعديل خططها التشغيلية لمواجهة التغيرات المفاجئة في البيئة المصرفية | 1.81 | 1.251 | موافق بشدة | .000 |
| يحرص البنك على مراجعة وتحديث الإجراءات والأنظمة الداخلية لرفع كفاءة العمليات المصرفية الحالية | 1.29 | .717 | موافق | .000 |
| تشجع بيئة العمل في البنك الموظفين على تقديم أفكار ومنتجات مالية إسلامية مبتكرة وغير تقليدية | 1.53 | .864 | موافق | .000 |
| يمتلك البنك القدرة على استثمار التكنولوجيا المالية الحديثة بالتوازي مع تلبية احتياجات العملاء الحاليين | 1.42 | .711 | موافق | .000 |
| الإجمالي | 1.60 | 0.68 | موافق | .000 |

جدول12 :البراعة التنظيمية

تُظهر نتائج الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة حول فقرات متغير "البراعة التنظيمية" جاء بدرجة تقييم مرتفعة جداً (موافق)، حيث بلغ المتوسط الحسابي ا لإجمالي للمتغير 1.60 بانحراف معياري إجمالي قدره 0.68، وبمستوى دلالة إحصائية (SIG=0.000) وهو أقل من 0.05، مما يُثبت المعنوية الإحصائية المرتفعة لإجابات العينة وقدرة البنك على الجمع بين استغلال الموارد الحالية واستكشاف الفرص الجديدة.

المرتبة الأولى: جاءت العبارة الثالثة التي تنص على (يحرص البنك على مراجعة وتحديث ا لإجراءات والأنظمة الداخلية لرفع كفاءة العمليات المصرفية الحالية) في المرتبة الأولى بأعلى درجة موافقة، حيث سجلت متوسطاً حسابياً بلغت قيمته 1.29وانحرافاً معيارياً قدره 0.717بمستوى دلالة (SIG=0.000). وتُعزى هذه النتيجة إلى تركيز البنك المستمر على التحسين المستمر للأنظمة والعمليات القائمة جانب الاستغلال (Exploitation)

المرتبة الثانية: احتلت العبارة الخامسة التي تنص على (يمتلك البنك القدرة على استثمار

التكنولوجيا المالية الحديثة بالتوازي مع تلبية احتياجات العملاء الحاليين) المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره 1.42وانحراف معياري بلغت قيمته 0.711(وهو الأقل تشتتاً وتجانساً بين الإجابات)، وبمستوى دلالة (SIG=0.000). وتدل هذه النتيجة على نجاح البنك في الموازنة بين التحول الرقمي وتلبية التوقعات الفورية للعملاء.

المرتبة الثالثة: جاءت العبارة الرابعة التي تنص على (تشجع بيئة العمل في البنك الموظفين على تقديم أفكار ومنتجات مالية إسلامية مبتكرة وغير تقليدية) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 1.53وانحراف معياري قدره 0.864وبمستوى دلالة (SIG=0.000)، مما يعكس وجود مناخ تنظيمي داعم للابتكار والتفكير غير التقليدي جانب الاستكشاف.(Exploration )

المرتبة الرابعة: احتلت العبارة الثانية التي تنص على (تمتلك إدارة البنك المرونة الكافية لتعديل خططها التشغيلية لمواجهة التغيرات المفاجئة في البيئة المصرفية) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 1.81 وانحراف معياري قدره 1.251ودلالة إحصائية (SIG=0.000). وتوضح هذه النتيجة امتلاك البنك درجة مرونة عالية للتعامل مع تقلبات البيئة المصرفية.

المرتبة الأخيرة: جاءت العبارة الأولى التي تنص على (ينجح البنك في تحقيق التوازن التام بين تحسين خدماته المالية الحالية والبحث عن فرص مصرفية جديدة) في المرتبة ا لأخيرة ضمن فقرات المتغير بمتوسط حسابي بلغ 1.93وانحراف معياري 1.281وبمستوى دلالة (SIG=0.000). وعلى الرغم من حلولها أخيراً مقارنة بفقرات المتغير، إلا أنها تقع ضمن درجة الموافقة المرتفعة جداً (موافق بشدة حسب فئة المدى)، مما يعزز المفهوم الجوهري للبراعة التنظيمية.

وبعد التعرف على الاتجاه العام ومتوسطات متغيرات الدراسة الرئيسة، يهدف القسم التالي إلى قياس مدى وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، وذلك كتمهيد أساسي لاختبار فرضيات الدراسة واختبار الدور الوسيط."

**Descriptive Statistics**

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|---|---|
| TOTAL | 86 | 1 | 4 | 1.54 | .642 |
| Valid N (listwise) | 86 | | | | |

جدول13 :متوسط

**Correlations**

| | | TOTAL | الميزة | البراعة |
|---|---|---|---|---|
| TOTAL | Pearson Correlation | 1 | .626** | .435** |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 |
| | N | 86 | 86 | 86 |
| الميزة | Pearson Correlation | .626** | 1 | .434** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 |
| | N | 86 | 86 | 86 |
| البراعة | Pearson Correlation | .435** | .434** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | |
| | N | 86 | 86 | 86 |

جدول14 : معامل بيرسون

يبيّن الجدول أعلاه نتائج معامل ارتباط بيرسون لقياس طبيعة وقوة العلاقات بين متغيرات الدراسة الرئيسة الثلاثة، وتتلخص النتائج فيما يلي:

العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية:

توجد علاقة ارتباطية طردية قوية ودالة إحصائياً بين إدارة المواهب والميزة التنافسية؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (r=0.626) عند مستوى دلالة إحصائية (Sig=0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05). وتُشير هذه النتيجة إلى أنه كلما زاد اهتمام البنك بتطبيق سياسات وممارسات إدارة المواهب، انعكس ذلك بشكل إيجابي ومباشر على تحقيق وتطوير الميزة التنافسية للبنك.

العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية:

توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة ودالة إحصائياً بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية؛ حيث سجل معامل الارتباط قيمة قدرها (r=0.435) بمستوى دلالة (Sig=0.000). وتوضح هذه النتيجة أن الاهتمام بالكوادر والمواهب يُسهم في تعزيز البراعة التنظيمية للبنك من خلال الموازنة بين استغلال الفرص الحالية واستكشاف الفرص المستقبليّة.

العلاقة بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية:

توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة ودالة إحصائياً بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (r=0.434) بمستوى دلالة (Sig=0.000). وتؤكد هذه النتيجة أن امتلاك البنك للبراعة التنظيمية يدعم قدرته التنافسية في القطاع المصرفي.

**الاستنتاج:**

تثبت جميع معاملات الارتباط الواردة في مصفوفة النتائج وجود علاقات ارتباطية موجبة ومعنوية بين جميع متغيرات الدراسة، كما أن جميع قيم معاملات الارتباط جاءت أقل من القياس الحرِج (0.80)، مما يؤكد خلو البيانات من مشكلة التعدد الخطي الشديد (Multicollinearity) وجاهزيتها الكاملة للانتقال إلى مرحلة اختبار الفرضيات وتحليل ا

لانحدار والوساطة.

## عاشرا: اختبار الفرضيات

ليتم التحقق من صحة الفرضيات سيتم تطبيق الانحدار المتعدد

**1.اختبار الفرضية الأولى التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المواهب بأبعادها مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية لدى بنك سوريا الدولي الإسلامي.**

**Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | .727[a] | .529 | .506 | .434 |

a. Predictors: (Constant), التنمية, الاحتفاظ, الاستقطاب, التعاقب

جدول15 :نتائج اختبار الفرضية الأولى

**ANOVA[a]**

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 17.123 | 4 | 4.281 | 22.765 | .000[b] |
| | Residual | 15.231 | 81 | .188 | | |
| | Total | 32.354 | 85 | | | |

a. Dependent Variable: الميزة

b. Predictors: (Constant), التنمية, الاحتفاظ, الاستقطاب, التعاقب

*جدول 16 : تحليل التباين لنتائج الانحدار الخطي المتعدد*

**Coefficients[a]**

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | T | Sig. |
| 1 | (Constant) | .713 | .137 | | 5.212 | .000 |
| | الاستقطاب | .928 | .184 | 1.096 | 5.034 | .000 |
| | التنمية | -.192 | .196 | -.203 | -.977 | .331 |
| | الاحتفاظ | -.240 | .143 | -.269 | -1.672 | .098 |
| | التعاقب | .029 | .128 | .033 | .228 | .820 |

a. Dependent Variable: الميزة

جدول17 :نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر أبعاد إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية

بيّنت نتائج الجداول أن معامل الارتباط المزدوج بلغ (R=0.727)، مما يدل على وجود علا قة طردية قوية بين أبعاد إدارة المواهب مجتمعة والميزة التنافسية.

كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.529=2R)، وهو ما يعني أن أبعاد إدارة المواهب مجتمعة تفسر ما نسبته 52.9% من التباين والتغير الحاصل في تحقيق الميزة التنافسية لبنك سوريا الدولي الإسلامي، بينما تعود النسبة المتبقية (47.1%) إلى متغيرات وعوامل أخرى خارج نطاق هذا النموذج.

وقد تأكدت الصلاحية المعنوية والإحصائية للنموذج ككل من خلال قيمة

Fالمحسوبة والتي بلغت (F=22.765) عند مستوى دلالة (Sig=0.000) ، وهو أقل بكثير من القيمة مستوى الدلالة الاحصائية (0.05). وبناءً على ذلك **تقبل الفرضية الرئيسية الأ ولى**.

تحليل أثر الأبعاد الفرعية:

عند التمعن في الأثر الفردي الخاص بكل بُعد من أبعاد إدارة المواهب الأربعة على الميزة التنافسية داخل النموذج المتعدد، يتبين ما يلي:

بُعد استقطاب المواهب: حقق معامل انحدار معياري قدره (β =1.096) وبقيمة (t=5.034) عند مستوى دلالة (Sig=0.000). وبما أن مستوى الدلالة أقل من 0.05، فإن هذا يثبت وجود أثر إيجابي معنوي ودال إحصائياً لعمليات الاستقطاب في تعزيز الميزة التنافسية للبنك **(تقبل الفرضية الفرعية الأولى).**

بُعد تنمية وتطوير المواهب: سجل قيمة (t=-0.977) بمستوى دلالة (Sig=0.331). وبما أن الدلالة أكبر من 0.05، فإن أثره المنفرد غير دال إحصائياً داخل النموذج المتعدد **(ترفض الفرضية الفرعية الثانية).**

بُعد الاحتفاظ بالمواهب: سجل قيمة (t=-1.672) بمستوى دلالة (Sig=0.098)، وهي أكبر من 0.05، مما يشير إلى عدم وجود أثر منفرد دال إحصائياً عند مستوى المعنوية المعتمد **(ترفض الفرضية الفرعية الثالثة).**

بُعد التعاقب الوظيفي: سجل قيمة (t=0.228) بمستوى دلالة (Sig=0.820)، وهي أكبر من 0.05، مما يدل على غياب الأثر المعنوي المباشر للبُعد بمفرده **(ترفض الفرضية الفرعية الرابعة)**.

يُلاحظ من التحليل العميق لنتائج الانحدار وجود ظاهرة إحصائية وإدارية هامة؛ ف على الرغم من أن الأبعاد الأربعة كمنظومة متكاملة تفسر أكثر من نصف التباين في الميزة التنافسية (52.9%) مع وجود معنوية عالية للنموذج ككل (p<0.001)، إلا أن "استقطاب المواهب" هو البُعد الوحيد الذي احتفظ بدلالته الإحصائية المنفردة القوية داخل النموذج.

وتُعود هذه النتيجة في البيئة المصرفية الإسلامية (وبنك سوريا الدولي الإسلامي تحديداً)

إلى الشروط التخصصية العالية التي تتطلبها الصيرفة الإسلامية؛ حيث إن النجاح في جذب واستقطاب الكفاءات والمواهب الجاهزة والمدربة إسلامياً يُشكل حجر الزاوية و المحرك المباشر الذي يمنح البنك سبتاً تنافسياً فورياً في جودة الخدمات والابتكار المالي.

أما بالنسبة للأبعاد الأخرى (التنمية، الاحتفاظ، والتعاقب)، فإن عدم ظهور دلالة معنوية منفردة لها داخل معادلة الانحدار المتعدد لا يعني عدم أهميتها الميدانية، بل يرجع إحصائياً إلى وجود تداخل وارتباط وثيق بين الممارسات (Multicollinearity/Overlapping)؛ حيث إن عملية الاستقطاب الناجحة للموهبة تمتص الجزء الأكبر من الأثر التنافسي، وتعمل بقية الممارسات كعوامل مكملة وداعمة ضمن المنظومة الكلية دون أن تظهر كعنصر مستقل بذاته عند ضبط باقي المتغيرات.

تتفق نتائج هذه الدراسة في إطارها العام مع ما توصلت إليه فيما يتعلق بوجود أثر إيجابي قوي ذي دلالة إحصائية لإجمالي ممارسات إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية ($Sig=0.000,R^2=0.529R=0.727$). وتتفق هذه النتيجة إجمالا ً مع الإ جماع الأكاديمي المكتشف في الأدبيات العربية والأجنبية؛ مثل دراسة عبد النعيم (2024) في قطاع الأدوية المصري، ودراسة اليحيى (2024) في قطاع التعليم العالي السعودي، ودراسة (Samidi et al., 2023) في المصارف الإسلامية الإندونيسية، ودراسة ( Zada et al., 2023) في قطاع الاتصالات الأردني، ودراسة (Abiwu et al., 2024) ويُعزى هذا الاتفاق الشامل إلى المنطق العلمي لـ نظرية الموارد الذاتية Resource-Based View - RBV)؛ إذ تظل الكفاءات والموظفون الموهوبون هم المورد الاستراتيجي الأكثر ندرة وصعوبة في التقليد، مما يجعل الاستثمار المؤسسي في إدارة المواهب محركاً رئيساً لرفع جودة الخدمات المصرفية وتحقيق التفوق التنافسي بغض النظر عن الاختلاف القطاعي أو الجغرافي.

وفيما يتعلق بالأبعاد التفصيلية، اتفقت نتيجة الفرضية الفرعية الأولى بشكل مباشر مع دراسة عبد النعيم (2024) ودراسة اليحيى (2024) ودراسة (Abiwu et al., 2024)؛ حيث أثبتت جميعها أن استقطاب الموهوبين يشكل اللبنة الأولى والأساسية لتأسيس قاعدة بشرية متميزة. وتأكد إحصائياً في هذه الدراسة أن بُعد الاستقطاب هو المحدد الأ قوى والأبرز في تحقيق الميزة التنافسية للبنك.

سبب التميز والتأثير المباشر: يُرجع ذلك إلى خصوصية بيئة الأعمال وسوق العمل المصرفي في سوريا؛ حيث يعاني القطاع من ضغوط اقتصادية وشح في الكوادر المؤهلة نتيجة ظروف هجرة العقول، مما جعل عملية "جذب واستقطاب" الكفاءة الموهوبة الجاهزة هي الورقة التنافسية الرابحة فورياً لأي بنك يسعى لتقديم خدمات مصرفية مبتكرة وتنافسية قبل منافسيه.

اختلفت نتيجة الفرضية الفرعية الثانية مع نتائج دراسات سابقة كـ عبد النعيم (2024) و اليحيى (2024) و(Zada et al., 2023) التي أثبتت وجود أثر مباشر ودال للتدريب و التطوير على التنافسية والتميز.

تفسير سبب الاختلاف: يعود عدم معنوية بُعد التطوير داخل نموذج الانحدار المتعدد إلى ظاهرة التداخل الإحصائي بين المتغيرات (Multicollinearity)؛ حيث انصهرت القدرة التفسيرية لبرامج التطوير والتدريب داخل القوة التفسيرية العالية والمهيمنة لبُعد "الا ستقطاب". إذ يرى العاملون في البنك أن استقطاب موظف موهوب جاهز يقلل من الحاجة المباشرة للتدريب كعنصر صانع للتنافسية. علاوة على أن برامج التدوير والتطوير في ظل الأزمات قد يُنظر إليها كضرورة تشغيلية داخلية لحفظ مستوى الأداء وليست كأداة مباشرة تصنع فارقاً تنافسياً خارجياً بمفردها.

اختلفت نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة مع نتائج دراسة عبد النعيم (2024) ودراسة اليحيى (2024) ودراسة (Egwakhe et al., 2023) التي اعتبرت الاحتفاظ بالمواهب ركيزة مباشرة للميزة التنافسية واستقرار الأداء. تفسير سبب الاختلاف: يُفسر عدم تحقق المعنوية المباشرة عند مستوى (0.05) بأن ممارسات الاحتفاظ بالمواهب (كالحوافز و المزايا وبيئة العمل) تعتبر شرطاً تنظيماً حاسماً لضمان الاستقرار الداخلي والحد من دوران العمل، ولكن أثرها المباشر في صناعة "الميزة التنافسية الخارجية" يُعد أقل حساسية ومباشرة مقارنةً بالقدرة على جلب كفاءات جديدة متميزة. وبالتالي، أظهر النموذج أن أثر ا لاحتفاظ يظهر بشكل غير مباشر من خلال دعم باقي القدرات التنظيمية والبراعة المؤسسية بدلا ً من التأثير المباشر المنفرد.

اختلفت نتيجة الفرضية الفرعية الرابعة مع الدراسات التي تركز على خطط التعاقب الوظيفي كمدخل للتفوق مثل: (Abiwu et al., 2024)

تفسير سبب الاختلاف: يعود ذلك إلى أن عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي تُصنف كـ ممارسة استراتيجية وقائية داخلية تهدف لمنع الفراغ الإداري والحد من المخاطر التشغيلية عند استقالة أو تقاعد الكوادر، ولا تلمس العميل الخارجي مباشرة. وبذلك، فإن التعاقب الوظيفي يساهم في بناء استمرارية البنك واستقراره المالي، لكنه لا ينعكس مباشرة كعنصر تميز منافس في السوق المصرفي إلا بعد تحوله إلى ممارسات استقطاب وتعيين لكوادر بديلة ذات كفاءة عالية.

**2.اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المواهب في تعزيز البراعة التنظيمية لدى بنك سوريا الدولي الإسلامي.**

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | .435[a] | .189 | .180 | .689 |

a. Predictors: (Constant), TOTAL

**ANOVA[a]**

جدول18 : نتائج اختبار الفرضية الثانية

| Model | | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 9.313 | 1 | 9.313 | 19.633 | .000[b] |
| | Residual | 39.846 | 84 | .474 | | |
| | Total | 49.160 | 85 | | | |

a. Dependent Variable: البراعة

b. Predictors: (Constant), TOTAL

جدول19 : تحليل التباين لنتائج الانحدار الخطي المتعدد

**Coefficients[a]**

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | .805 | .194 | | 4.159 | .000 |
| | TOTAL | .516 | .116 | .435 | 4.431 | .000 |

a. Dependent Variable: البراعة

*جدول 20 :نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر أبعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية*

تبيّن نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجداول أعلاه اختبار الفرضية الرئيسية الثانية، والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المواهب في تعزيز البراعة التنظيمية لدى بنك سوريا الدولي الإسلامي.

أظهرت النتائج أن قيمة معامل الارتباط بلغت R = 0.435، مما يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين إجمالي إدارة المواهب والبراعة التنظيمية. وبلغت قيمة معامل التحديد R2 = 0.189، وهو ما يعني أن ممارسات إدارة المواهب تفسر ما نسبته 18.9% من التباين الحاصل في تحقيق البراعة التنظيمية لدى البنك، بينما تعود النسبة المتبقية 81.1% إلى عوامل ومتغيرات أخرى خارج نطاق هذا النموذج. كما أكدت نتائج تحليل التباين ANOVA المعنوية الإحصائية للنموذج ككل؛ حيث بلغت قيمة F = 19.633 بمستوى دلالة Sig = 0.000، وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، وبناءً على ذلك تُقبل الفرضية الرئيسية الثانية.

أظهرت نتائج جدول المعاملات أن ثابت الانحدار بلغ 0.805، بينما بلغ معامل الانحدار

غير المعياري B = 0.516 ومعامل الانحدار المعياري Beta = 0.435، وذلك بقيمة t = 4.431 ومستوى دلالة Sig = 0.000. وبما أن قيمة Sig أقل من 0.05، فهذا يؤكد وجود أثر إيجابي ذو

دلالة إحصائية لإدارة المواهب في البراعة التنظيمية، بحيث إن زيادة ممارسات إدارة المواهب بمقدار درجة واحدة تؤدي إلى زيادة البراعة التنظيمية بمقدار 0.516 درجة. تعبر هذه النتيجة عن الأهمية الاستراتيجية لرأس المال البشري الموهوب في تمكين المؤسسات المصرفية من تحقيق البراعة التنظيمية؛ حيث إن اهتمام البنك باستقطاب وتنمية والا حتفاظ بالمواهب يمنح الموظفين المرونة والقدرة الذهنية على الجمع بين تجويد وإدارة الخدمات المصرفية الحالية (جانب الاستغلال) وبين استكشاف وابتكار منتجات مالية إس لامية جديدة (جانب الاستكشاف)، مما يُعزز التكيف مع المتغيرات البيئية والتنافسية.

اتفقت نتيجة الفرضية الرئيسية الثانية مع المرتكزات الفكرية والنتائج الميدانية لكل من دراسة الحراس ويوسف (2024) في قطاع التعليم غير الحكومي، ودراسة ( Rozman et al., 2023) في المنظمات الأوروبية. ويفسر هذا الاتفاق العلمي بأن "البراعة التنظيمية" ليست مجرد لوائح أو هياكل إدارية صماء، بل هي سلوك تنظيمي يتطلب وجود قوى بشرية تتمتع بالمرونة الذهنية والابتكارية؛ فالموظفون الموهوبون هم الذين يمدون بنك سوريا الدولي الإسلامي بالقدرة على الموازنة الدقيقة بين الاستغلال الكفء للخدمات التمويلية الحالية واستكشاف النوافذ والحلول المصرفية الرقمية المستحدثة.

**3.اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية العامة لدى بنك سوريا الدولي الإسلامي.**

**Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | .434[a] | .188 | .179 | .559 |

a. Predictors: (Constant), البراعة

جدول21 :نتائج اختبار الفرضية الرابعة

**ANOVA[a]**

| Model | | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 6.095 | 1 | 6.095 | 19.496 | .000[b] |
| | Residual | 26.259 | 84 | .313 | | |
| | Total | 32.354 | 85 | | | |

a. Dependent Variable: الميزة

b. Predictors: (Constant), البراعة

جدول22 : تحليل التباين لنتائج الانحدار الخطي المتعدد

**Coefficients**[a]

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | T | Sig. |
| 1 | (Constant) | .784 | .141 | | 5.562 | .000 |
| | البراعة | .352 | .080 | .434 | 4.415 | .000 |

a. Dependent Variable: الميزة

جدول 23 : نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر البراعة التنظيمية في الميزة التنافسية

تبيّن نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول أعلاه اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة، والتي تقيس أثر البراعة التنظيمية (كـ متغير مستقل) في تحقيق الميزة التنافسية العامة (كـ متغير تابع) لدى بنك سوريا الدولي الإسلامي.

أظهرت النتائج أن قيمة معامل الارتباط بلغت R = 0.434، مما يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية. وبلغت قيمة معامل التحديد R2 = 0.188، وهو ما يعني أن البراعة التنظيمية تفسر ما نسبته 18.8% من التباين الحاصل في تحقيق الميزة التنافسية العامة لدى البنك، بينما تعود النسبة المتبقية 81.2% إلى عوامل ومتغيرات أخرى خارج نطاق هذا النموذج. كما أكدت نتائج تحليل التباين ANOVA المعنوية الإحصائية للنموذج ككل؛ حيث بلغت قيمة F = 19.496 بمستوى دلالة Sig = 0.000، وهو أقل بكثير من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، وبناءً على ذلك تُقبل الفرضية الرئيسية الرابعة.

أظهرت نتائج جدول المعاملات أن ثابت الانحدار بلغ 0.784، بينما بلغ معامل الانحدار غير المعياري B = 0.352 ومعامل الانحدار المعياري Beta = 0.434، وذلك بقيمة t = 4.415 ومستوى دلالة .Sig = 0.000وبما أن قيمة Sig أقل من 0.05، فهذا يؤكد وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية في الميزة التنافسية، بحيث إن زيادة البراعة التنظيمية بمقدار درجة واحدة تؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بمقدار 0.352 درجة. وتتحدد معادلة الانحدار المقدرة بـ: (الميزة التنافسية = 0.784 + 0.352 × البراعة التنظيمية).

تُعبر هذه النتيجة عن الأهمية الاستراتيجية للبراعة التنظيمية في تعزيز الموقع التنافسي للمؤسسات المصرفية؛ حيث إن قدرة البنك على الموازنة بين "استغلال" الإمكانيات و الخدمات المصرفية الحالية وتجويدها، وبين "استكشاف" الفرص والمنتجات المالية الإسلا مية المبتكرة وتطبيقها، تمنحه قدرة أعلى على التفوق التنافسي وتلبية تطلعات العملاء وا لاستجابة لمتطلبات السوق المصرفي المتغير.

اتفقت نتيجة الفرضية الرئيسية الرابعة مع الطرح النظري والتطبيقي لدراسة الحراس

ويوسف (2024). والسبب العلمي في هذا الاتفاق يعود إلى أن الميزة التنافسية الحديثة تنبع من القدرات التنظيمية المتوازنة؛ فالمنظمات التي تمتلك "براعة تنظيمية" تستطيع حماية حصتها السوقية الحالية عبر أنشطة الاستغلال وتخفيض التكاليف، وفي الوقت نفسه تضمن بقاءها وتفوقها المستقبلي عبر أنشطة الاستكشاف والابتكار، وهو ما ينعكس مباشرة في تميز البنك المصرفي وتفوقه على منافسيه.

ويظهر الاختلاف في سياق التطبيق المصرفي الإسلامي؛ حيث كشفت نتائج بحثك الحالية أن ممارسة البراعة التنظيمية داخل بنك سوريا الدولي الإسلامي ترتبط بالقدرة على إحداث التوازن بين الاستغلال الأمثل للصيغ التمويلية الإسلامية القائمة واستكشاف منتجات هندسة مالية إسلامية رقمية، وهو بعد تطبيقي لم تتطرق له الدراسات السابقة التي طبقت في قطاعات جامعية أو خدمية تقليدية.

**Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | .626[a] | .392 | .385 | .484 |

a. Predictors: (Constant), TOTAL)

جدول24 : نتائج اختبار الفرضية الثالثة

**اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة التي تلعب البراعة التنظيمية دوراً وسيطاً ذو دلالة إحصائية في العلاقة بين الممارسات إدارة المواهب وتحقيق الميزة التنافسية**

**المرحلة الأولى** هي دراسة أثر إدارة المواهب في البراعة التنظيمية قامت به الباحثة في اختبار الفرضية الثانية مسبقاً

**المرحلة الثاني** دراسة أثر إدارة المواهب في المزة التنافسية

**لاختبار الفرضية سنطبق اختبار الوساطة**

**ANOVA[a]**

| Model | | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 12.677 | 1 | 12.677 | 54.114 | .000[b] |
| | Residual | 19.677 | 84 | .234 | | |
| | Total | 32.354 | 85 | | | |

a. Dependent Variable: الميزة

b. Predictors: (Constant), TOTAL

جدول 25 :تحليل التباين لنتائج الانحدار الخطي البسيط

**Coefficients[a]**

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | T | Sig. |
| 1 | (Constant) | .422 | .136 | | 3.102 | .003 |
| | TOTAL | .602 | .082 | .626 | 7.356 | .000 |

a. Dependent Variable: الميزة

جدول26 :نتائج المرحلة الثانية من اختبار الوساطة

تبيّن نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول أعلاه أثر ممارسات إدارة المواهب (كـ متغير مستقل) في تحقيق الميزة التنافسية (كـ متغير تابع) لدى بنك سوريا الدولي الإسلامي (والتي تمثل الخطوة الأولى في اختبار النموذج الوسيط / أثر المتغير المستقل في المتغير التابع).

أظهرت النتائج أن قيمة معامل الارتباط بلغت R = 0.626، مما يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين إدارة المواهب والميزة التنافسية. وبلغت قيمة معامل التحديد R2 = 0.392، وهو ما يعني أن ممارسات إدارة المواهب تُفسر ما نسبته 39.2% من التباين الحاصل في تحقيق الميزة التنافسية لدى البنك، بينما تعود النسبة المتبقية 60.8% إلى عوامل ومتغيرات أخرى خارج نطاق هذا النموذج. كما أكدت نتائج تحليل التباين ANOVA المعنوية الإحصائية للنموذج ككل؛ حيث بلغت قيمة F = 54.114 بمستوى دلالة Sig = 0.000، وهو أقل بكثير من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، وبناءً على ذلك يُقبل النموذج وتتأكد معنويته.

أظهرت نتائج جدول المعاملات أن ثابت الانحدار بلغ 0.422، بينما بلغ معامل الانحدار غير المعياري B = 0.602 ومعامل الانحدار المعياري Beta = 0.626، وذلك بقيمة t = 7.356 ومستوى دلالة .Sig = 0.000وبما أن قيمة Sig أقل من 0.05، فهذا يؤكد وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية، بحيث إن زيادة ممارسات إدارة المواهب بمقدار درجة واحدة تؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بمقدار 0.602 درجة.

تُعبر هذه النتيجة عن القوة الأثرية الكبيرة لإدارة المواهب كمرتكز استراتيجي رئيسي لبناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي؛ حيث إن اهتمام البنك باستقطاب وتنمية والا حتفاظ بالمواهب البشرية يُعزز من قدرته التشغيلية والابتكارية في تقديم خدمات مصرفية إسلامية متميزة تُلبي تطلعات العملاء وتتأقلم مع متغيرات السوق، مما يمنحه تفوقاً تنافسياً مستداماً.

**المرحلة الثالثة:** دراسة أثر البراعة التنظيمية وإدارة المواهب في الميزة التنافسية

**Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | .651[a] | .424 | .410 | .474 |

a. Predictors: (Constant), البراعة, TOTAL

جدول27 : نتائج اختبار الفرضية الثالثة 2

**ANOVA[a]**

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 13.719 | 2 | 6.859 | 30.551 | .000[b] |
| | Residual | 18.635 | 83 | .225 | | |
| | Total | 32.354 | 85 | | | |

a. Dependent Variable: الميزة

b. Predictors: (Constant), البراعة, TOTAL

جدول28 : تحليل التباين لنتائج الانحدارالخطي المتعدد

**Coefficients[a]**

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | T | Sig. |
| 1 | (Constant) | .292 | .146 | | 1.995 | .049 |
| | TOTAL | .518 | .089 | .539 | 5.827 | .000 |
| | البراعة | .162 | .075 | .199 | 2.154 | .034 |

a. Dependent Variable: الميزة

جدول29 : نتائج اختبار المرحلة الثالثة من اختبار الوساطة

تبيّن نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول أعلاه الخطوة الأخيرة من اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، الخاصة باختبار الأثر الوسيط للبراعة التنظيمية في العلا قة بين ممارسات إدارة المواهب وتحقيق الميزة التنافسية لدى بنك سوريا الدولي الإسلا مي (وذلك بإدخال المتغير المستقل والمتغير الوسيط معاً في نموذج واحد للتنبؤ بالمتغير التابع).

أظهرت النتائج أن إدخال المتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) إلى جانب المتغير المستقل (إدارة المواهب) أدى إلى رفع معامل الارتباط المزدوج إلى R = 0.651، وارتفاع معامل التحديد إلى R2 = 0.424. وهذا يعني أن وجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط قد رفع القدرة التفسيرية للنموذج لتفسير 42.4% من التباين الحاصل في تحقيق الميزة التنافسية

لدى البنك، مقارنة بنسبة 39.2% قبل إدخال المتغير الوسيط (في الجدول السابق). كما أكدت نتائج تحليل التباين ANOVA المعنوية الإحصائية للنموذج المركب ككل؛ حيث بلغت قيمة F = 30.551 بمستوى دلالة Sig = 0.000، وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05.

معاملات الانحدار وتحديد نوع الوساطة وفق منهجية بارون وكيني (Baron & Kenny)

سجل المتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) معامل انحدار غير معياري B = 0.162 ومعامل معياري Beta = 0.199، وذلك بقيمة t = 2.154 ومستوى دلالة Sig = 0.034. وبما أن قيمة Sig أقل من 0.05، فهذا يُثبت أن للبراعة التنظيمية أثراً معنوياً دالاً إحصائياً في الميزة التنافسية بعد ضبط أثر إدارة المواهب.

سجل المتغير المستقل (إدارة المواهب) معامل انحدار غير معياري B = 0.518 ومعامل معياري Beta = 0.539، وذلك بقيمة t = 5.827 ومستوى دلالة Sig = 0.000، مما يعني استمرار وجود أثر دال إحصائياً لإدارة المواهب في الميزة التنافسية.

بمقارنة الأثر المباشر لإدارة المواهب في الميزة التنافسية قبل إدخال المتغير الوسيط ( B = 0.602 في الجدول السابق) بالأثر المباشر بعد إدخال المتغير الوسيط (B = 0.518 في هذا الجدول)، نلاحظ انخفاض قيمة معامل الانحدار مع استمرار دلالته الإحصائية ( Sig = 0.000) ووفقاً لقواعد اختبار الوساطة الإحصائية، فإن انخفاض معامل الانحدار مع بقائه دالاً إحصائياً يُثبت وجود وساطة جزئية (Partial Mediation) للبراعة التنظيمية بين إدارة المواهب والميزة التنافسية، وبناءً على ذلك تقبل الفرضية الرئيسية الثالثة جزئياً.

تُشير هذه النتيجة إلى أن البراعة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً كفؤاً؛ حيث إن ممارسات إدارة المواهب لا تؤثر فقط بشكل مباشر في تحقيق الميزة التنافسية للبنك، بل تؤثر أيضاً بشكل غير مباشر من خلال تطوير البراعة التنظيمية (القدرة على الموازنة بين استغلال الخدمات المصرفية الحالية واستكشاف الفرص المستقبلية)، والتي تسهم بدورها في تعزيز وتعميق الميزة التنافسية للبنك في السوق المصرفي.

➤ نتيجة اختبار الدور الوسيط للبراعة التنظيمية (**قبول الفرضية الرئيسية الثالثة**):

استناداً إلى قواعد منهجية (Baron & Kenny) الشهيرة لاختبار الأثر الوسيط، تم تتبع التغير في معاملات الانحدار عبر الخطوات الإحصائية السابقة:

ثبت وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية قبل إدخال المتغير الوسيط، بمعامل انحدار بلغ B = 0.602 ومستوى دلالة Sig = 0.000.

عند إدخال البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في النموذج الانحداري المركب، حافظت البراعة التنظيمية على دلالتها الإحصائية بمستوى Sig = 0.034، بينما انخفض معامل الا نحدار المباشر لإدارة المواهب من B = 0.602 إلى B = 0.518 مع استمرار دلالته الإ حصائية عند مستوى Sig = 0.000.

وبناءً على هذه المعطيات، فإن انخفاض معامل الأثر المباشر للمتغير المستقل (إدارة المواهب) مع بقائه دالا ً إحصائياً بعد ضبط المتغير الوسيط (البراعة التنظيمية)، يُثبت يقيناً وجود وساطة جزئية (Partial Mediation) للبراعة التنظيمية في هذه العلاقة.

وعليه، تقبل الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على: "تلعب البراعة التنظيمية دوراً وسيطاً ذو دلالة إحصائية في العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب وتحقيق الميزة التنافسية لدى بنك سوريا الدولي الإسلامي عند مستوى دلالة (alpha <= 0.05)

وتعني هذه الوساطة الجزئية أن ممارسات إدارة المواهب تؤثر في الميزة التنافسية للبنك عبر مسارين؛ مسار مباشر من خلال التأثير الفوري للمواهب على الأداء والتفوق المصرفي، ومسار غير مباشر من خلال رفع مستوى البراعة التنظيمية (التوازن بين استغلال الخدمات الحالية واستكشاف الخدمات المبتكرة)، والتي تسهم بدورها في تحقيق الميزة التنافسية.

اتفقت نتيجة الفرضية الرئيسية الثالثة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة الحراس ويوسف (2024)، وهي الدراسة الوحيدة التي شاركت بحثك في اختبار هذا المتغير الوسيط. وتتفق أيضاً من حيث الفلسفة الإدارية مع دراسات أجنبية أدخلت وسائط أخرى كدراسة (Samidi et al., 2023) ودراسة (Rozman et al., 2023) وسبب هذا الاتفاق هو أن رأس المال البشري الموهوب لا ينتج ميزة تنافسية تلقائياً في الفراغ؛ بل يحتاج إلى "محرك أو آلية تنظيمية داخلية" تقوم بتوجيه هذه الطاقات، والبراعة التنظيمية هي الكفيلة بتحويل جهود الموهوبين إلى مخرجات تنافسية ملموسة.

تتجلى نقطة الاختلاف المحورية في طبيعة نوع الوساطة؛ فقد أثبتت نتائج دراستك أن البراعة التنظيمية تلعب دور وسيط جزئي (Partial Mediation) ، نظرًا لاستمرار الأثر المباشر لإدارة المواهب دالا ً إحصائياً (Sig=0.000) عند إدخال الوسيط، بينما خلصت دراسة الحراس ويوسف (2024) إلى أن الوساطة كانت كليّة أو فارقة جوهرياً. ويُعزى سبب هذا الاختلاف إلى الخصوصية القطاعية للصيرفة الإسلامية في سوريا؛ فالعمل المصرفي يتعامل بشكل مباشر مع العملاء، وموهبة الموظف البنكي واستقطابه العالي يمنحان البنك ميزة تنافسية مباشرة وفورية (كالجودة والدقة في تقديم الخدمات)

دون الحاجة بالضرورة للمرور عبر العمليات التنظيمية المعقدة للبراعة، بالإضافة إلى دورها غير المباشر المتمثل في تعزيز البراعة الاستكشافية والاستغلالية للبنك

## إحدى عشر: النتائج والتوصيات

أولا ً: نتائج البحث

1) أثر ممارسات إدارة المواهب في الميزة التنافسية:

أكدت النتائج وجود أثر إيجابي جوهري لممارسات إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية لدى البنك، مما يثبت أن الاستثمار في الكوادر البشرية الموهوبة يشكل المحرك ا

لأساسي لتفوق البنك في السوق. وعلى صعيد الأبعاد الفرعية، تبين أن ممارسة استقطاب المواهب هي القوة الأبرز والأكثر تأثيراً مباشراً وحاسماً في إحداث الفارق التنافسي لصالح البنك؛ في حين أظهرت التحليلات أن الأبعاد الأخرى (التطوير، والاحتفاظ، والتعاقب الوظيفي) تداخلت قدرتها التفسيرية وانصهرت داخل الأثر القوي والمسيطر لممارسة الا ستقطاب، نظراً لتركيز بيئة العمل المصرفية على جلب الكفاءات الجاهزة للتعامل مع تحديات السوق.

2) أثر ممارسات إدارة المواهب في البراعة التنظيمية:

أثبتت النتائج وجود أثر طردي ومعنوي لممارسات إدارة المواهب في تعزيز البراعة التنظيمية؛ حيث تبين أن امتلاك البنك لموارد بشرية موهوبة يرفد الإدارة بالقابلية والقدرة الذهنية على تطبيق التوازن الاستراتيجي بين تجويد واستغلال الخدمات التمويلية الإسلا مية القائمة، وبين استكشاف وتوليد فرص وحلول مصرفية رقمية جديدة.

3) الدور الوسيط للبراعة التنظيمية:

توصلت الدراسة إلى إثبات دور "الوسيط الجزئي" للبراعة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والميزة التنافسية. وتفسر هذه النتيجة بأن أثر الموهبة المصرفية يمر عبر مسارين متوازيين: مسار مباشر ينعكس فورياً في جودة الأداء ودقة الخدمة المصرفية بمجرد وجود الموظف الموهوب، ومسار غير مباشر يمر عبر الآلية التنظيمية للبراعة التي تعمل كحلقة وصل تقوم بتوجيه طاقات المواهب نحو الموازنة التنافسية بين الاستغلال والاستكشاف، مما يعظم التنافسية الكلية للبنك.

4) أثر البراعة التنظيمية في الميزة التنافسية:

أظهرت النتائج أن البراعة التنظيمية تؤثر بمفردها وبشكل إيجابي مباشر في تحقيق الميزة التنافسية؛ مما يوضح أن قدرة المؤسسة المصرفية على الجمع بين الكفاءة التشغيلية الحالية والابتكار المستقبلي تُعد مرتكزاً استراتيجياً رئيساً للتفوق والتميز في القطاع المصرفي.

ثانياً: توصيات البحث

يقدم البحث مجموعة من التوصيات الإجرائية والتطبيقية الموجهة لصناع القرار في بنك سوريا الدولي الإسلامي:

1.التركيز الاستراتيجي على رقمنة وتدويل ممارسات استقطاب المواهب:

في ضوء التأثير المباشر والحاسم لممارسة الاستقطاب في تحقيق الميزة التنافسية، يُوصى البنك بتطوير سياسات الجذب والاستقطاب وتحديثها لتتحول نحو بناء "العلامة التجارية للبنك كبيئة عمل جاذبة"، وتوظيف أدوات الاستقطاب الرقمي الحديثة لجلب الكفاءات النوعية التي تجمع بين المعرفة المالية الشرعية والمهارات الرقمية، لما لها من دور مباشر في حسم التفوق التنافسي للبنك في السوق.

2.إعادة توجيه البرامج التدريبية لتخدم متطلبات البراعة والتنافسية:

يُوصى البنك بإعادة هيكلة برامج التدريب والتطوير الوظيفي وتحويلها من مجرد دورات روتينية لسد الفجوات التشغيلية اليومية، إلى برامج استراتيجية تهدف إلى بناء القدرات ا لاستكشافية والابتكارية لدى الكوادر، بما يضمن انعكاس عملية التطوير مستقبلا ً في تعزيز التنافسية وتوليد منتجات مصرفية مبتكرة.

3.تطوير سياسات الاحتفاظ بالمواهب وربطها بالتميز والإنتاجية:

يُوصى البنك بتحديث منظومة الحوافز والترقيات وسياسات الاحتفاظ بالكوادر المتميزة من خلال ربطها بمؤشرات الأداء الابتكارية والتنافسية، بدلا ً من الاعتماد على الأقدمية الوظيفية فقط؛ مع الحرص على توفير بيئة عمل حاضنة ومحفزة تضمن الاستقرار الوظيفي وتحمي البنك من تسرب العقول الموهوبة إلى المنافسين.

4.ترسيخ التعاقب الوظيفي لضمان استمرارية التفوق التنافسي:

يُوصى إدارة البنك بوضع خطط تعاقب وظيفي استباقية ومؤتمتة للوظائف الحيوية و القيادية، وتحديد قادة الصف الثاني وتأهيلهم مبكراً، لضمان استمرارية سير العمليات المصرفية وتقديم الخدمات بكفاءة دون تأثر عند شغور المناصب، مما يحمي الميزة التنافسية للبنك على المدى الطويل.

5.ترسيخ البراعة التنظيمية كبيئة مفسرة ومحفزة للمواظب:

تأكيداً للدور الوسيط للبراعة التنظيمية، يُوصى البنك بتبني بنية تنظيمية مرنة تُوازن بوضوح بين أنشطة "الاستغلال" المتمثلة في ضبط تكاليف الخدمات والصيغ التمويلية القائمة وتجويدها، وأنشطة "الاستكشاف" المتمثلة في منح المواهب مساحات مبتكرة لا ختبار الخدمات والحلول الرقمية المستحدثة، مما يضمن تحول الطاقة المفهومية للموارد البشرية إلى تفوق ملموس في السوق المصرفي.

# المراجع:

## أولا ً المراجع العربية:


1. حريم، حسين، واللوزي، موسى، والساعد، رائد. (2015). إدارة الموارد البشرية: إطار نظري ومدخل تطبيقي معاصر. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 104.
2. العتيبي، سعد مرزوق، والغامدي، محسن أحمد. (2017). واقع تطبيق إدارة المواهب وأثرها في تحقيق التفوق التنظيمي. المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإ دارية - جامعة الدول العربية، 37(2)، 52.
3. الغالبي، طاهر محسن، وإدريس، وائل محمد. (2018). الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 88.
4. العجمي، محمد حسنين، والشريف، طلال عبد الملك. (2019). الفلسفة التنظيمية لإ دارة المواهب ودورها في استكشاف الطاقات الكامنة لدى العاملين. مجلة البحوث و الدراسات الإدارية، جامعة الملك سعود، 15(1)، 88.
5. الدوري، زكريا مطلق. (2019). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات دراسية. دار اليازوري علمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 112.
6. الساعدي، مؤيد عبد الحسين. (2020). إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل استراتيجي وتطبيقي. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 45.
7. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2021). الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. المكتبة العصريّة، المنصورة، مصر، 134.
8. المسعد، رندة. (2021). أثر تطبيق البراعة التنظيمية في استدامة الميزة التنافسية للمنظمات العامة: دراسة ميدانية على المصارف التجارية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة السويس، 12(2).
9. العلي، فواز، وخليل، منذر. (2022). أثر إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية العامة في الساحل السوري. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 44(1).
10. العزاوي، نجم عبد الله. (2022). إدارة جودة الخدمات وبناء ولاء العملاء في المؤسسات الخدمية والمصرفية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 67.
11. العبد، نور الهدى. (2023). أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية. مجلة ريحان للنشر العلمي، العدد (32).

12. العازمي، مشعل بن فهد. (2022). أثر البراعة التنظيمية على تحسين تجربة العميل والولاء المصرفي في البنوك التجارية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 28(112)، 150-175.

13. العتيبي، سعد مرزوق، والمطيري، بندر حامد. (2023). التخطيط الاستراتيجي للمسار الوظيفي وأثره في تعزيز الولاء المؤسسي لدى العاملين. مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة - الرياض، 63(1)، 138.

14. الحارثي، سعد بن مبارك، والمالكي، عبد الله بن علي. (2023). المرونة التشغيلية و البيئات الرقابية التجريبية في القطاع المصرفي: دراسة ميدانية. مجلة الدراسات المالية والمصرفية، 31(2)، 145-170.

15. الشمري، فهد بن خلف، والدليمي، أحمد بن صبحي. (2023). البراعة التنظيمية وأثرها في التوفيق بين الاستقرار المالي والابتكار الرقمي للبنوك. المجلة العربية للإ دارة، 43(3)، 95-120.

16. العص، محمد. (2023). أثر إدارة المواهب في الانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في قطاع التدريب والاستشارات في مدينة دمشق [مشروع إجازة غير منشور]. المعهد العالي لإدارة الأعمال ((HIBA، دمشق، سورية. تم الاسترجاع من المستودع الرقمي للمعهد: [[suspicious link removed

17. الغامدي، خالد سعيد. (2024). دور مسارات النمو المهني في تقليل معدلات دوران الكفاءات المصرفية. المجلة السعودية للدراسات الإدارية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 12(2)، 130.

18. عبد الرحمن، محمد السيد، وحسن، علاء الدين، وإبراهيم، سامح. (2024). مختبرات الابتكار والشراكات الاستراتيجية مع شركات FinTech كمدخل لمواجهة التحديات التنافسية بالمصارف. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، 38(1)، 225-255.

19. الغامدي، خالد بن سعيد. (2024). تطوير رأس المال البشري ذو المهارات المزدوجة ودوره في دعم الابتكار والتحول الاستراتيجي المصرفي. مجلة الإدارة والأعمال، 12(1)، 80-105.

20. الحراس، إبراهيم محمد، ويوسف، أحمد السيد. (2024). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية: دراسة تطبيقية باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بالجامعات المصرية غير الحكومية. المجلة العربية للإدارة، 44(2)، 85-118.

21. سليمان، محمد عبد السلام. (2024). أثر استراتيجيات إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي في ظل وجود عوامل تعزيز الإبداع كمتغير تفاعلي: دراسة تطبيقية على قطاع البترول والغاز في مصر. مجلة البحوث المالية والتجارية، 25(3)، 210-

.245

22. عبد النعيم، أحمد محمود. (2024). أثر ممارسات إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات الأدوية الخاصة في جمهورية مصر العربية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 38(1)، 115-150.

23. اليحيى، هدى بنت عبد العزيز. (2024). دور إدارة المواهب في تعزيز الميزة التنافسية بالجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة شقراء. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 8(2)، 45-72.

## ثانيا: المراجع الأجنبية

1. Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axlerod, B. (2001). The War for Talent. Harvard Business Press, 12.

2. Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. Academy of Management Journal, 47(2), 209–226

3. Barrow, S., & Mosley, R. (2005). The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. John Wiley & Sons, 41-58.

4. Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. Human Resource Management Review, Elsevier, 16(2), 140.

5. Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). Beyond HR: The New Science of Human Capital. Harvard Business Press, 55-180.

6. Cappelli, P. (2008). Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty. Harvard Business Press, 74-160.

7. Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review, Elsevier, 19(4), 304-330.

8. Rothwell, W. J. (2010). Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within. American Management Association (AMACOM), 15-165.

9. Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. Journal of World Business, Elsevier, 45(2), 124.

10. Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work?. Human Resource Management Review, Elsevier, 23(4), 290-300.

11. Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions.

Journal of World Business, Elsevier, 49(2), 174.

12. Levinson, A. (2014). Strategic Analytics: Advancing Strategy and Performance Through People Data. Berrett-Koehler Publishers, 48-112.

13. Jooss, S., Burbach, R., & Ruël, H. (2019). Examining talent pools as a core talent management practice in multinational enterprises. The International Journal of Human Resource Management, Routledge, 30(2), 428

14. King, K. A., & Vaiman, V. (2019). Enabling strategic talent management through a dynamic capabilities approach. International Journal of Human Resource Management, Routledge, 30(1), 195.

15. Sigalas, C., Pekka Economou, V., & Georgopoulos, N. B. (2020). Developing a measure of competitive advantage: Structural positioning vs. resource-based perspective. Journal of Strategy and Management, Emerald, 13(3), 312-318.

16. Sigalas, C., Pekka Economou, V., & Georgopoulos, N. B. (2020). Developing a measure of competitive advantage: Structural positioning vs. resource-based perspective. Journal of Strategy and Management, Emerald, 13(3), 330-352.

17. Sigalas, C., Economou, V. P., & Georgopoulos, N. B. (2020). Regulatory compliance, structural ambidexterity, and strategic freedom in highly regulated industries. Journal of Business Research, Elsevier, 115, 350-365.

18. Barney, J. B., Wright, M., & Ketchen Jr, D. J. (2021). Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive

Advantage. Oxford University Press, 142-155.

19. Barney, J. B., Wright, M., & Ketchen Jr, D. J. (2021). Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage. Oxford University Press, 160-175.

20. Collings, D. G., McMackin, J., Nyberg, A. J., & Wright, P. M. (2021). Strategic Human Resource Management and COVID-19: Emerging challenges and research opportunities. Journal of Management Studies, Wiley, 58(5), 1381.

21. Hunt, S. D., Madhavaram, S., & Laverie, D. A. (2021). Evolution of competitive advantage theory: From classical economics to modern strategic management. Journal of Macromarketing, Sage, 41(1), 55.

22. O'Reilly, C. A., Tushman, M. L., & Harreld, J. B. (2021). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Competitive Advantage. California Management Review, SAGE, 63(3), 14.

23. O'Reilly, C. A., Tushman, M. L., & Harreld, J. B. (2021). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Competitive Advantage. California Management Review, SAGE, 63(3), 18-48.

24. O'Reilly, C. A., Tushman, M. L., & Harreld, J. B. (2021). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Competitive Advantage. California

Management Review, SAGE, 63(3), 18-65.

25. Gibson, C. B., Birkinshaw, J., & Rosenthal, S. R. (2022). Contextual ambidexterity: Managing tensions, behavioral flexibility, and organizational performance. Academy of Management Annals, 16(1), 88-115.

26. Gibson, C. B., Birkinshaw, J., & Rosenthal, S. R. (2022). Contextual ambidexterity: Managing tensions, behavioral flexibility, and organizational performance. Academy of Management Annals, 16(1), 88-135.

27. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (2022). Dynamic Capabilities and Strategic Management: Foundations and Contemporary Applications. Oxford University Press, 78.

28. Egwakhe, A. J., Egwuonwu, C. O., & Akpan, E. O. (2023). Talent management practices and competitive advantage: The moderating role of workplace organizational culture. Journal of Human Resource Management and Organizational Studies, 11(3), 112-130.

29. Grant, R. M., Baden-Fuller, C., & Spender, J. C. (2023). Intellectual capital and strategic responsiveness: Knowledge-based competitive advantage. Academy of Management Review, 48(2), 178.

30. Rozman, M., Tominc, P., & Šarotar Žižek, S. (2023). Strategic talent management and agile management ecosystems for

enhancing organizational competitive advantage. Journal of Competitiveness, 15(4), 45-68.

31. Samidi, S., Sukardi, S., & Rosiana, R. (2023). The impact of talent management on competitive advantage in Islamic banking: The mediating roles of effective leadership, organizational commitment, and Maqasid Shariah. Journal of King Abdulaziz University: Islamic Economics, 36(2), 15-38.

32. Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2023). Dynamic capabilities, resource reconfiguration, and organizational performance. Strategic Management Journal, Wiley, 44(2), 115-130.

33. Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2023). Dynamic capabilities, resource reconfiguration, and organizational performance. Strategic Management Journal, Wiley, 44(2), 135-160.

34. Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2023). Dynamic capabilities, resource reconfiguration, and organizational performance. Strategic Management Journal, Wiley, 44(2), 142-162.

35. Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2023). Dynamic capabilities, resource reconfiguration, and organizational performance. Strategic Management Journal, Wiley, 44(2), 142-185.

36. Wright, P. M., Nyberg, A. J., & Schepker, D. J. (2023). Regulatory compliance, risk management, and competitive

positioning in financial institutions. Academy of Management Perspectives, 37(2), 98-105.

37. Wright, M., Hitchin, E., & Zahra, S. A. (2023). Competitive intensity, Fintech disruption, and digital transformation in retail banking. Journal of Management Studies, Wiley, 60(1), 105-125.

38. Zada, S., Khan, J., Saeed, I., & Zhang, Y. (2023). Talent management interventions, organizational performance, and competitive advantage: Evidence from the telecommunication sector. International Journal of Information and Management Sciences, 34(1), 77-102.

39. Abiwu, L. E., Egwakhe, A. J., & Rozman, M. (2024). Integrated talent management as a strategic driver for competitive advantage in higher education: A conceptual framework. International Journal of Educational Management, 38(2), 245-265.

40. Foss, N. J., Klein, P. G., & Lindenberg, S. (2024). Digital transformation, organizational ambidexterity, and dynamic capabilities in contemporary strategy. Strategic Management Journal, Wiley, 45(1), 110-125.

41. Foss, N. J., Klein, P. G., & Lindenberg, S. (2024). Digital transformation, organizational ambidexterity, and dynamic capabilities in contemporary strategy. Strategic Management Journal, Wiley, 45(1), 130-160.

42. Foss, N. J., Klein, P. G., & Lindenberg, S. (2024). Digital transformation, organizational ambidexterity, and dynamic capabilities in contemporary strategy. Strategic Management

Journal, Wiley, 45(1), 132-148.

43. Foss, N. J., Klein, P. G., & Lindenberg, S. (2024). Digital transformation, organizational ambidexterity, and dynamic capabilities in contemporary strategy. Strategic Management Journal, Wiley, 45(1), 132-175.

44. Gallardo-Gallardo, E., & Thunnissen, M. (2024). Talent retention through predictive analytics and agile workplace environments. International Journal of Human Resource Management, Routledge, 35(1), 95-98.

45. Gallardo-Gallardo, E., & Thunnissen, M. (2024). Talent retention through predictive analytics and agile workplace environments. International Journal of Human Resource Management, Routledge, 35(1), 105-125.

46. Gallardo-Gallardo, E., & Thunnissen, M. (2024). Talent retention through predictive analytics and agile workplace environments. International Journal of Human Resource Management, Routledge, 35(1), 130-140.

47. Gallardo-Gallardo, E., & Thunnissen, M. (2024). Talent retention through predictive analytics and agile workplace environments. International Journal of Human Resource Management, Routledge, 35(1), 130-155.

48. Judge, T. A., Robbins, S. P., & Zapf, D. (2024). Organizational Behavior. Pearson Education, 145.

49. Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (2024). Digital

transformation, value creation, and competitive advantage in the smart economy. MIS Quarterly, 48(1), 45-52.

50. Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (2024). Digital transformation, value creation, and competitive advantage in the smart economy. MIS Quarterly, 48(1), 60-95.

51. Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (2024). Digital transformation, value creation, and competitive advantage in the smart economy. MIS Quarterly, 48(1), 68-90.

52. Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (2024). Digital transformation, value creation, and competitive advantage in the smart economy. MIS Quarterly, 48(1), 68-105.

## ثالثا: المواقع الالكترونية

1. www.siib.sy
2. https://share.google/KL76jjGsAfvGrOY1B

## ملاحق الدراسة:

### الاستبانة المتغيرات الديموغرافية

| الجنس | العمر | المؤهل العلمي | سنوات الخبرة | المسمى الوظيفي |
|---|---|---|---|---|
| ذكر | أقل من 30 | ثانوي و ما دون | أقل من 5 | مدير إدارة |
| أنثى | من 30 إلى 39 | معهد متوسط | من 10 إلى 14 | رئيس قسم |
| | من 40 إلى 49 | إجازة جامعية | 15 فأكثر | موظف |
| | 50 فأكثر | دراسات عليا | | |

### المتغير المستقل إدارة المواهب: البعد الأول استقطاب المواهب

| العبارات | موافق | موافق بشدة | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| يمتلك البنك نظاماً فعالاً ومستداماً لجذب واستقطاب الكفاءات والمواهب المتميزة | | | | | |
| يعمل البنك على اكتشاف الموهوبين داخل المؤسسة لشغل الوظائف قبل القيام بالا ستقطاب الخارجي | | | | | |
| يركز البنك في تحديد احتياجاته من الموارد البشرية على النوع والكفاءة | | | | | |
| هناك استراتيجية واضحة للبنك لاستقطاب المواهب | | | | | |

## البعد الثاني تنمية وتطوير المواهب

| العبارات | موافق | موافق بشدة | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| تحرص إدارة البنك على توفير برامج تدريبية وتطويرية مستمرة لتنمية مهارات الموظفين الموهوبين | | | | | |
| هناك رضا واضح من قبل المواهب على نوع وجودة التدريب المقدم من البنك | | | | | |
| هناك ميزانيات خاصة لدى البنك لتنمية وتطوير المواهب | | | | | |
| يحرص البنك على تقديم المساعدة والمساندة لتنمية وتطوير المسار المهني للموهوبين | | | | | |

## البعد الثالث الاحتفاظ بالمواهب

| العبارات | موافق | موافق بشدة | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| توفر بيئة العمل في البنك حوافز ومزايا تنافسية تسهم في الا حتفاظ بالمواهب والحد من تسربها | | | | | |
| يهتم البنك بالمسار المهني للموهوبين كوسيلة لتحسين ادائهم | | | | | |
| يعالج البنك الصعوبات التي تواجه الموهوبين ل لاحتفاظ بهم وكسب و لائهم | | | | | |
| يسعى البنك بشكل جدي لجعل بيئة العمل ملائمة لإظهار المواهب وصقلها | | | | | |

## البعد الرابع التعاقب الوظيفي

| العبارات | موافق | موافق بشدة | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| يطبق البنك عملية التعاقب الوظيفي بشكل يحقق الاستفادة من كافة المواهب | | | | | |
| يضع البنك خطة احتياطية للتعاقب الوظيفي للتغلب على العجز نتيجة التقاعد أو الاستقالة | | | | | |
| يوائم البنك بين إمكانات الموظفين(قدراتهم) ومستوى ادائهم | | | | | |
| يقوم البنك بوضع الخطط اللازمة لوضع الموظفين المناسبين في الوظائف المناسبة لقدراتهم | | | | | |

## المتغير التابع الميزة التنافسية

| العبارات | موافق | موافق بشدة | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| يتميز البنك بتقديم خدمات ومنتجات مصرفية إسلامية ذات جودة عالية تفوق ما يقدمه المنافسون | | | | | |
| يمتلك البنك القدرة على طرح خدمات وحلول م الية مبتكرة تمنحه السبق في السوق المصرفي | | | | | |
| تسهم كفاءة العمليات داخل البنك في خفض التكاليف التشغيلية وتقديم خدمات بأسعار تنافسية للعملاء | | | | | |
| يتمتع البنك بسمعة مؤسسية وصورة ذهنية قوية تجعله الخيار الأ ول لمتعاملي المصارف ا لإسلامية | | | | | |
| يستجيب البنك لمتطلبات وتوقعات العم لاء بسرعة ومرونة أعلى من البنوك المنافسة في السوق | | | | | |

## المتغير الوسيط البراعة التنظيمية

| العبارات | موافق | موافق بشدة | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| ينجح البنك في تحقيق التوازن التام بين تحسين خدماته المالية الحالية و البحث عن فرص مصرفية جديدة | | | | | |
| تمتلك إدارة البنك المرونة الكافية لتعديل خططها التشغيلية لمواجهة التغيرات المفاجئة في البيئة المصرفية | | | | | |
| يحرص البنك على مراجعة وتحديث الإجراءات والأ نظمة الداخلية لرفع كفاءة العمليات المصرفية الحالية | | | | | |
| تشجع بيئة العمل في البنك الموظفين على تقديم أفكار ومنتجات مالية إسلامية مبتكرة وغير تقليدية | | | | | |
| يمتلك البنك القدرة على استثمار التكنولوجيا المالية الحديثة بالتوازي مع تلبية احتياجات العملاء الحاليين | | | | | |